



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Kristina Starčenko

INOVACIJŲ DIEGIMO ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Jovita Vasauskaitė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

INOVACIJŲ DIEGIMO ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI VERTINIMAS

Ekonomika (M7136M21)

MAGISTRO DARBAS

Magistrantė
(parašas)

Kristina Starčenko VME-4

2016 m. gegužės 9 d.

Vadovė
(parašas)

doc. dr. Jovita Vasauskaitė

2016 m. gegužės 9 d.

Recenzentas
(parašas)

prof. dr. Vytautas Snieška

2016 m. gegužės 9 d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Kristina Starčenko

(Studento vardas, pavardė)

Ekonomika, M7136M21

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Inovacijų diegimo įtakos įmonės plėtrai vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 9 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Kristinos Starčenko** baigiamasis magistro darbas tema „**Inovacijų diegimo įtakos įmonės plėtrai vertinimas**“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kristina Starčenko (2016) „Evaluation of the Impact of Innovation Implementation on a Company’s Development“ Master’s Work in Economics. Study Programme (M7136M21). Supervisor assoc. prof. dr. J. Vasauskaitė. Kaunas: the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: economics.

Key words: innovation, impact of innovation on a company, effect of innovation on the assessment.

Kaunas, 2016. 80 p.

SUMMARY

The topicality of the topic: The stimulation of innovative technologies and the implementation of innovations are considered to be one of the most promising factors in the growth of economy. The importance of innovations has increased both in economy and in the private lives of the citizens. People benefit from innovations not only as users, while their growing needs are fulfilled, but also as employees, while their working conditions and working environment are improved. Innovation contributes to the quality of life, environmental pollution, improving the competitiveness of business and economic development.

The object: the implementation of innovations and their impact on the development of the company.

The aim of the research: to evaluate the impact of the implementation of innovations on the development of the company.

The objectives of work:

1. To analyze the innovative system and its efficiency in Lithuania;
2. To analyze the theoretical aspects of the implementation of innovations in a company;
3. To form the methodology for the research of the implementation of the innovations in the development of a company;
4. To evaluate the impact of the implementation of the innovations on the development of the company.

In the final work use 61 information sources, there are 14 pictures, 12 tables.

In the Masters paper the evaluation of the impact of implementation of innovations on the development of the enterprise ‘Vitaresta’ has been carried out.

The paper consists of four parts:

1. The analysis of innovation system and the implementation of innovations in Lithuania;
2. The theoretical aspects of the implementation of innovations;

3. The methodology of the implementation of innovations and its impact on the development of the company;

4. The evaluation of the impact of the implementation of innovations on the development of the company.

In the first part of the paper the analysis of the innovative system in Lithuania has been carried out, as well as the levels of the system of innovation, such as innovation policy, innovation infrastructure, and innovative company are discussed. The problems of innovative systems requiring solutions are presented as well as the influence of innovations upon the development of the economy of Lithuania. In the second part the analysis of the theoretical aspects of the implementation of the innovations are presented:

1. The definition of innovations is given as well as the review of classification;
2. The main objectives of the implementation of innovations and the stages of the process are distinguished;
3. The models and strategies of the innovation implementation process are analyzed;
4. The peculiarities of the implementation of service innovation are defined.

In the third part of the paper the methodology for the research of the impact of implementation of innovations on the development of the company has been carried out.

In the fourth part the research of the impact of the implementation of innovations on the development of a company has been carried out:

1. The general characteristics of the company is presented;
2. The internal and external environment of the company is analyzed;
3. The processes of the identification of the need for the implementation of innovations, the selection of innovations and the preparation for the implementation of innovations are carried out;
4. The evaluation of the impact of the implementation of innovations on the development of the company has been carried out.

During the evaluation process it has been found that if the company “Vitaresta’ implemented innovations, it could become more competitive in the market, it could improve the working conditions for the employees, the input of means and the amount of time used in the process would decrease, the quality of the services would improve and the financial state of the company would become better.

TURINYS

IVADAS.....	9
1. INOVACIJŲ SISTEMOS IR INOVACIJŲ DIEGIMO LIETUVOJE ANALIZĖ.....	11
1.1. Lietuvos inovacijų sistemos situacijos analizė.....	11
1.2. Inovacijų diegimo Lietuvoje ir jų reikšmės ekonomikos vystymuisi analizė.....	14
1.3. Inovacijų diegimo įmonėje problematikos ir tyrimų analizė	20
2. INOVACIJŲ DIEGIMO TEORINIAI ASPEKTAI	23
2.1 Inovacijų samprata ir klasifikacija	23
2.2 Inovacijos diegimo tikslai ir strategijos	26
2.3 Inovacijų diegimo planavimas ir etapai	30
2.4 Inovacijų diegimo proceso modeliai	34
2.5 Paslaugų inovacijų diegimo ypatumai.....	37
3. INOVACIJŲ DIEGIMO ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI METODOLOGIJA	39
3.1 Tyrimo metodologijos aprašymas	39
3.2 Tyrimo etapai	40
4. INOVACIJŲ DIEGIMO ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI VERTINIMAS	43
4.1 Bendra UAB „Vitaresta“ veiklos charakteristika.....	43
4.2 Inovacijų diegimo poreikio nustatymas	44
4.2.1 Inovacinė aplinkos analizė	44
4.2.2 Įmonės probleminių sričių identifikavimas ir analizė.....	62
4.2.3 Inovacijų diegimo galimybių vertinimas.....	64
4.3 Inovacijų diegimo projekto rengimas.....	65
4.3.1 Inovacijų atranka	65
4.3.2 Alternatyvų analizė ir palyginimas	67
4.4 Inovacinio projekto įgyvendinimas	69
4.5 Inovacijų įtakos įmonės plėtrai vertinimas.....	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	76

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas:

1 lentelė. Svarbiausi Lietuvos inovacijų politikos teisės aktai.....	11
2 lentelė. Įvairių autorių inovacijų apibrėžimai ir samprata.....	23
3 lentelė. Inovacijų klasifikavimas pagal požymius.....	25
4 lentelė. Inovacijų strategijų klasifikacija.....	28
5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai darantys įtaką inovacinei veiklai.....	32
6 lentelė. Inovacinio proceso dalyviai.....	33
7 lentelė. Inovacinės veiklos valdymo skirtumai gamybos ir paslaugų sferoje	37
8 lentelė. Įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai.....	41
9 lentelė. UAB „Vitaresta“ savikainos pokyčių lentelė	54
10 lentelė. UAB „Vitaresta“ SSGG analizė	61
11 lentelė. Įrenginių rangavimas ir techniniai parametrai.....	66
12 lentelė. Inovacijos ekonominio naudingumo pagrindimas.....	71

Paveikslų sąrašas:

1 pav. Lietuvos inovacinė sistema.....	13
2 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal EBPO (OECD) metodiką	26
3 pav. Inovacijų diegimo proceso eiga.....	31
4 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas įmonėje.....	33
5 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis	35
6 pav. Sąveikaujantis inovacinio proceso modelis.....	35
7 pav. Ciklinis inovacijų proceso modelis	36
8 pav. Inovacijų diegimo įtakos įmonės plėtrai vertinimo analizė.....	40
9 pav. UAB „Vitaresta“ organizacinė valdymo struktūra	47
10 pav. UAB „Vitaresta“ bendrojo pelno dinamika 2011 – 2015 m, eurai.....	52
11 pav. UAB „Vitaresta“ 2011 – 2015 m. turto statistiniai duomenys, eurai.....	53
12 pav. Įmonės tiesioginio poveikio aplinka.....	57
13 pav. Įmonės „Vitaresta“ inovacinio projekto įgyvendinimo etapai	69
14 pav. Inovacijos diegimo veiksniai turintys įtakos įmonės plėtrai	70

IVADAS

Dėl globalinės ekonomikos poveikio ir spartaus technologijų augimo, šiandieninės įmonės ir organizacijos patiria nuolat didėjančią konkurencinį spaudimą tiek iš vietinių, tiek iš tarptautinių konkurentų. Didžioji dalis mokslininkų teigia, kad šiai dienai, norint išlikti verslo aplinkoje, didžiausias įmonių ir organizacijų konkurencinis pranašumas yra gebėjimas kurti naujus produktus ar paslaugas, bei lankstumas plėtojant savo veiklą naujomis kryptimis.

Šiandieninis pasaulis sparčiai keičiasi, o kitimo tempai nuolat didėja. Viena po kitos atrandamos naujos technologijos, nauji produktai ir paslaugos, nauji ir nenuspėjami klientų ir darbuotojų poreikiai. Verslo aplinkos įvykiai sunkiai prognozuojami, būdingas spartus aplinkos kitimas, trumpėjantis produktų ir paslaugų gyvavimo ciklas, pasaulio ekonomikų globalizacija, perėjimas nuo pramoninės ekonomikos prie žiniomis paremtos ekonomikos, kurios pagrindinė ašis yra inovacijos. Kaip rodo išsivysčiusių šalių patirtis, inovacijos padeda spręsti nemažai opių problemų, tokių kaip nedarbas, įmonių ir organizacijų veiklą žlugimas, ekonomikos sąstingis ir kt.

Inovacijos – viena svarbiausių šalies ekonomikos ar įmonės sėkmingo vystymosi veiksnių. Inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas suteikia galimybę įvairiapusiškai modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, kurti naujus bei tobulinti gaminamus produktus, naudojamas technologijas ir drauge didinti jų tarptautinį konkurencingumą, kuris yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos plėtros veiksnių. Inovatyvios, į pokyčius ir naujausių žinių panaudojimą orientuotos įmonės yra šalies ūkio ir ekonomikos augimo pagrindas, produktyvumo šaltinis (Jakubavičius, R. Jucevičius, G. Jucevičius, Kriaučionienė, Keršys, 2008).

Temos aktualumas. Lietuvoje ir Europos Sąjungoje inovacinės veiklos skatinimas ir inovacijų diegimas laikomas vienu perspektyviausiu ekonomikos auginimo veiksniu. Inovacijos tiek ekonomikoje, tiek piliečių gyvenime tampa vis svarbesnės. Žmonėms inovacijos duoda naudą ir kaip vartotojams – tenkinant vis didėjančius jų poreikius, ir kaip darbuotojams – gerinant darbo sąlygas ir darbo aplinką. Inovacijos prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo, aplinkos taršos mažinimo, konkurencingumo didinimo, verslo ir ekonomikos plėtros.

Darbo problematika. Apie inovacijas visuomenėje kalbama vis daugiau, jos apibūdinamos kaip verslo varomoji jėga, tačiau mokslinėje literatūroje inovacijų tema dar nėra pilnai išnagrinėta. Norint iširti paslaugų sektoriuje inovacijų diegimo įtaką verslo plėtrai, pasigendama metodo, kuris įvertintų ne tik finansinius įmonės rodiklius, bet pateiktų platesnį poveikio verslui vertinimą.

Darbo objektas – inovacijos diegimas ir jos įtaka įmonės plėtrai.

Darbo tikslas – įvertinti inovacijos diegimo įtaką įmonės veiklos plėtrai.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos inovacinę sistemą ir jos efektyvumą;
2. Atlikti inovacijų diegimo įmonėje teorinių aspektų analizę;

3. Sudaryti inovacijų diegimo įtakos įmonės plėtrai tyrimo metodiką;
4. Pateikti inovacijos diegimo įtakos įmonės plėtrai vertinimą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, statistinės informacijos analizė, įmonės dokumentų analizė ir sisteminimas, aprašomieji ir matematiniai (lentelės, grafikai ir kt.), pirminių ir antrinių duomenų rinkimas ir analizė, lyginamosios analizės metodas.

1. INOVACIJŲ SISTEMOS IR INOVACIJŲ DIEGIMO LIETUVOJE ANALIZĖ

1.1. Lietuvos inovacijų sistemos situacijos analizė

Inovacijos yra pagrindinė ekonominės plėtros skatinamoji jėga, leidžianti pasiekti didelį veiklos produktyvumą ir geresnę gyvenimo kokybę. Tradiciniais gamybos veiksniais grindžiamas ekonomikos augimas yra neišvengiamai trumpalaikis, o didelį nacionalinės sistemos produktyvumą ilguoju laikotarpiu gali garantuoti tik inovacijomis grindžiama įmonių veikla (Valentinavičius, 2011). Todėl inovacijų sistema yra vienas iš svarbiausių, turinčių didžiausią reikšmę šalies ir įmonių produktyvios plėtros elementų.

Lietuvos inovacijų sistemą sudaro 3 lygiai:

1. inovacijų politika;
2. inovacijų infrastruktūra;
3. inovacinės įmonės.

Inovacijų politika. Už inovacijų politikos formavimą ir įgyvendinimą atsakingos institucijos yra LR Seimas ir Vyriausybė, LR Ūkio ir LR Švietimo ir mokslo ministerija. Ūkio ministerija yra atsakinga už inovacijas versle, o Švietimo ir mokslo ministerija yra atsakinga už inovacijų potencialo augimą, mokslinių tyrimų plėtrą bei iš dalies už mokslo rezultatų komercializavimą (Vijeikis, 2011). Lietuvos inovacijų politika įgyvendinama per inovacijų plėtrai reikšmingus teisės aktus. Patys svarbiausi teisės aktai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Svarbiausi Lietuvos inovacijų politikos teisės aktai (sudaryta autorės remiantis Lietuvos inovacijų centro atliktu mokslinio tyrimo darbu "Inovacijų versle plėtra: strateginiai prioritetai ir veiksmai")

Teisės akto pavadinimas	Teisės akto tikslas
Valstybės ilgalaikė raidos strategija	Tikslas: sukurti žiniomis grįstą ekonomiką, veiksmingą nacionalinę inovacijų sistemą, garantuojančią palankias sąlygas mokslo ir gamybos integracijai, naujų technologijų bei veiklos metodų kūrimui ir sklaidai. Be to siekiama skatinti inovacijų bei informacinių technologijų naudojimą, plėtojant smulkų ir vidutinį verslą.
Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa	Tikslai: a.) plėtojant naujas žinias ir jų taikymą, ugdyti inovatyvią visuomenę; b.) didinti verslo inovacinį potencialą; c.) skatinti vertės tinklų kūrimą, plėtrą ir jų tarptautiškumą; d.) didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje;
Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 m. strategija	Tikslas : kurti kūrybinga visuomenė, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas.
Mokslo ir technologijų parkų plėtros koncepcija	Tikslas: skatinti parkų, o kartu ir atskirų Lietuvos regionų bei visos valstybės ekonomikos plėtrą, sudaryti sąlygas sparčiau diegti inovacijas ūkyje, skatinti glaudesnę studijų, mokslo ir verslo visuomenės bendradarbiavimą, didinti užimtumą.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<p>Prioritetinės Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kryptys</p>	<p>Tikslas: skatinti mokslinius tyrimus a.) susijusius su žmogaus gyvenimo kokybės užtikrinimu (genomika ir biotechnologijos sveikatai ir žemės ūkiui, geros kokybės bei saugaus ir ekologiško maisto technologijos, ekosistemų ir klimato pokyčiai); b.) susijusius su žinių visuomenės kūrimu (informacinės visuomenės technologijos, piliečiai ir valdymas žinių visuomenėje, tautinio indentiteto išsaugojimas globalizacijos sąlygomis); c.) skirtus nanotechnologijoms kurti (nanomokslas, nanotechnologijos, daugiafunkcinių nanostruktūrinių medžiagų kūrimas); d.) skirtus branduolinės saugos eksploatuojant Ignalinos atominę elektrinę ir nutraukiant jos eksploatavimą bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo uždaviniams spręsti; e.) skirtus Lietuvos pramonės tarptautiniam konkurencingumui didinti: biotechnologijos, mechatronikos, lazerių, informacijos ir kitų aukštųjų technologijų kūrimui.</p>
---	--

Inovacijų politikos kontekste Jakubavičius, Strazdas, Gečas (2003), išskiria keletą spęstinių problemų:

- Dalis teisės aktų nuostatų iš dalies riboja inovacijų plėtojamą verslę;
- Teisės ir normatyviniuose aktuose neapibrėžtos išskirtinės sąlygos formuojant bei įgyvendinant inovacijas;
- Lėšų skyrimas tyrimams ir technologijų kūrimui nėra teisiškai reglamentuotas, nereglamentuotas jų įskaitymas į sąnaudas;
- Įmonės finansiškai neskatinamos atlikti mokslo ir technologijų plėtros darbus bei įgyvendinti inovacinius projektus.

Inovacijų infrastruktūra. Inovacijų infrastruktūra – tai daugybė inovacinės veiklos subjektų, atliekančių inovacinių procesų aptarnavimo ir paramos funkcijas (Ramanauskienė, 2010). Prie pagrindinių Lietuvos inovacijų infrastruktūros institucijų priskiriama: valstybiniai universitetai, mokslo tyrimų institutai, mokymo įstaigos, inovacijų centrai, mokslo technologijų parkai, verslo inkubatoriai, Lietuvos ekonominės plėtros agentūros ir kt. įstaigos. Šių institucijų pagrindinės veiklos kryptys – informavimas apie technologinę plėtrą, naujų technologijų paieška, inovacinių projektų finansavimas, technologinių konsultacijų ir marketingo paslaugos, tyrimų vykdymas, patentavimai ir licencijavimai.

Inovacijų infrastruktūros kontekste išskiriamos tokios problemos:

- Valstybės lygmeniu neskatinamas paramos inovacijoms teikimas inovacinėms įmonėms;
- Nepakankamas paramos inovacijoms paslaugų spektras;
- Inovacijos vadybos kultūros kėlimas paliktas savieigai;
- Nėra mokslo ir gamybos sąveikos sistemos;
- Nėra specialių valstybės finansinių priemonių, skatinančių mokslo ir gamybos ryšius (Jakubavičius ir kt. 2003).

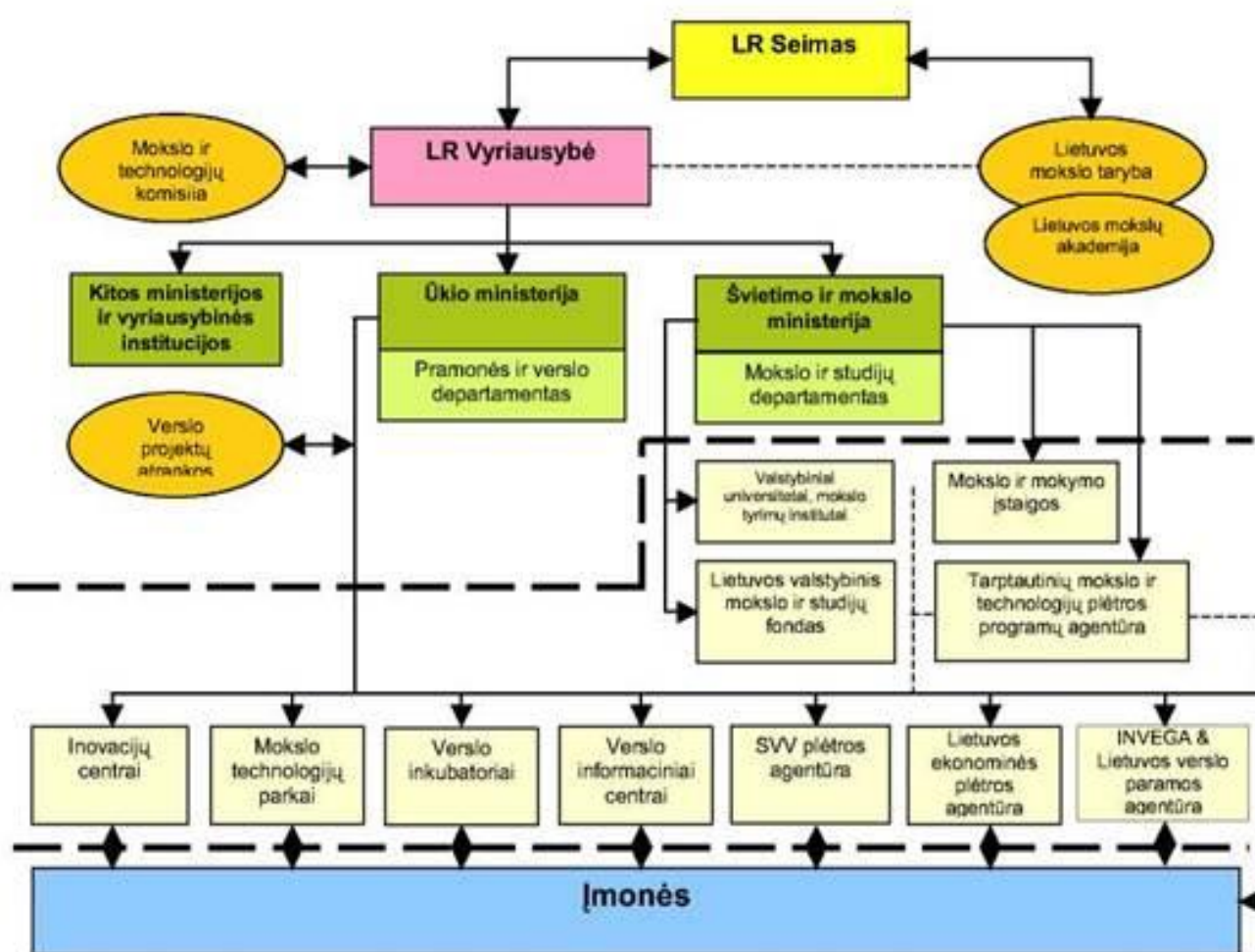
Inovacinės įmonės. Svarbiausias inovacijų sistemos elementas (be kurio nebūtų ir pačios inovacijų sistemos) yra inovacinės įmonės. Inovacinė įmonė – tai įmonė, formuojanti ir diegianti

inovacijas (Ramanauskienė, 2010). Pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai – iniciatyvumas, atvirumas pokyčiams, komandinis darbas, nuolatinis informacinių kanalų naudojimas, rizikos toleravimas, biurokratizmo ir formalumų nepabūgimas, nuolatinis tobulėjimas. Paprastai tariant, tai įmonė, kurioje inovacijų diegimas ir įgyvendinimas yra nuolatinis ir dinamiškas procesas.

Inovacinių įmonių kontekste išskirtina keletas problemų, tai:

- Inovacijas versle, įskaitant pramoninius mokslinius tyrimus ir technologijų plėtros darbus įgyvendina pačios įmonės savo rizika ir nuožiūra;
- Įmonės neturi pakankamai išteklių inovacijoms savarankiškai plėtoti;
- Įmonėms trūksta informacijos inovacijų klausimais;
- Įmonės finansiškai neskatinamos atlikti mokslo ir technologijų plėtros darbus bei įgyvendinti inovacinius projektus (Jakubavičius ir kt, 2003).

Visa Lietuvos inovacijų sistema su pagrindinėmis inovacijų politikos, infrastruktūros institucijomis skatinančiomis ir remiančiomis inovacijas, mokslinius tyrimus bei eksperimentinę plėtrą pateikiama 1 pav.



1 pav. Lietuvos inovacinė sistema (šaltinis: www.e-tar.lt)

Lietuvos inovacijų sistemos probleminės situacijos apibendrinimas. Ūkio ministerijos parengtose „Inovacijų sistemos pertvarkos koncepcijos gairėse“ (2015), Lietuvos inovacijų sistemos probleminė situacija apibendrinama laikantis nuomonės, kad iki šiol ypač daug dėmesio buvo skiriama intensyviai veiksmų koordinavimui tarp šalies Ūkio ministerijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos, kuriamos nacionalinės kompleksinės programos. Mokslo ir verslo sąveikų skatinimas integruotas į mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) iniciatyvas. Ir nors teigiama, kad poreikis koordinuoti mokslo ir inovacijų versle politiką yra didelis, tačiau taikomi instrumentai (darbo grupės, Mokslo, technologijų ir inovacijų komisija, horizontalaus pobūdžio strategijos) nedavė ženklesnių rezultatų. Kiekviena ministerija pasiliko prie „savo“ priemonių – formuoja ir įgyvendina „savo“ politiką, nesiekdama nei šalinti skirtumų, nei kurti sinergijų. Kai kurie ekspertai teigia, kad atskirų ministerijų įgyvendinamos programos netgi mažina viena kitos efektyvumą, o ministerijų bendravimui daugiau būdingos tarpusavio kovos, susijusios su įtaka ir lėšų pasidalijimu.

Lietuvoje formuojant ir įgyvendinant politiką, neigiamos įtakos turi šalyje vyraujanti stipri vertikalios politikos integracija. Daugeliui esamų koordinavimo instrumentų reikalingos horizontalaus pobūdžio strategijos, nes kitaip jos yra neefektyvios - nesuteikiami reikiami įgaliojimai, nepriklausomumo ir galios svertai, administraciniai ištekliai, galų gale neapibrėžtas aiškus veiklos objektas, neužtikrinama įgyvendinimo stebėseną ir atsakomybę už rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos inovacijų sistema susideda iš trijų elementų –inovacijų politikos, infrastruktūros ir inovacinės įmonės, ir visi šie elementai kuria šalies inovacinius procesus ir jų aplinką. Šalies inovacinė sistema turi nemažai spręstinių problemų, todėl šios sistemos veikla nėra labai efektyvi. Norint, kad Lietuvos inovacijų sistema taptų efektyvesnė, reikia išsamiai išanalizuoti atskirų ministerijų veiklą ir keisti jų valdymo bei veiklos struktūrą.

1.2. Inovacijų diegimo Lietuvoje ir jų reikšmės ekonomikos vystymuisi analizė

Inovacijų diegimo reikšmė Lietuvos ekonomikai. Visuotinai sutariama, kad inovacijos yra ekonominio vystymosi ir kokybinio progreso įvairiose srityse pagrindas. „Pažangus augimas reiškia stiprinti žinias ir inovacijas, nes tai ateities augimo varomoji jėga. Tam būtina gerinti mūsų švietimo kokybę, stiprinti mūsų mokslinių tyrimų rezultatus, skatinti inovacijų ir žinių perdavimą Sąjungoje, iki galo išnaudoti informacines ir ryšių technologijas, užtikrinti, kad novatoriškos idėjos virstų novatoriškomis prekėmis ir paslaugomis, kurios skatintų augimą, kokybiškas darbo vietas ir būtų sėkmingai įgyvendinti. Šie tikslai turi būti derinami su verslumu, finansais, dėmesiu vartotojų poreikiams ir rinkos galimybėmis“ (šaltinis: www.eur-lex.europa.eu).

Inovacijos visuomenei reiškia komfortablesnę, geresnę gyvenimo kokybę, įdomesnę, nauja patirtimi praturtintą darbą, pažangą sveikatos priežiūros sistemoje, transporte, skaitmeninių paslaugų srityje ir dar daugiau naujų produktų ir paslaugų, kurių dėka gerėja gyvenimas. Tuo tarpu augančiai

šalies ekonomikai inovacijos reiškia konkurencingumą, integruotumą, naujai kuriamas darbo vietas, augančius šalies rodiklius, kainų stabilumą, efektyvų išteklių paskirstymą, taip pat gyvenimo lygio kilimą. Inovacijos iš esmės keičia šalies socialinį ir ekonominį gyvenimą.

Inovacijų ir technologinė plėtra tiek pramonės, tiek paslaugų sektoriuose, verslui suteikia gyvybingumo, ateities perspektyvų, galimybių įsitvirtinti naujose rinkose, ne tik šalies, bet ir tarptautinėse. Įmonėms įsitvirtinant naujose užsienio rinkose, kyla ekonomikos efektyvumą rodantys rezultatai - didėja investicijų pritraukimas, vyksta produktų ir paslaugų apimčių pokyčiai, importo ir eksporto balanso kaita. Svarbiausi inovacijų vertinimo kriterijai – sukurta pridėtinė vertė ir socialinis užimtumas.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, inovacinių gamybos ir paslaugų įmonių skaičius kasmet didėja. Lyginant 2010 – 2012 m. ir 2012- 2014 m., tokių įmonių skaičius padidėjo 6 % ir siekė 36 %. Didesnėje dalyje šių įmonių buvo diegiamos technologinės inovacijos. Inovatyviausiomis išlieka informacijos ir ryšių (iš šios rūšies paslaugas teikiančių įmonių, inovacijas diegė net 63,1 %), elektros, dujų, garo tiekimo ir oro kondicionavimo paslaugas teikiančios įmonės.

2012 – 2014 m laikotarpiu inovacinę veiklą vykdė 82,5 % didelių (250 ir daugiau darbuotojų), 53,1 % vidutinių (nuo 50 iki 249 darbuotojų) ir 30,3 % mažų (nuo 10 iki 49 darbuotojų) įmonių. Nors didžiosios įmonės sudarė tik 7,4 % visų produkto ir (ar) proceso inovacijas diegusių įmonių, jų išlaidos inovacinei veiklai apėmė 43,3 % visų inovacijoms skirtų išlaidų; įmonės, turinčios nuo 10 iki 49 darbuotojų, sudarė 64,1 %, o jų išlaidos inovacinei veiklai – 24 %.

Visos inovacinei veiklai skirtos išlaidos 2014 m. sudarė 1 012,4 mln. EUR. Daugiausiai inovacinei veiklai skyrė apdirbamoji pramonė (325,5 mln. EUR), transporto ir saugojimo įmonės (263,5 mln. EUR), vandens tiekimo ir nuotekų valymo, atliekų tvarkymo ir regeneravimo paslaugas teikiančios įmonės (136,5 mln. EUR). Didžiausia dalis inovacinių lėšų (81,8%) buvo skirta mašinoms, įrenginiams ir programinei įrangai įsigyti. Mokslo tiriamiesiems ir eksperimentinės plėtros (MTEP) darbams skirta lėšų dalis sudarė 11,1 % , ne įmonėje vykdomiems MTEP darbams skirta 2 % lėšų, 0,7 % lėšų dalis skirta žinioms įsigyti (patentų ir nepatentuotų išradimų, licencijų įsigijimui, praktinės patirties įgijimui), 4,4 % - kitiems su inovacine veikla susijusiems darbams (šaltinis: www.statybunaujienos.lt).

Inovacijų ir aukštųjų technologijų diegimas nulemia šalies ekonominį ir finansinį lygį. Inovatyvios technologijos kuria aukščiausią pridėtinę vertę, todėl vaidina didelį vaidmenį didinant nacionalinės ekonomikos efektyvumą ir jos konkurencines galimybes. Pagal „Pasaulio inovacijų indeksas, 2015 m.“ paskelbtus duomenis, Lietuva yra 38 vietoje iš 141 valstybės, tuo tarpu 2014 m. iš 143 valstybių Lietuva užėmė 39 poziciją. Šis „Pasaulio inovacijų indeksas“ apskaičiuojamas įvertinant kiekvienos šalies 79 įvairius vertinimo rodiklius. Pasaulio inovacijų indeksas skaičiuojamas nuo 2007

m. ir tapo vienu svarbiausiu palyginimo įrankiu, kuriuo galima įvertinti inovacinės būklės pokyčius pasaulyje.

Pasaulio ekonomikos forumas (PEF) kasmet atlieka pasaulio šalių vertinimus pagal bendrą konkurencingumo indeksą (BKI). Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo tyrimų duomenimis, vertinant šalių inovacijų ir išmanumo subindeksą, Lietuva 2014 m. iš 144 šalių užėmė 44 poziciją, o 2015 m. iš 140 šalių užėmė 37 poziciją.

Remiantis Europos Komisijos parengtu 2015 m. Inovacijų sąjungos švieslentės vertinimu, Lietuvos suminis inovatyvumo indeksas (SII) 2014 metais siekė 0,283 ir sudarė virš 50 procentu ES šalių SII vidurkio. 2014 m., duomenis palyginus su 2013 m., Lietuvos SII nežymiai sumažėjo (2013 m.– 0,289, 2014 m.– 0,283). Lietuva atsilieka nuo ES šalių vidurkio pagal daugumą SII indikatorių. Santykinai prasčiausi rodikliai – doktorantų iš ne ES valstybių dalis, verslo išlaidos MTEP, bendros viešojo ir privataus sektoriaus mokslinės publikacijos, patentų paraiškos pagal patentinės kooperacijos sutartį, su licencijomis ir patentais susijusios pajamos iš užsienio. Virš ES vidurkio Lietuva yra pagal šiuos inovatyvumo indikatorius: išlaidos su moksliniais tyrimais ir technologijų plėtra nesusijusioms inovacijoms, aukštąjį išsilavinimą turinčių gyventojų skaičių ir vidurinį išsilavinimą turinčių jaunuolių skaičius (šaltinis: ukmin.lrv.lt)

Lietuvos ekonomikos potencialą ištyrę mokslininkai teigia, kad šiais informacinių ir ryšių technologijų sektorių pakilimo metais nederėtų pamiršti tradicinių sektorių, tokių kaip mediena, maisto pramonė, ir skatinti inovacijas ir techninę pažangą šiose srityse, nes būtent ši sritis kuria didžiausią dalį šalies BVP ir tai yra daugiausiai žmonių įdarbinantis sektorius. Jeigu tradicinė pramonė Lietuvoje bus pamiršta, ji neatlaikys tarptautinės konkurencijos.

Mokslininkų tyrimo duomenys rodo, jog tradicinėje pramonėje inovatyvių įmonių nėra daug. Gamyba tobulinama, naujų produktų atsiranda, bet trūksta organizacinių inovacijų, kurios plačiai diegiamos ES. Nauji valdymo būdai, kokybės standartai, procesų valdymo sistemos bei rinkodaros inovacijos vis dar sunkiai skinasi kelią Lietuvos įmonėse.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėje ekonomikoje inovacijų svarba nenuginčijamai didelė. Šalies inovatyvumo lygio didėjimas skatina ekonomikos augimą, užtikrina tarptautinį konkurencingumą. Lietuvoje inovacijų diegimo politika turėtų būti intensyviau plėtojama tose pramonės ir paslaugų srityse, kurios šalyje ir tarptautiniame kontekste yra populiariausios, įdarbina daugiausiai žmonių, labiausiai skatina šalies BVP augimą.

Inovacijų diegimo reikšmė įmonėms. Vakarų valstybėse susidomėjimas inovacine veikla sustiprėjo jau XX a. penktame dešimtmetyje. Šį susidomėjimą sukėlė produkcijos konkurentiškumas pripildytose realizavimo rinkose. Produkcijos konkurentiškumas šiuo atveju, reiškė ne tik pačių pagamintų produktų konkurencija, bet ir produktų gamybos priemonių, ir darbo organizavimo formų naujumas, išskirtinumas. Šį veiksni geriausiai apibūdina J.Schumpeter pastebėjimas: Naujų prekių,

naujų technologijų, naujų žaliavos rūšių, naujų valdymo formų konkurencija <...> ne tik daro šalutinę įtaką pelnui ir gamybos apimtims; ji ardo jų pagrindą ir sudaro grėsmę jų egzistavimui. Tokia konkurencija tiek efektyvesnė už įprastą, kiek bombardavimas efektyvesnis už durų išlaužimą, ir tokia stipri, kad paprastos konkurencijos formos tampa neefektyvios (Jakubavičius ir kt. 2003).

Konkurencija tarp rinkose veikiančių įmonių yra didžiulė ir nulemta greitų technologinių pokyčių, ir nuolat pasirodančių naujų paslaugų ir produktų procesų. Įmonė, kuri savo veikloje nediegia ar nekuria inovacijų, yra pasmerkta greitu metu būti išstumta iš rinkos, nes inovacijos šiandieniniame versle yra būtinybė - nuo jų priklauso įmonės veiklos sėkmė ir išlikimas. Dėl šių laikų vartotojiškos visuomenės, nepaliaujamai trumpėja produktų ir paslaugų gyvavimo ciklas, o tai, savaime suprantama, trumpina ir inovacijų ciklą, todėl aštrėjančios konkurencijos procesuose dalyvauja ne tik produktai ir procesai, bet ir žinios, kurios dėl didelės visuomenės pokyčių dinamikos, greitai praranda savo vertę. Todėl įmonės kuriančios inovacijas, turi pritraukti ir išlaikyti kūrybingus ir motyvuotus darbuotojus, nes kaip žinia, naujas idėjas kuria ne mašinos ar įrengimai, o žmonės. Taigi, įmonei kuriančiai inovacijas, trumpiausias kelias į sėkmę – surinkti išradingų, produktyvių, iniciatyvių, turinčių gerų idėjų žmonių komandą, realizuoti jų mintis ir generuoti gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų vertę.

Inovacijos yra būdas pritraukti augimą įmonėje. Inovacijų diegimą įmonių veiklose lemia finansiniai veiksniai, nes tai dažnai reikalauja daug išlaidų, kartais techniniai dalykai, bet dažniausiai psichologiniai ir organizaciniai veiksniai. Diegiant inovacijas, daugelis įmonių susiduria su išteklių valdymo problemomis, neigiama darbuotojų reakcija, profesionalių, kūrybiškų vadovų trūkumu. Tiek vadovų, tiek kitų organizacijos darbuotojų gebėjimas kūrybiškai taikyti inovacijas savo atliekamame darbe, yra aktuali problema daugelyje inovacijas diegiančių įmonių. Įmonėje diegiant inovatyves vadybos ar organizacines sistemas, labai svarbus vadovų inovatyvumas ir kūrybingumas, nes būtent jie turi formuoti sisteminį darbuotojų požiūrį į inovacijas ir jų įgyvendinimą. Nuo vadovų gebėjimų priklauso inovacinės veiklos diegimo palaikymas visuose įmonės žmogiškųjų išteklių lygiuose, įmonės vidinės kultūros pokyčiai.

Atliekami įvairūs įmonių veiklos tyrimai rodo, kad organizacijos, turinčios inovacinių gebėjimų, greičiau reaguoja į aplinkos ir vartotojų poreikių pokyčius, negu tos organizacijos, kurios nekuria ir nediegia inovacijų savo veikloje.

SEB bankas, 2015m. pradžioje, atliko Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių apklausą apie planuojamas diegti inovacijas. Apklausos duomenimis, 2015 m. inovacijas savo veikloje diegti ir taikyti ketina 7 iš 10 apklaustų įmonių (69 proc., prognozuojant 2014 m. veiklą, diegti inovacijas planavo 42 proc.). Iš jų siūlyti naujus produktus ar paslaugas ketina 46 proc., o diegti naujoves, skirtas personalo ugdymui ar verslo valdymo procesams tobulinti, planuoja 19 proc. apklaustų įmonių. Lietuvoje daugiausiai inovatyvių produktų ar paslaugų žada + 63 proc. IT ir telekomunikacijų, 60 proc. pramonės, 53 proc. prekybos mažų ir vidutinių įmonių. Kaip matyti iš pateiktų duomenų,

Lietuvos įmonės daro pažangą inovacijų diegimo ir kūrimo procese (šaltinis: www.statybunaujienos.lt).

Apibendrinant galima teigti, kad besikeičiant verslo aplinkai, sparčiai didėjant konkurencijai vidaus ir užsienio rinkose, įmonės priverstos ieškoti naujų galimybių, suteikiančių verslui pranašumą ir išskirtinumą, o taip pat ir pelningumą. Šiandieninį įmonių išlikimo principą gerai apibūdina literatūros klasiko L. Carrollis žodžiai - norėdamas išlikti vietoje, turi bėgti iš visų jėgų, o jei nori kur nors nubėgti, turi bėgti dvigubai greičiau.

Inovacijų diegimas paslaugų sferoje. Visuotinai sutariama, kad paslaugos ir paslaugų sektorius vis labiau tampa ekonomikos varomąja jėga. Paslaugų sektorius yra vienas stabiliausių šalyje. Lietuvos paslaugų sektoriuje veiklą vykdo apie ketvirtadalis šalyje veikiančių įmonių. Šis sektorius nuo 1992 m. Lietuvoje kuria didžiausią dalį šalies bendrojo vidaus produkto, be to paslaugų srityje dirba didžioji dalis Lietuvos dirbančiųjų.

Vis stipriau gamybos pramonės sėkmė priklauso nuo kartu diegiamų novatoriškų paslaugų. Paslaugų inovacijomis prisidedama prie visos ekonomikos našumo didinimo ir skatinama diegti inovacijas kitose pramonės srityse. Jos netgi suteikia galimybių sukurti naujus makroekonominį poveikį turinčius augimo centrus ir pirmaujančias rinkas. Taigi, paslaugų inovacijos gali sukelti struktūrinius ir ekonominius pokyčius mūsų visuomenėse visiškai pakeisdamos tai, kaip mes gyvename, užsiimame verslu ir bendraujame vieni su kitais (The smart guide to service innovation, 2012).

Paslaugų inovacijų taikymas bet kurioje srityje suprantamas, kaip įmonių adaptavimasis, prisitaikymas prie tam tikrų aplinkos pokyčių, kurie sudaro galimybes naujiems tikslams įgyvendinti. Paslaugos yra inovatyvios, jei jos tam tikrais savo požymiais ar tikslais panaudoti skiriasi nuo anksčiau kurtų ar teiktų paslaugų. Paslaugų sferoje veikiančioms įmonėms savo veiklą reikėtų atnaujinti inovatyviomis paslaugomis, jei teikiamų paslaugų gyvavimo ciklas jau pasiekė brandumo stadiją, pradėjo mažėti jų pardavimai. Paslaugų inovacijos sąvoką apima visiškai naujų paslaugų kūrimas organizacijos lygiu, esamų paslaugų tobulinimas, senų paslaugų praturtinimas papildomomis savybėmis arba visiškų naujovių kūrimas globaliu mastu.

Mokslininkų teigimu, efektyviai kuriamos ir diegiamos inovacijos paslaugų sektoriuje, pasireiškia gebėjimu atitinkamai taupyti tiek materialinius, tiek gamtinius išteklius. Gebėjimas taupyti pasireiškia ekonominiu rezultatu – mažesnis poreikis darbo išteklių, mažesnės laiko, bei žaliavų sąnaudos. Tokiu būdu prisidedama prie gamtinių išteklių taupymo, aplinkosauginių rezultatų gerinimo.

Sėkmingai įdiegtos inovacijos didina paslaugų sektoriaus ekonominį augimą, tarptautinį konkurencingumą, reputaciją, kompetenciją, taip pat pritraukia naujus paslaugų vartotojus, bei didina jau esamų klientų lojalumą.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų diegimas šioje sferoje didina vartotojų kiekį ir jų pasitenkinimo lygį, keičia pačias paslaugas ir didina jų vertę, stiprina įmonių konkurencingumą, mažina nedarbą, teikia naujų verslų galimybes, skatina mokslinę ir techninę pažangą, lemia įmonių organizacinius ir veiklos pokyčius, kuria gyvenimo būdą ir naują kultūrą..

Inovacijų diegimas patalpu valymo šakoje. Kadangi šiame darbe yra analizuojama patalpų valymo paslaugas teikianti įmonė, labai svarbu trumpai apžvelgti šios srities inovacijų tendencijas ir reikšmę šiai paslaugų sektoriaus šakai.

Šių laikų įmonės ir organizacijos jau supranta, kad nuo patalpų švaros priklauso darbuotojų sveikata, gera savijauta ir darbingumas, įmonės įvaizdis, teikiamų paslaugų ir parduodamų prekių paklausa ir dar daugelis faktorių. Vis dažniau organizacijos švaros palaikymo darbus patiki valymo įmonėms, taip sutaupydamos savo laiko išteklius, nes valymo įmonės pasirūpina šiam darbui reikalingais žmogiškaisiais ištekliais, darbo priemonėmis ir įrankiais, atlieka vykdomų darbų kokybės kontrolę, sprendžia su valymu susijusias iškilusias problemas.

Patalpų valymo paslaugas teikiančių įmonių steigiasi vis daugiau. Konkurencija vis didėja, todėl šioje sferoje dirbančios įmonės priverstos ieškoti inovatyvių, pranašumą prieš konkurentus suteikiančių, paslaugų, arba tobulinti jau teikiamas paslaugas, kad jos vartotojui teiktų didesnę naudą ir būtų patrauklesnės už kitų įmonių siūlomas paslaugas.

Vis garsiau mokslininkams kalbant apie aplinkos taršą, gamtinių išteklių mažėjimą, žmonių sveikatos problemas, valymo šakoje prasidėjo intensyvus inovacijų kūrimas. Kad ir kaip nekaltai atrodytų valymo sfera, ji taip pat prisideda prie aplinkos teršimo ir gamtinių išteklių naudojimo. Daugiausiai neigiamų padarinių kelia pramoninių cheminių valiklių naudojimas valymo darbams atlikti. Naudojami stiprūs chemikalai ne tik pilami į kanalizaciją teršia aplinką, bet ir kenkia su jais dirbančiųjų sveikatai į organizmą patekdami per odą (nemažai darbuotojų nenaudoja apsauginių pirštinių, motyvuodami, kad su jomis dirbti nepatogu), arba per kvėpavimo takus, ore sklindančių dalelių pavidalu. Prie gamtinių išteklių naudojimo priskirtina didelės vandens ir elektros energijos sąnaudos.

Daugiausiai inovatyvių produktų pateikiama jau minėtoje, daugiausiai žalos sukeliančioje pramoninių cheminių valiklių rinkoje. Vis daugiau jų siūloma nekenkiančių aplinkai, ir žmogaus sveikatai. Šių priemonių sudėtyse naujos kartos chemikalai, kurie yra draugiški aplinkai, nekenksmingi, tačiau priemonių poveikis nešvarumams toks pats, kaip ir stiprių, kenksmingų valymo priemonių. Taip pat kuriami nauji produktai, skirti sergantiems astma, bei alergiškiems žmonėms. Visi draugiški aplinkai gaminiai žymimi ekologiniu ženklu. Nano technologijos taip pat priskirtinos prie inovacijų, nes mūsų šalyje jos dar nėra plačiai žinomos. Tai yra impregnuojanti priemonė, kuri paviršių padengia nano dalelių plėvele ir neleidžia nešvarumams įsigerti į paviršių. Į inovatyvių ir draugiškų valymo priemonių sąrašą dar būtų galima įtraukti ir valymą garais. Toks valymas atliekamas

naudojant jokių valymo ar dezinfekavimo priemonių, šiuo metodu galima valyti visus paviršius. Šias visas inovacijas galima pavadinti ir gamtinius išteklius taupančiomis priemonėmis, nes naudojant jas sunaudojama mažiau vandens. Dar prie gamtinius išteklius taupančių inovacijų priskirtini naujos kartos įvairūs įrengimai, tokie kaip plovimo mašinos, rotacinės mašinos, sauso valymo siurbliai, šlapio valymo siurbliai, giluminio valymo siurbliai. Įrengimai kuriami taip, kad savo darbo metu naudotų kuo mažiau vandens, elektros energijos, cheminių valiklių. Paminėtini ir visiškai elektros nenaudojantys, suspausto oro slegiu veikiantys įrenginiai.

Netrukus robotai užkariaus valymo sferą. Prie visiškų inovacijų galima būtų priskirti Europos mokslininkų vykdomą projektą, kuriuo jie siekia sukurti robotus - autonomines mašinas, kurios pačios plauna grindis prekybos centruose, oro uostuose ir kt.. Tuo tarpu Japonijos kompanijos "Fuji Heavy Industries" ir "Sumitomo" pristatė robotą valytoją, kuris sugeba išvalyti daugiaaukščius pastatus pats savarankiškai keliaudamas per pastato aukštus naudodamasis liftu (su liftų elektronika bendrauja naudodamas optinį ryšį). Jau Lietuvos rinkoje pasirodžiusios inovacijos – langų valymo robotai, robotai siurbliai, robotai plovėjai - jie gali išplauti namus, baseina, turi įdiegtą nešvarumų mirkymo programą.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų diegimas patalpų valymo sferoje, daro šią sritį modernesne, patikimesne, patrauklesne vartotojų akyse. Patalpų valymo įmonės, įsidiegusios inovacijų, tampa konkurencingesnės, inovatyvesnės, Darbuotojai dirbantys inovatyvioje įmonėje, įgauna naujos patirties, kyla darbuotojų kvalifikacija, kaip kurių naujovių dėka palengvinamas jų darbas, tausojama sveikata.

1.3. Inovacijų diegimo įmonėje problematikos ir tyrimų analizė

Šiandiena inovacijos yra svarbiausias organizacijų bei šalių konkurencingumą užtikrinantis veiksnys, kuriantis didesnę pridėtinę vertę. Visuomenėje inovacija suprantama labai paprastai- kaip visiškai nauja idėja, arba kaip seno patobulinimas įvedant kažką naujo. Iš tikrųjų inovacijos ir jų kūrimas bei diegimas yra daug sudėtingesnis procesas, kurio metu vyksta daug įvairių pokyčių, kurie yra būtini, norint tapti inovatyviaisiais, pažangiasniais, patraukliais. Dėl inovacijų begalinės svarbos šiandieninėje visuomenėje jau niekas neabejoja, todėl mokslininkai ir tyrėjai intensyviai atlieka įvairius tyrimus, procesų analizes, tolimesnes šio mokslo studijas.

Mokslinėje literatūroje sutinkama nemažai mokslininkų, kurių darbai formavo šiuolaikinį supratimą apie inovacijų teorinius aspektus. Inovacijų studijų pradininku laikomas ekonomistas J.Shumpeter. Jis pateikė tiems laikams netradicinį požiūrį į ekonominių procesų raidą ir ciklišumą, pabrėždamas inovatyvaus antrepreniero kaip „kūrybiško naikintojo“ vaidmenį (Jucevičius ir Uus, 2012). Nors J.Shumpeterio požiūris tuo metu nebuvo pakankamai pripažintas ekonomikos srities teoretikų, bet vis dėlto, būtent jo įžvalgos tapo pagrindu inovacijų studijoms. Toliau inovacijų studijų

pradininko idėjas pildė jo mokinys Francois Perroux (1961, 1965), dar vėliau J. Shumpeterio idėjas apie novatoriško antreprenierio vaidmenį ekonominiuose procesuose tęsė šiuolaikinės vadybos tėvu vadinamas P. Druckeris. Vienu didžiausiu mokslo žmogumi galima pavadinti ir E. Demingą, kuris įnešė vieną didžiausių indėlių į inovacijų mokslą, pateikęs inovacijų kokybės valdymo principus.

Analizuojant mokslinę literatūrą, susiduriama su įvairiu ir plačiu inovacijų suvokimu, skirtingomis nuomonėmis ir pozicijomis. Inovacijų tematika pastaraisiais dešimtmečiais gan plačiai nagrinėjama tyrėjų bei mokslininkų. Inovacijų sąvoka mokslinėje literatūroje pateikiama labai įvairi – vieni jas traktuoja kaip procesą, kiti kaip reiškinių, tačiau visi apibrėžimai pažymi, kad inovacija tai naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacijų apibrėžimus pateikė – Porteris (1990), Damanpour (1991), Forester (1997), Trziovski (2007), Kulvieckas (1995), Silickas (1994), Valentinavičius (2011), Melnikas ir kt. (2000), Bagdonavičius (2009) ir dar daugelis kitų autorių. Inovacijų terminą, kalbant apie mokslinės technikos naujoves, naudojo Drucker (1986), Guile ir Quinn (1988), Rogers (1989).

Inovacinę veiklą, kaip kryptingą inovacijų formavimą ir įgyvendinimą, traktuoja Baker (1989), Adair (1996), Forester (1997), Freeman (1972), Kulvieckas (1991). Šie autoriai akcentuoja savo mokslo darbuose inovacinės veikos svarbą ir apibūdina ją kaip ekonomikos skatinimo, mokslinės pažangos spartinimo, socialinio ir kultūrinio visuomenės augimo pagrindu.

Pirmasis inovacijų klasifikacijas dar 1912 m. pateikė Shumpeter Tuomet jis inovacijas suklasifikavo pagal dalykinį turinį, 1934 m. jis nustatė pagrindines inovacijų formas. Vėliau prie inovacijų klasifikavimo prisidėjo: Lundvall (1992), Chuang (2005), Avermaete (2006), Roxas (2007) Terziovski (2007) ir kt.

Inovacijų įtaką ekonomikai 1964 m. analizavo Shumpeter Jis pateikė nuomonę, kad inovacijos yra regioninių ciklinių ekonomikos svyravimų pagrindinė priežastis. Prie šios srities tyrimų vėliau prisidėjo Drucker (1986), Babincev (1988).

Didžiuosiu inovacijų periodus analizavo mokslininkas Castangos (1994) Jis išskyrė penkis didžiųjų inovacijų periodus, kuriuose galima rasti 2- 3 naujas technologijas, kurių pritaikymas suaktyvino ekonomiką, o kai kuriais atvejais sukėlė ekonominę revoliuciją. Inovacinių bangų ir ekonominių ciklų tarpusavio priklausomybę rinkos sąlygomis tyrė mokslininkas Kondratjevas. Jis nustatė skirtingo periodo ekonominio aktyvumo svyravimus.

Inovacinės veiklos organizavimo ir valdymo modelius apžvelgė ir kūrybinį žmonių potencialą, naudojamą inovacinėje veikloje, kaip pagrindinį skirtumą tarp modelių pateikė Adair (1996), Forester (1997), Ouchi (1984). Inovacijų plėtros veiksnius pateikė vieni iš inovacijos teorijos pradininkų – Lawson ir Samson (2001), bei inovacijų teoretikas Terziovski (2007).

Inovacinio proceso eigą, valdymą aprašė ir valdymo modelius pateikė Babincev (1988), Valentinavičius (1997), Doyle (1999), Assael (1999), Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2000),

Vijeikienė, Vijeikis (2000), Staškevičius (2004), Ritz (2004), Dapkus (2006), Ramanauskienė (2010). Inovacijų kūrimo politiką ir strategijas bei jų tarpusavio sąsajas nagrinėjo Melnikas, Jakubavičius, (1999), Paškevičius, Matekonienė (1992), Simanauskas (1996).

Inovacijų kūrimo vadybą įmonių, kompanijų, klasterių, šalies ir tarptautinių struktūrų lygmeniu apžvelgė Bivainis ir kt. (1997), Kasperiušienė (1997), Paškevičius, Matekonienė (1993), Reinotas, Staškevičius (1996).

Mokslinėje metodinėje literatūroje analizuojama rizika kuriant inovacijas, bei riziką mažinančios strategijos – Henry (1999), Vijeikienė, Vijeikis (2000), taip pat pateikiamos inovacinės veiklos problematikos – Tviss (1989), Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2000), Dapkus (2012), Porter (1980), Ansoff (1982), Ragauskas, Kriaučionienė (2012).

Inovacijų tyrimų Lietuvos lygmenyje daugiausiai plėtojama ties inovacijų skatinimo politika bei nacionalinės inovacijų sistemos analizavimu - Valentinavičius (2011), Vijeikis (2011), Jakubavičius, Strazdas, Gečas (2003), Ramanauskienė (2010), Jakubavičius, Žematis, Rehm, Mclaughlan (2005), Snitka (2002), Kučinskas (2002).

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų tematika mokslinėje literatūroje dar pakankamai nauja ir nėra pilnai išnagrinėta. Kadangi inovacijų diegimas ir plėtojimas įvardinamas kaip vienas iš reikšmingiausių socialinės, ekonominės ir technologinės plėtros veiksnių, neabejotinai, tolimesnis šio mokslo tyrinėjimas sudarys esmines prielaidas didinti visuomenės išsimokslinimą visose gyvenimo srityse.

2. INOVACIJŲ DIEGIMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Inovacijų samprata ir kvalifikacija

Žodžio „inovacija“ kilmė aptinkama jau XV amžiuje Vidurio Prancūzijos teritorijoje. Tuo metu vartotas žodis „inovation“, pažodžiui verčiant reiškia „atsinaujinimą“ arba „naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui“. Lietuvių kalbos žodynuose yra vienas terminas – „naujovė“. Visgi būtų tikslinga išskirti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę kaip to proceso rezultatą (Dapkus, 2006).

Dar neseniai inovacijos samprata buvo labai paprasta ir aiški: tai naujos technologijos, nauji gaminiai. Dabartinis inovacijos supratimas yra kur kas platesnis: tai ne tik naujos technologijos ir nauji gaminiai, bet ir naujos žaliavos, nauji vadybos principai, verslo modeliai, informacinių technologijų naujumas ir net inovatyvi visuomenė.

Skirtingais laikmečiais įvairūs autoriai skirtingai apibūdino inovacijas. Mokslinėje literatūroje vieno inovacijos apibūdinimo nėra, visi autoriai pateikia skirtingas sąvokas. Vieni pateikia išsamesnius ir apibendrinančius, kiti trumpus apibrėžimus. Žemiau esančioje 2 lentelėje pateikiami keli lietuvių ir užsienio autorių inovacijų apibrėžimai ir samprata.

2 lentelė. Įvairių autorių inovacijų apibrėžimai ir sampratos (sudaryta autorės remiantis: Melnikas ir kt., 2000, Valentinavičius, 1991, Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012, Bandzevičienė, 2011, Kirstukas, Rakštys, Serva, Vaznonis, 2013)

Autorius / metai	Inovacijos apibrėžimas ir samprata
B.Melnikas, A.Jakubavičius, R.Strazdas (2000)	„Inovacija - tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri ją įgyvendina ar naudoja“. Autoriai teigia, kad norint nuodugniau pažinti inovaciją, ją reikia susieti su veiklos sąvoka, nes veikla, tai specifinė žmonių aktyvaus požiūrio į tikrovę forma, pasižyminti veiksmų tikslingumu, kryptingumu ir nuostatomis į pertvarką. Inovacinė veikla, autorių įvardijama kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas.
P.Kulvieckas (1991)	„Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose“. Jis siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais: kaip reiškinį ir kaip procesą. Pirmu atveju inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą, ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą. Turint omeny, kad procesas yra veikla, inovacinė veikla yra veikla, kurios tikslas- mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas siekiant išplėtoti ir atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų kūrimą bei diegti vidaus ir užsienio rinkose.
P.F.Drucker (1986)	Inovacija – antrepreneriškos vadybos instrumentas, su kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną. Dėl inovacijų ekonominiai išteklių transformuojasi iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį produktyvumo lygį, sukuriama nauji resursai, užtikrinamas verslo institucijų ar net valstybių konkurencingumas globaliniame lygmenyje.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

W.R.Maclaurin (1953)	Kai išradimas yra komercializuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas, jis pampa inovacija.
ES mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programa EUREKA (2004)	Inovacija - procesas, kuriame tyrimų eigoje gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas. Jei tyrimai yra procesas, kuriame pinigai virsta žiniomis, tai inovacija yra procesas, kuriame žinios virsta pinigais.

Išanalizavus pateiktus inovacijų apibrėžimus, matoma, kad kiekvienas inovacijos apibrėžimas atskleidžia naujas inovacijų savybes ir papildoma vienas kitą. Apibendrintas inovacijos apibrėžimas būtų - inovacija apskritai reiškia tobulesnių sprendimų kūrimą ir vystymą, tokių sprendimų, kurie geriau nei ankstesni tenkina vartotojų poreikius.

Mokslinės literatūros autoriai Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė (2005), cituodami Tinneland (1973), nurodo, kad išleidus inovacijų apibrėžimo studiją, sudarytą iš 188 publikacijų, žodžio reikšmės ir interpretacijos išsidėsto taip:

- ✓ naujos idėjos įdiegimas - 36 %;
- ✓ nauja idėja – 16 %;
- ✓ išradimo įdiegimas – 14 %;
- ✓ idėja besiskirianti nuo kitų idėjų – 14 %;
- ✓ vyraujančią elgesį ardančios idėjos diegimas – 11 %;
- išradimas – 9 %.

Apibrėžimais apibūdinant inovacijas, dažniausiai turima galvoje naujų produktų ir paslaugų idėjų diegimas, rečiau inovacija apibūdinama kaip produkto tobulinimas ar pritaikymas naujiems poreikiams tenkinti.

Visuomenėje neteisingai manoma, kad inovacija yra visiškai naujumas, iki tol absoliučiai nežinomas reiškinys ar daiktas, tačiau dažniausiai inovaciją susideda iš 99 % senai žinomų dalykų ir tik 1 % naujovių. Tokios inovacijos yra tik procesas, kurio metu atliekamas nedidelis esamo daikto ar veiklos patobulinimas, nes naujos idėjos kyla iš senų ir patikrintų tiesų. Šios inovacijos su nedideliais pokyčiais ir žemu naujumo laipsniu, vadinamos inkrementinėmis inovacijomis. Tos inovacijos, kurios iššaukia revoliucinius technologinius pokyčius, vadinamos radikaliomis inovacijomis. Kuriant radikalias inovacijas, susiduriama su visiškai nauja praktika, naujais kūrimo procesais. Tokioms inovacijoms įgyvendinti reikalingas ilgas laikotarpis (apie 10 metų ir daugiau).

Inovacija interpretuojama labai įvairiai ir jos sąvoka yra labai plati, todėl įvairiose literatūros šaltiniuose pateikiama inovacijų klasifikacija pagal įvairius parametrus. Inovacijos skirstomos pagal turinį, įgyvendinimo lygį, įgyvendinimo mastą, naujumo lygį, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį

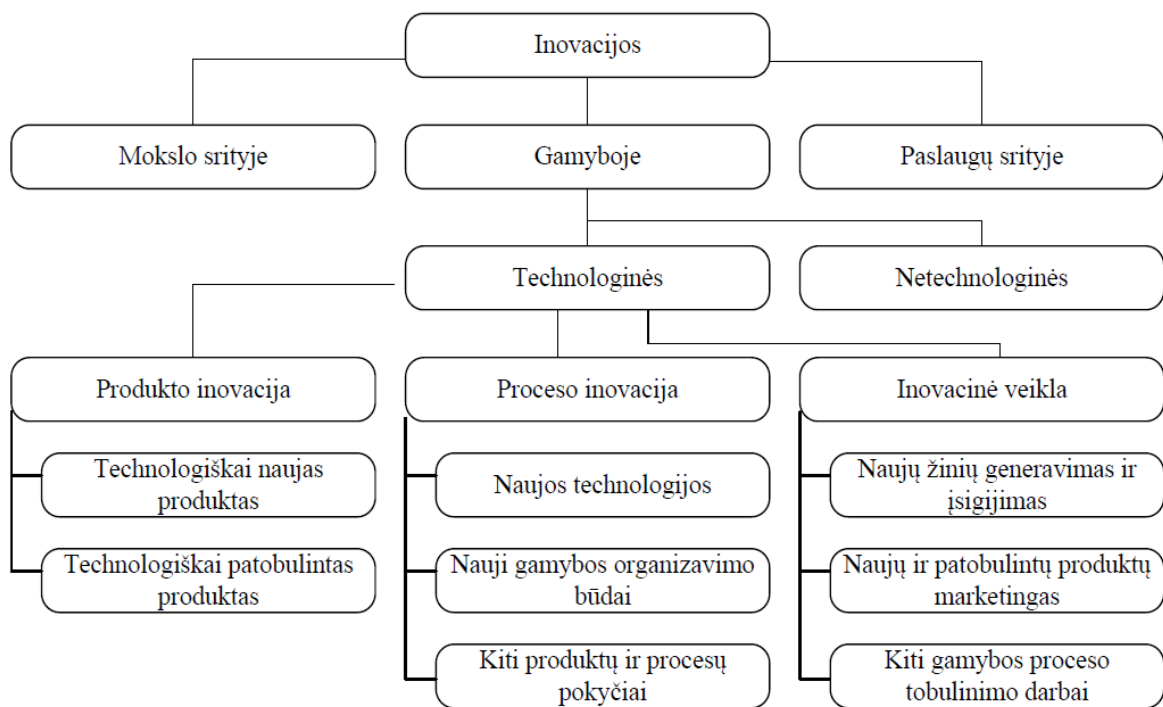
rezultata. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje išskiriamos pagrindinės ir dažniausiai naudojamos klasifikacijos.

3 lentelė. Inovacijų klasifikavimas pagal požymius (šaltinis: Bartkus, 2013)

Klasifikavimo požymis	Inovacijos
Turinys	Produkto – naujų galutinių produktų sukūrimas, gaminimas ir naudojimas. Technologinės - naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse. Socialinės - naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse. Kompleksinės - produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas.
Įgyvendinimo lygis	Žmogus, įmonės, įstaigos ar organizacijos, ūkio šakos, visuomenė ir valstybė, ekosistema, pasaulis
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinės – įgyvendinamos vieną kartą. Daugkartinės – įgyvendinamos keletą ir daugiau kartų.
Naujumo lygis	Radikalios – naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas. Modifikuojančios – gerinimas ir papildymas.
Organizacinės ypatybės	Vidaus organizacinės – inovacijos įgyvendinimo proceso organizavimas tik vienai organizacijai. Tarporganizacinės - inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų.
Pobūdis	Kiekybinės – našumo, gamybos apimčių didinimas, kiekybiniais aspektais. Kokybinės – gamybos, valdymo, kokybės gerinimas.
Galutinis rezultatas	Fundamentinė – galutinis rezultatas mokslinė teorija, išreikšta rašytine forma. Eksperimentinė – galutinis rezultatas yra remiantis moksline teorija sukurtas eksperimentinis produkto pavyzdys. Bazinė – galutinis rezultatas yra eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą. Difuzinė – galutinis rezultatas kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika. Sąlyginė – galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuo remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.

Taip pat inovacijos skirstomos į teorines ir praktines, pagal svarbą – į globalines, revoliucines, labai svarbias, svarbias, mažareikšmiškas (Staškevičius, 2004).

Pagal OECD (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija EBPO) metodologiją, inovacijos klasifikuojamos trijose srityse: mokslo, gamybos ir paslaugų. Gamybos srityje jos skirstomos į technologines ir netechnologines inovacijas. Technologinės inovacijos skirstomos į tris rūšis: produkto, proceso ir inovacinės veiklos. Technologinės produkto ir proceso inovacijos apima realizuotus, technologiškai naujus produktus ir procesus, bei gerokai technologiškai pagerintus produktus ir gamybos būdus (Valentinavičius, 2011). Technologinė inovacinė veikla apima naujų žinių generavimą, naujų ar patobulintų produktų marketingo kūrimą (2 pav.).



2 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal EBPO (OECD) metodiką (Kirstukas ir kt.,2013)

Klasifikavimo dėka, sudaromos prielaidos formuoti inovacijų valdymo metodus. Dėl inovacijų klasifikacijos gausos, sėkmingas inovacinės veiklos valdymas reikalauja kruopštaus inovacijų tyrimo. Reikia suprasti klasifikavimo parametrus ir sugebėti atskirti tikras inovacijas nuo nežymių produktų ar technologinių procesų patobulinimų (pvz. spalva, forma), neesminių produktų išorės pasikeitimų, nepakeičiančių produkto ar paslaugos savybių, koncepcijos, komponentų, kainos.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacija yra procesas, kurio metu vyksta sėkmingas naujų žinių taikymas t. y. naujų produktų ar paslaugų įvedimas į rinką, esamų produktų ar paslaugų tobulinimas ar kokybės gerinimas diegiant naujas technologijas, vadybos sistemų ir verslo modelių kūrimas ir atnaujinimas. Inovacijų klasifikavimas atspindi inovacinės veiklos specifiką, daugialypiškumą, sudaro prielaidas formuoti inovacijų valdymo metodus ir algoritmus, padeda numatyti inovacinės veiklos tikslines nišas.

2.2. Inovacijų diegimo tikslai ir strategijos

Inovacijų diegimo procese, didelę įtaką turi novacijų diegimo tikslų iškėlimas. Visų tipų inovacijų diegimas įmonėje – racionalus sprendimas, kuriuo siekiama konkrečių tikslų. Tikslų kėlimas yra labai svarbus procesas, kuris turi įtakos įmonės ryšiams su išorine aplinka, rinką, vartotojais. Pagrindiniai tikslai, kurie skatina įmones kurti ir įgyvendinti inovacijas remiasi tam tikrais principais: turi būti išreiškiami kiekybiniais rodikliais, numatytas tikslo pasiekimo laikas, tikslas turi būti pasiekiamas ir neturi vienas kitam prieštarauti. Prie inovacijų diegimo tikslų galima būtų priskirti:

- Pelningumo tikslą;

- Rinkos didinimo, arba naujų rinkų užkariavimo tikslą;
- Darbo efektyvumo didinimo tikslą;
- Paslaugų asortimento pakeitimo tikslas;
- Teikiamų paslaugų kokybės gerinimo tikslas;
- Teikiamų paslaugų kiekio didinimo tikslas;
- Organizacijos – organizacinės struktūros ir veiklos pokyčių ar plėtros tikslas;
- Žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo tikslas;
- Darbo sąlygų gerinimo tikslas;
- Pasitelkiant inovacijas ir naujas technologijas, prisidėti prie aplinkai daromos žalos mažinimo.

Prie pagrindinių veiksnių, skatinančių verslo įmones diegti inovacijas, yra noras didinti rinkos dalį, mažinti gamybos kaštus, plėsti paslaugų asortimentą, tobulinti esamas paslaugas, užimti naujas rinkas, gerinti darbo sąlygas, mažinti žalą aplinkai.

Išsikėlus tikslus, būtina nustatyti veiklos kryptį pasirenkant inovacinės veiklos strategiją. Strategijos pasirinkimas yra pagrindinis naujovių diegimo sėkmės laidas. Įmonė gali atsidurti krizinėje situacijoje, jei nesugebės numatyti kintančių aplinkybių ir sureaguoti į jas laiku. Strategijos pasirinkimas yra svarbiausia inovacijų vadybos ciklo dedamoji (Ramanauskienė, 2010). Įmonei nepakanka turėti vien gerą produktą, būtina atidžiai stebėti naujų technologijų kūrimą ir planuoti jų įgyvendinimą savo organizacijoje, nes kitaip konkurentai gali aplenkti ir užimti dalį rinkos.

Inovacijų strategijų pradininkas H.I.Ansoff strategiją traktuoja, kaip perspektyvinės veiklos planą, kurį rengiant reikia daug dėmesio skirti silpnų ir stiprių iš aplinkos ateinančių signalų aptikimui ir įvertinimui. Pagal H.Ansoff, įmonės inovacijų strategijos apima šiuos pasirinkimo komponentus:

1. Produktą ir rinką;
2. Augimo vektorių (naujų produktų ir rinkos plėtros augimas);
3. Konkurencinį pranašumą;
4. Įmonės viduje sukurtų sugebėjimų visumos sinergija;
5. Sprendimų priėmimą (Jakubavičius ir kt., 2003).

Aiškiai suformuluota strategija reiškia tarpusavyje susijusių veiksmų kompleksą, kuriuo įmonė planuoja sustiprinti savo pozicijas ir galias prieš konkurentus. Paprastai tariant, strategija - tai išsamus planas numatytiems tikslams pasiekti. Strateginis planavimas apima tris etapus:

1. Esamos padėties analizė. Strategijoms rengti gana plačiai taikomas įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizės metodas, literatūroje žinomas kaip SWOT (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats). Metodo esmė – išsiaiškinti minėtuosius aspektus parengti subalansuotas įmonės strategijas.

2. Vizijos ir misijos formulavimas. Vizija – įsivaizduojamas, siekiamas tikslas įgyvendinus strategiją. Misija – įmonės ar organizacijos bendra veiklos kryptis, paskirtis.

3. Ilgalaičių ir tarpinių tikslų iškėlimas bei svarbiausių užduočių (būdų) tikslams įgyvendinti numatymas (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, Chlivickas, Lobanova, Stankevičienė, 2014).

Dėl didėjančios konkurencijos, vis daugiau įmonių pripažįsta strateginio planavimo būtinybę ir aktyviai jį taiko. Įmonės, norėdamos išgyventi ir laimėti konkurencinėje kovoje, turi planuoti ir numatyti galimus pokyčius. Su strategijų pasirinkimu glaudžiai susiję moksliniai tyrimai, eksperimentiniai darbai ir kitas inovacinės veiklos formų planų parengimas.

Įmonės inovacinės strategijos pagrindą sudaro kuriamo produkto gyvavimo ciklas, įmonės užimamos pozicijos konkurencijos prasme, ir vykdoma mokslinės – techninės politikos plėtra įmonėje. J.Ramanauskienė (2010) išskiria tokias inovacijų strategijų rūšys:

✓ Puolamoji – ši strategija būdinga įmonėms, kurios savo veiklą grindžia verslo konkurencijos principais. Šia strategija dažniausiai naudojasi mažos inovacinės įmonės;

✓ Gynybos – šia strategija stengiamasi išlaikyti įmonės konkurencinę padėtį užimamose rinkose. Pagrindinė šios strategijos mintis – aktyvuoti „sąnaudos- rezultatas“ santykį inovaciniame procese. Ši strategija reikalauja intensyvių mokslinių tyrimų ir eksperimentinių darbų;

✓ Imitacijos – strategija naudojama įmonių, turinčių stiprias rinkos ir technologijų pozicijas. Šią strategiją taiko įmonės, kurios ne pirmą kartą įveda į rinką inovacijas. Be to, kopijuojamos pagrindinės inovacijų, įvestų į rinką mažų inovacinių įmonių ar įmonių – lyderių, vartojamosios savybės (bet nebūtinai techninės).

Ragauskas ir Kriaučionienė (2012) teigia, kad norint išsirinkti inovacijų strategiją, reikia įvertinti trijų sričių strategijas (4 lent.). Autoriai nurodo, kad bazinės inovacijų vystymosi strategijos skirstomos pagal turimą konkurencinį pranašumą ir užimamą tikslinę rinką. Augimo strategijos skirstomos pagal įmonių augimo tikslus: pardavimo apimtį, rinkos dalį, pajamų ar pačios įmonės augimo. Konkurencinės strategijos skirstomos pagal santykius su konkurentais.

4 lentelė. Inovacijų strategijų klasifikacija (sudaryta autorės (remiantis: Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012))

Pagrindinė strategija	Pagrindinės strategijos klasifikavimas
I. Bazinė strategija	1. Lyderiavimo dėl išlaidų ekonomijos strategija- tikslas pasiekti žemą, palyginus su konkurentais, išlaidų lygį. 2. Diferenciacijų strategija - tikslas išskirtinų bruožų suteikimas produktui. 3. Specializacijos/ koncentracijos strategija - tikslas patenkinti pasirinkto segmento poreikius geriau nei tai daro konkurentai.
II. Augimo strategija	1. Intensyvaus augimo strategijos alternatyvos: 1.1 Prasiskverbimo į rinką strategija - stengiamasi padidinti turimų produktų pardavimo apimtį esamose rinkose. 1.2 Rinkų vystymo strategija - jos tikslas pardavimo apimčių didinimas savo produktus pristatant naujose rinkose. 1.3 Vystymosi produktų pagalba strategija - tikslas padidinti pardavimo apimtį sukuriant naujus produktus, orientuotus į rinkas, kuriose įmonė veikia.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	<p>2. Integruota strategija taikoma tuomet, kai įmonė gali padidinti rentabilumą, kontroliuodama įvairias strategiškai jai svarbias gamybos ir pardavimo grandis. Galima integracija:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Integravimosi „atgal“ strategija – naudojama stabilizuoti ir apsaugoti strategiškai svarbų tiekimo šaltinį; 2.2 Integravimosi „pirmyn“ strategija – naudojama paskirstymo kanalų kontroliavimui bei siekiant geriau išsiaiškinti vartotojų poreikius; 2.3 Horizontalios integracijos strategija – naudojama siekiant sustiprinti įmonės poziciją užgrobian ir kontroliuojant atskirus konkurentus. <p>3. Augimo strategija per diversifikaciją naudojama, kai įmonė neturi pakankamai augimo ir rentabilumo padidinimo galimybių todėl, kad konkurentai yra labai stiprūs arba todėl, kad bazinė rinka yra smukimo stadijoje. Galimos alternatyvos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Koncentruotos diversifikacijos strategija. Naudojama šią strategiją įmonė išeina iš rinkos kurioje veikė ir ieško naujų rinkų. 3.2 Grynos diversifikacijos strategija dėka, įmonė įsisavina veiklos sritis, kurios nesusijusios su tradiciniu įmonės veiklos profiliu
III. Konkurencijos strategija	<p>1. Lyderio strategija, kai įmonė užima dominuojančią poziciją rinkoje ir konkurentai tai pripažįsta. Galimi strategijos variantai:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pirminės paklausos išplėtimas, randant naujus produktų vartotojus, propaguojant naujus produkto pritaikymo būdus; 1.2 Apsigynimo strategija. Tikslas – apginti savo rinkos dalį, priešinantis pavojingiems konkurentams; 1.3 Puolamoji strategija. Tikslas – padidinti rinkos dalį ir rentabilumą, maksimaliai išnaudojant mokymosi efektą; 1.4 Demarketingo strategija. Jos tikslas sumažinti rinkos dalį, apsisaugant nuo kaltinimų dėl monopolijos ar dėl kitų priežasčių. <p>2. Metančio iššūkį strategija, tai agresyvi strategija, kurios tikslas užimti lyderio pozicijas. Galimi variantai:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Frontalinė ataka – prieš konkurentus naudojamos tos pačios priemonės, kurias naudoja jis pats, stengiantis nustatyti jo silpnybes. 2.2 Šoninė ataka – Prieš konkurentą naudojama strategija, nukreipta į jo silpnybių nustatymą ir pasinaudojimą jomis. <p>3. Įėjimo paskui lyderį strategija, tai adaptyvaus elgesio pasirinkimas, derinant savo sprendimus su konkurentų sprendimais.</p> <p>4. Specialisto strategija, kai įmonė domisi tam tikru segmentu, o ne visa rinka.</p>

Inovacinė veikla yra sudėtinga kryptinga sistema, kurios efektyvumas, kaip jau buvo minėta, daugiausiai priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo sąveikos su išorine aplinka. Įmonės, kurios neturi problemų su tiekimu ir vartotojų aptarnavimu, neieško savo laiko ir finansinių išteklių tam, kad apgalvotų tokį svarbų įmonės veiklos strateginį planą, kuris užtikrintų jos galimybes konkuruoti ateityje. Rinkų ir technologinės aplinkos, kuriose veikia įmonės, pokyčius vis sunkiau prognozuoti, todėl įmonės nuolat turėtų skirti laiko savo tolesniems veiksams planuoti.

Apibendrinant galima teigti, kas inovacijų diegimo procese vieną svarbiausių funkcijų atlieka iškelti tikslai, kurie proceso eigoje turi įtakos įmonės ryšiams, su išorine aplinka, rinka, vartotojais. Inovacijų strategijos pasirinkimas padeda pasiekti įmonės iškeltus tikslus. Strategijos pasirinkimas grindžiamas gausiais tyrimais, duomenų rinkimų ir jų analizavimu. Strategija turi būti parengta taip, kad esant kokiems nors aplinkos pakitimams, būtų galima ją koreguoti.

2.3. Inovacijų diegimo planavimas ir etapai

Kad išskelti inovacijų diegimo tikslai būtų pasiekti laiku ir mažiausiomis sąnaudomis, inovacijų veikla turi būti planuojama. „Inovacijų planavimas – tai skaičiavimų sistema, kurios tikslas – atrinkti ir pagrįsti įmonės inovacinio vystymosi tikslus bei parengti sprendimus, būtinus besąlygiškai juos pasiekti“, teigia Dapkus (2012), ir inovacijų valdymo sistemoje išskiria septynias planavimo funkcijas:

1. Tikslinė visų dalyvių orientacija. Visų inovacijų proceso dalyvių ir vykdytojų tikslai turi būti nukreipti į inovacinio proceso pasiekimą.

2. Perspektyvi orientacija ir greitas vystymosi problemų nustatymas. Planai turi būti orientuoti į tikslų pasiekimą, ir pagrįsti situacijos vystymosi prognozėmis. Planai pabrėžia tai, ko tikimasi iš inovacijos ir numato konkrečias priemones, kad būtų pasiekti geri rezultatai ir išvengta nepalankios patirties.

3. Visų inovacijų diegimo dalyvių veiklos koordinavimas. Koordinavimas vykdomas tam, kad iš anksto suderinti ruošiamų veiksmų planus, bei numatyti atsarginius ėjimus iškilus problemoms ar kliūtims. Inovacijų procese išskirtinos keturios pagrindinės koordinavimo formos: tvarkomoji, iniciatyvinė, programinė ir biudžetinė.

✓ Tvarkomoji koordinavimo forma – tai direktyvinis planinių dokumentų, kuriuos būtinai turi vykdyti visi inovacinių procesų dalyviai, patvirtinimas.

✓ Iniciatyvi koordinavimo forma – tai laisvanoriškas ir sąmoningas vadovų ir visų dalyvių veiksmų suderinimas jiems suteiktų įgaliojimų ir bendrų apribojimų ribose.

✓ Programinis koordinavimas vykdomas nustatant kiekvienam dalyviui atskiras planines užduotis, atitinkančias bendrą inovacinio projekto darbų programą.

✓ Biudžetinė koordinavimo forma vykdoma rengiant planinį biudžetą, kai kiekvienam dalyviui skiriami riboti materialiniai darbo ir finansiniai ištekliai.

4. Valdymo sprendimų rengimas. Planai yra svarbiausi inovacijų valdymo sprendimai, todėl rengiant juos būtina atlikti išsamią problemos analizę, prognozę, iširti visas galimas alternatyvas, atlikti planuojamos inovacijos ekonominį pagrindimą.

5. Efektyvios kontrolės objektyvios bazės kūrimas. Planuose numatoma inovacinės veiklos vykdymo organizacinė struktūra ir darbų atlikimo terminai. Taip paskirsčius darbus paprasta inovacinės veiklos eigoje įvertinti turimus rezultatus ir terminus su planuotais. Taigi, kontrolė tampa dalykinė, skirta tikslinei sistemos veiklai užtikrinti.

6. Inovacinio proceso dalyvių informacinis aprūpinimas. Planuose pateikiama kiekvienam inovacinės veiklos dalyviui svarbi informacija susijusi su tikslais, prognozėmis, alternatyvomis, terminais, ištekliais ir t.t. Taigi, laiku atliekant inovacinės veiklos sistemos kontrolę, užtikrinamas planavimo sistemos stabilumas.

7. Dalyvių motyvacija. Sėkmingas planinių užduočių vykdymas paprastai yra skatinimo objektas.

O tai sukuria veiksmingus motyvus visų dalyvių produktyviai ir koordinuotai veiklai. Kiekvienos inovacijos diegimas organizacijos viduje yra procesas, kurio metu pagal nuoseklius etapus yra perduodama ir transformuojama tam tikra informacija. Šie etapai, tai inovacinio projekto ciklai, kurie skirstomi į smulkesnes specifikacijas, funkcijas. 3 paveiksle pateikiama supaprastinta inovacinio proceso eiga. Šiame procese išskiriami trys pagrindiniai etapai: idėjų generavimo, idėjų akceptavimo, idėjų įgyvendinimo.



3 pav. Inovacijos diegimo proceso eiga (šaltinis: Valentinavičius, 2011)

Per pirmąjį idėjų generavimo etapą numatomas paieškos laukas, t.y. kokias idėjas būtų tikslinga produkuoti. Šiame etape iškeliamos ar atrandamos idėjos, kurios galėtų būti įgyvendintos tam tikroje srityje. Antrame etape (idėjų akceptavimo) – idėjos išbandomos: jos patikrinamos, parengiami jų realizavimo planai ir pasirenkamas vienas planas iš daugelio. Per idėjų įgyvendinimo etapą iškeliami įrankiai ir priemonės, skirti idėjų planui įgyvendinti, vadinasi, vykdomas ir konkretus naujų idėjų įgyvendinimas (Valentinavičius, 2011).

Toks inovacijų diegimo proceso eigos vaizdavimas yra labai supaprastintas, nes praktikoje šis procesas vykdomas pagal aiškiai apibrėžtą eilės tvarką, nustatytą seką, ir yra įvairių funkcijų ir skirtingų dalyvių sąveikos sistema, tam tikrais atvejais su supainiotais grįžtamaisiais ryšiais.

Inovacinės veiklos proceso metu, vyksta inovacijos kūrimas, pateikimas ir panaudojimas. Inovacijos efektyvumas labai priklauso nuo įmonės vidinės aplinkos mechanizmo, bei ryšio su išorine aplinka. Labiausiai iš vidinių veiksnių inovacijų procesą įtakoja organizacijos dydis, pasirinkta

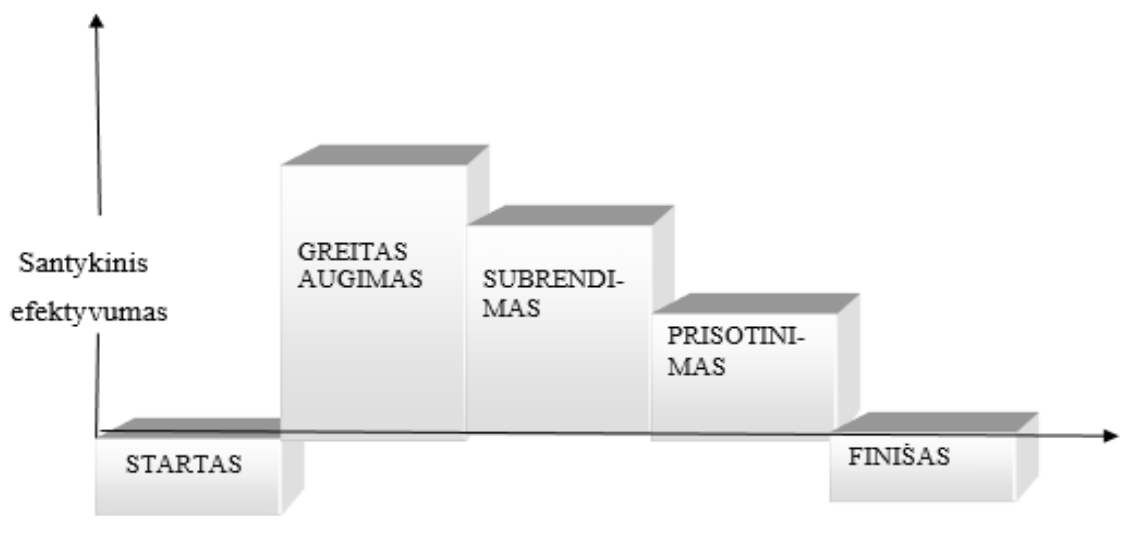
strategija, organizacinė struktūra, kultūra išteklių, personalo požiūris, technologinis organizacijos lygis. Prie išorinių veiksnių, kurie daro įtaką inovacijų procesui organizacijose, priskiriama ekonominiai, technologiniai, politiniai, teisiniai, organizaciniai – valdymo, socialiniai – psichologiniai, kultūriniai. 5 lentelėje pateikiami šių veiksnių grupių skatinantys ir stabdantys inovacinę veiklą veiksniai.

5 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai darantys įtaką inovacinei veiklai (šaltinis: R.Banzevičienė, 2011)

Veiksnių grupės	Veiksniai, stabdantys inovacinę veiklą	Veiksniai, skatinantys inovacinę veiklą
Ekonominiai, technologiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacinių projektų finansavimo lėšų trūkumas; • Silpna materialinė ir mokslinė – techninė bazė, pasenusi technologija, atsarginių pajėgumų trūkumas; • Dabartinės gamybos interesų dominavimas. 	Turimos finansinės lėšos, materialinės – techninės priemonės, pažangios technologijos; <ul style="list-style-type: none"> • Turima būtina ūkinė ir mokslinė – techninė infrastruktūra; • Inovacinės veiklos materialinis skatinimas.
Politiniai, teisiniai	Antimonopoliniai, mokesčių, amortizaciniai, įstatyminiai patentiniai – licenziniai apribojimai.	Įstatyminės priemonės (ypač lengvatos), skatinančios inovacinę veiklą; <ul style="list-style-type: none"> • Inovacijų valstybės parama.
Politiniai, teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Pasenusi organizacinė struktūra, perdėta centralizacija, autoritarinis valdymo stilius, vertikalių informacijos srautų vyravimas; • Žinybinis uždarumas, tarpšakinės ir tarporganizacinės sąveikos sunkumai; • Planavimo nelankstumas; • Orientacija į susiklosčiusias rinkas; • Orientacija į trumpalaikį atsipirkimą; • Inovacinių procesų dalyvių interesų suderinimo sunkumai. 	Organizacinės struktūros lankstumas, demokratinis valdymo stilius, vyraujantys horizontalūs informacijos srautai, planavimas, leistinas koregavimas; <ul style="list-style-type: none"> • Autonomija, tikslinių probleminių grupių formavimas.
Socialiniai–psichologiniai, kultūriniai	<ul style="list-style-type: none"> • Pasipriešinimas pokyčiams, kurie gali sukelti tokias pasekmes kaip statuso pasikeitimas, naujo darbo paieškos būtinumas, nusistovėjusių veiklos būdų pertvarkymas, elgsenos stereotipų, susiklosčiusių tradicijų pažeidimai; • Netikrumo baimė, baimė būti nubaustam už nepasipriešinimą viskam naujam, kuris ateina iš išorės. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moralinis skatinimas, viešas pripažinimas; • Saviraiškos galimybių užtikrinimas, kūrybingo darbo laisvinimas; • Darbo kolektyvo normalus psichologinis klimatas.

Taip pat prie išorinių, inovacijų procesui darančių įtaką veiksnių priskiriami ir tiekėjai, klientai, partneriai. Be to, inovacinės veiklos sąveika su išorine aplinka suformuoja inovacijų gyvavimo ciklą.

(4 pav.). Inovacijos gyvavimo ciklas skirstomas į laikotarpius nuo idėjos kūrimo, jos įgyvendinimo, ir paskleidimo. Išskirtinos šios gyvavimo ciklo stadijos – startas, greitas augimas, subrendimas, prisotinimas, finišas (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000). Taigi, inovacinė įmonė, įdiegusi naują technologiją ar pritaikiusi naujas žinias gaminant produktą, neturėtų nutraukti inovacinės veiklos, nes norint siekti efektyvios įmonės veiklos, inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas.



4 pav. Inovacijos gyvavimo ciklas įmonėje (šaltinis: Melnikas ir kt., 2000)

Inovacijų diegimo procesą galima pavadinti kaip pelningą naujovių panaudojimą. Inovacinis procesas yra susijęs su inovacijų sukūrimu, įsisavinimu ir sklaida. Dėl kurių inovacijų gausos, jų gyvavimo ciklas vis trumpėja. Inovacijų kūrėjai vadovaujami tokiais svarbiausiais kriterijais, kaip gaminio gyvavimo ciklas, ekonominis efektyvumas, gaminio konkurencingumas. Kiekviena inovacijos gyvavimo ciklo stadija apibūdinama tokiais aspektais, kaip produkto naujumas ir išskirtinumas, paklausos didėjimas, ekonominis augimas ir t.t.

Pati inovacinė veikla yra nevienalytė, prie jos kūrimo prisideda daug proceso dalyvių 6 lentelėje. Kiekvienas inovacinio proceso dalyvis turi tam tikrą ryšį su inovacijos kūrimu, ir prisideda prie inovacinių idėjų ieškojimo, atrinkimo, plėtojimo ir vartojimo.

6 lentelė. Inovacinio proceso dalyviai (sudaryta autorės remiantis: Dapkus, 2006)

Proceso dalyvis	Proceso dalyvio ryšys su inovacijos kūrimu
Idėjų generatorius	Inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis inovacijas, panaudodamas intelektą ir žinias.
Inovacijų vadybininkas	Inovacinės veiklos dalyvis, mokslo ir praktikos jungiamoji grandis.
Savininkas	Inovacinės veiklos dalyvis, kurio gamybinėje bazėje diegiamos ir finansuojamos inovacijos.
Vadovas	Inovacinės veiklos dalyvis, vadovaujantis inovacinio produkto kūrimui.
Darbininkas	Inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis galutinį inovacijų produktą.
Vartotojas	Galutinis inovacinės veiklos rezultato naudotojas.

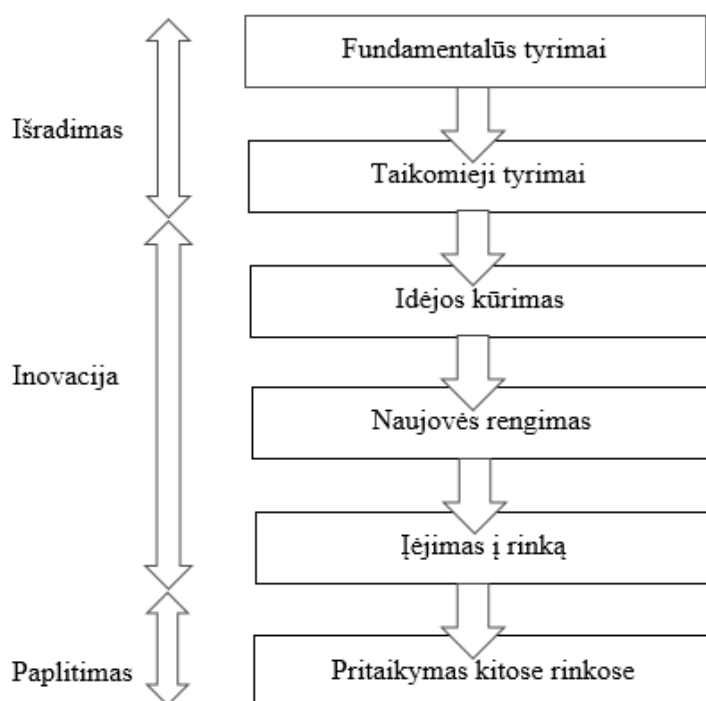
Toks inovacinės veiklos suskirstymas į dalyvius yra daugiau teorinis. Realiai daugelio išvardintų dalyvių funkcijas atlieka atskiros organizacijos arba kelias funkcijas atlieka vienas dalyvis, tai priklauso nuo įmonės dydžio ir veiklos ypatumų.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų planavimas tai tam tikra skaičiavimų sistema, kurios pagalba pagrindžiami inovacinio vystymosi tikslai ir randami geriausi sprendimai šioms tikslams pasiekti. Planuojant inovacijas, procesas skirstomas tam tikrais tarpusavyje susijusiais etapais, kurie sąveikos metu inovaciją realizuoja nuo idėjos iki konkretaus produkto ir pateikimo vartotojui.

2.4. Inovacijų diegimo proceso modeliai

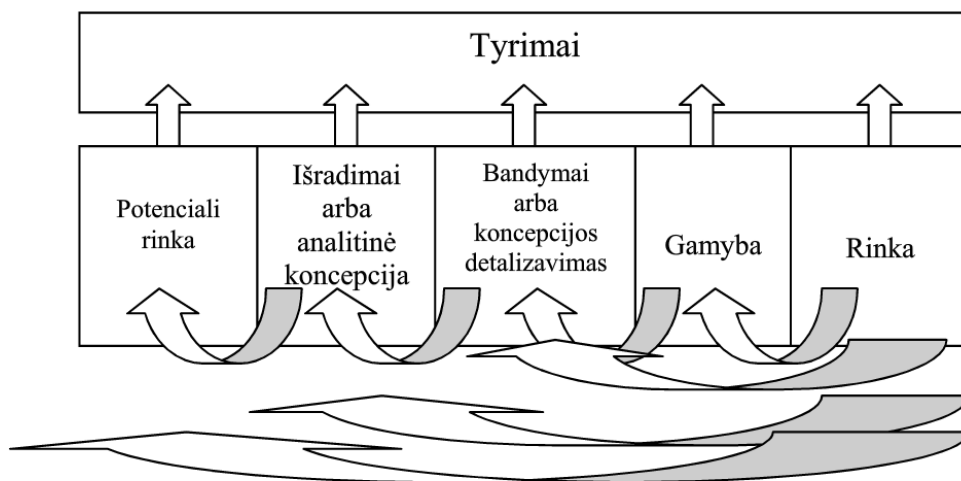
Kiekvienas kuriamas inovacinis projektas yra specifinis ir reikalauja individualaus planavimo ir specialaus pasiruošimo, nes inovacija apima ne tik galutinį rezultatą, bet ir kūrimo procesą. Inovacinis procesas apima vadybą, organizavimą, žmogiškuosius išteklius. Mokslininkams analizuojant kaip vyksta inovacijų diegimo procesas organizacijose, buvo sukurta daug inovacinio proceso modelių. Seniausias, XX a. pradžioje pasiūlytas tiesinis inovacinio proceso modelis pavaizduotas 5 pav.. Jį sudarantys etapai:

- ✓ fundamentalūs tyrimai - numato perspektyvą moksliniams atradimas. Šių tyrinėjimų rezultatai - dėsniai, dėsningumai, teorijos;
- ✓ taikomieji tyrimai - reikalingi fundamentalių tyrimų rezultatų panaudojimui konkrečioje srityje;
- ✓ idėjos generavimas - šio proceso rezultatas, yra idėja, kas galėtų būti sukurta (produktas, paslauga, technologija ir t.t.), panaudojus tyrimų rezultatus, ir turėtų paklausą rinkoje;
- ✓ naujovės rengimas - tai daug darbo ir lėšų reikalaujantis etapas, kurio metu rengiama būsimo naujovės koncepcija (planas), tiriami vartotojų poreikiai, vykdomas naujovės potencialios paklausos ir pardavimo apimtys per numatytą jos gamybos laiką įvertinimas, sukuriama ir išbandoma naujovės pavyzdys (prototipas) ir kt;
- ✓ įėjimas į rinką - šis etapas apima gamybos rezultatų realizavimą ir rinkodarą;
- ✓ pritaikymas ir kitose įmonėse - šiame etape naujovę pradeda naudoti ir kitos įmonės (Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012).



5 pav. Tiesinis inovacinio proceso modelis (šaltinis: Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012)

Šis tiesinis inovacinio proceso modelis kritikuojamas, nes neparodo iš tikrųjų esančių inovacinio proceso etapų ryšių. Dažnai tyrimų rezultatai taip ir lieka nepritaikyti produktų ar kitų naujovių gamyboje, arba pritaikomi po ilgo laiko. Remiantis šiuo modeliu, moksliniai tyrimai yra inovatyvių idėjų šaltinis, tačiau dažniau produktai sukuriama remiantis patirtimi, o ne moksliniais tyrimais. XXI a. šis modelis lieka tinkamas diegti kokybiškai naujoms technologijoms ir technikai, naujai pramonei ir naujam verslui, bet netinkamas užtikrinti šių naujovių konkurencingumą ir gyvybingumą pasaulinėje rinkoje. Nepaisant kritikos, ir įvertinus trūkumus, šis modelis buvo naudojamas kaip pagrindas, kuriant kitus inovacinio proceso modelius, vienas iš jų - sąveikaujantis inovacinio proceso modelis (6 pav.).

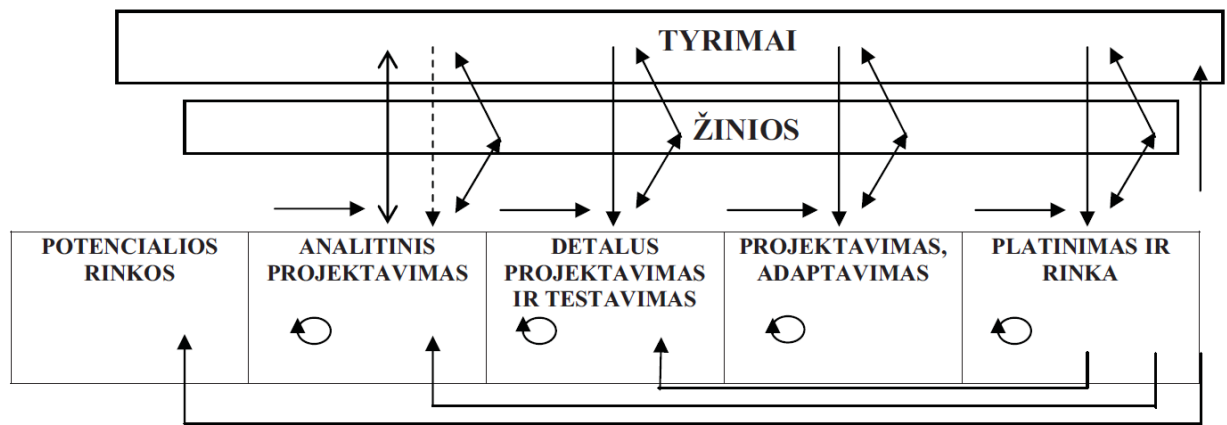


6 pav. Sąveikaujantis inovacinio proceso modelis (šaltinis: Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012)

Sąveikaujamojo inovacinio proceso modelis nuo tiesinio pirmiausiai skiriasi tuo, kad:

- yra numatytas grįžtamasis ryšys tarp inovacinio proceso etapų;
- pirmiausiai akcentuojami vartotojų poreikiai (potenciali rinka);
- inovatyvią idėją gali pasiūlyti bet kas įmonės viduje, taip pat ir už jos ribų (Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012).

Lietuvos mokslo ir technologijų baltojoje knygoje (2001), ciklinis inovacinio proceso modelis pristatomas, kaip technologijų ir mokslo sąveikos forma, paaiškinanti jau esamos pramonės inovacinį procesą (7 pav.). Ciklinė plėtra - tai nuolatinis tobulinimas. Esamos pramonės produktai ir paslaugos yra tobulinami ir perkonstruojami, taip sukuriant tobulesnius naujos kartos produktus. Ciklinis procesas ne visada paremtas mokslu, nes proceso pagrindas jau esamos žinios, įrankiai, procesai, specialistų komandos, procesų suvokimo ir sprendimo lygis. Tokiame cikle investicijos į mokslinių tyrimų plėtrą yra išimtis, nes tai reikalauja laiko ir papildomų išlaidų. Sėkmę rinkoje užtikrina mokslo, technologijų, įvaizdžio, gamybos, rinkodaros ir vadybos darna, išskirtinumas, nuolatinės inovacijos.



7 pav. Ciklinis inovacijų proceso modelis (šaltinis: Baltoji knyga, 2001)

Būtina pažymėti, kad viso ciklinio inovacijos diegimo proceso metu, visuose etapuose dalyvauja visuomeninis užsakovas ir rinka. Būtent dėl tarp visuomenės ir organizacijos egzistuojančio grįžtamojo ryšio, visuomenė gali valdyti inovacijų kūrimo procesą ir nuo jos priklauso viso inovacijų kūrimo proceso sėkmė. Ryšys tarp organizacijos ir visuomenės leidžia sumažinti klaidų tikimybę tolesniuose etapuose, nes akcentuojami vartotojų poreikiai. Todėl ciklinio inovacijų diegimo proceso būtina sąlyga – kūrybiškas žinių ir tyrimų panaudojimas.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojant kaip vyksta inovacijų diegimo procesas organizacijose, buvo sukurta daug inovacinio proceso modelių. Visi jie turi tam tikras taikymo specifikas, bei veiksnius, kurie modelius diferencijuoja pagal: požiūrį į vartotoją, grįžtamojo ryšio svarbą, pritaikomumą naujame ar jau veikiančiame versle.

2.5. Paslaugų inovacijų diegimo ypatumai

Paslaugų naujovių diegimui, palyginti su prekių, būdingi tam tikri ypatumai. A.Palmer (1998) pažymi, kad paslaugų naujovės dėl neapčiuopiamumo kuriamos ir diegiamos gan lengvai. Dėl to dauguma organizacijų turi plačią paslaugų nomenklatūrą. Paslaugų įvairovė, kuri susidaro pasiūlą išplečiant naujovėmis, yra svarbus konkurencinis pranašumas, tačiau neretai ji gali trikdyti vartotoją. Dar vienas paslaugų ir prekių plėtojimo skirtumas tas, kad paslaugos teikimo ir vartojimo įvairovė atveria galimybes kontaktiniam personalui generuoti naujovių idėjas. Be to, paslaugos labiau bei prekės pritaikytos individualiam vartotojui, todėl jų teikėjas turi palankesnes galimybes pasiūlyti unikalnesius vartotojų problemų sprendimus (Ragauskas ir Kriaučionienė, 2012).

Melnikas ir kt.(2000) pateikia svarbiausius inovacinės veiklos valdymo gamybos ir paslaugų sferoje skirtumus (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Inovacinės veiklos valdymo skirtumai gamybos ir paslaugų sferoje (sudaryta autorės remiantis Melnikas ir kt., 2000)

Skirtumas	Skirtumo esmė
Produkto esmė	Gaminys traktuojamas kaip objektas, įrenginys, daiktas, priešingai nei paslaugos, kurios apibūdinamos kaip poelgis, veiksmas, pastangos. Veiksmo valdymas kur kas sudėtingesnis nei fizinio objekto valdymas.
Vartotojo dalyvavimas kuriant produktą	Dažnai pats vartotojas įtraukiamas į paslaugos kūrimą: pvz. savitarnos parduotuvėje, kur jis pats renkasi prekę, ar kirpykloje, kur nurodo kirpėjui kokios šukuosenos nori. Tuo tarpu, kuriant gaminį vartotojas nedalyvauja.
Klientas kaip produkto dalis	Kartais klientai susiduria tik su paslaugos personalu, kitu atveju klientas glaudžiai susiduria su kitais klientais. Dažnai pačių klientų tarpusavio bendravimas būna svarbiausia ir maloniausia paslaugos dalis. Gamyboje tarp gamintojo ir vartotojo nebūna jokio ryšio.
Produkto kokybės kontrolės sunkumai	Pagamintų gaminių kokybė tikrinama prieš pateikiant vartotojui, o neatitinkantys standartų gaminiai taisomi ir pirkėjui vėl patenka jau geros kokybės. Priešingai yra su atliktomis paslaugomis, nes jų kokybę kontroliuoti daug sudėtingiau.
Atsargos	Kadangi paslaugos yra tik veiksmas, jos yra neapčiuopiamos. Klientai negali paslaugos įsigyti iš anksto ir laikyti kol prisireiks. Paslaugos teikėjas taip pat negali gaminti paslaugų ir jų sandėliuoti. Todėl vienas iš paslaugų sferos inovacinės veiklos valdymo uždavinių – padaryti taip, kad paklausa atitiktų pajėgumus. Gamybos produkciją galima sandėliuoti, todėl šios sferos inovacinės veiklos valdymą lengviau pritaikyti prie paklausos svyravimų.
Laiko veiksnys	Paslaugų sferoje į inovacinės veiklos valdymo laiko veiksnį turi būti kreipiama daug dėmesio, nes dauguma paslaugų atliekama tiesiogiai, klientui laukiant. Gamybos sferoje vartotojas dažniausiai gaminį perka jau pagamintą, todėl čia atlikimo laikas tokios svarbos neturi.
Paskirstymo kanalai	Skirtingai nuo gamybos įmonių, kurioms reikia fizinių priemonių pagamintai produkcijai transportuoti nuo gamyklos iki vartotojo, paslaugų sferoje įmonės pačios palaiko tiesioginius ryšius su klientais.
Veiklos kaštai	Lyginant su gamybos įmonėmis, paslaugų įmonėms daug sudėtingiau nustatyti kur yra fiksuoti, o kur yra kintamieji paslaugos kaštai, ypač jei tuo pačiu metu atliekamos kelios paslaugos. Kai negalima nustatyti paslaugos kaštų, tuomet sudėtinga pasakyti, kokia turėtų būti paslaugos kaina. Papildomo paslaugos vieneto kaina paslaugų sferoje dažniausiai yra minimali.

Visi šie skirtumai atsiranda dėl to, kad paslauga yra procesas, kurio metu gali būti veikiami trys pagrindiniai komponentai: patys klientai, medžiagos ir informacija, teigia Jakubavičius ir kt. (2003) ir pateikia šių komponentų apibūdinimus:

✓ Klientų poveikio paslaugos suteikiamos tada, kai klientai nori tiesioginių paslaugų. Pavyzdžiui, klientas nori, kad būtų nuvežtas, išmokintas, pamaitintas ir t.t. Norėdamas gauti tokią paslaugą, klientas dažniausiai turi pats fiziškai įsitraukti į tą sistemą, kurioje yra teikiama paslauga. Tačiau kartais galima gauti paslaugą ir neįsitraukus į sistemą, o pasinaudojus telekomunikacinėmis ir kitomis ryšio priemonėmis. Šio proceso esmė ta, jog paslaugos suteikimo procese paslaugos teikėjas turi kooperotis su paslaugos gavėju.

✓ Medžiagų poveikio paslaugos suteikiamos tada, kai klientai prašo paslaugą suteikiančios organizacijos pasirūpinti ne jais pačiais, bet kokia nors jų nuosavybe. Tai gali būti labai įvairūs

objektai, pradedant, tarkime namu ir baigiant asmeniniais daiktais. Tokio proceso rezultatas, jei paslauga suteikta, yra akivaizdus.

✓ Informacijos poveikio paslaugas yra tvirtai užvaldžiusios kompiuterinės sistemos. Tačiau ne visa informacija apdorojama kompiuteriais. Kartais tenka naudotis ir tiesiogine specialisto pagalba. Informacijos suteikimas ir apdorojimas yra viena iš mažiausiai matomų paslaugų rūšių. Informacija gali būti perduodama tiesiogiai klientui arba naudojantis telekomunikacinėmis priemonėmis.

Taip pat, paslaugų teikimo procese, reikėtų išskirti matomas ir nematomas operacijas. Didžiąją dalį matomų paslaugų klientas mato pats dalyvaudamas paslaugų teikimo procese, tačiau dažniausiai gan nemaža paslaugų atlikimo dalis klientui lieka nematoma. Paslaugų sferą lyginant su gamybos sfera, kurioje klientui matomos dalies praktiškai nėra, paslaugų srityje ji yra reikšminga. Todėl, valdant paslaugų sferos inovacinę veiklą, būtina objektyviai įvertinti kliento tiesioginę įtaką inovacinės paslaugos teikimo procesui.

. Apibendrinant galima teigti, kad inovacinės veiklos valdymas paslaugų ir gamybos sferoje skiriasi produkto esme, vartotojo dalyvavimu kuriant produktą, klientu kaip produkto dalimi, produkto kokybės kontrolės sunkumais, atsargomis, laiko veiksmu, paskirstymo kanalais, veiklos kaštais. Paslaugos labiau bei prekės pritaikytos individualiam vartotojui, todėl jų teikėjas turi palankesnes galimybes pasiūlyti unikalesnius vartotojų problemų sprendimus.

3. INOVACIJŲ DIEGIMO ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodologijos aprašymas

Metodologijos sąvoka įvairioje mokslinėje literatūroje turi daug skirtingų apibrėžimų, tačiau visose sąvokose metodologija yra siejama su pažinimo principais. Kardelis (2002) teigia, kad nepaisant sąvokų įvairovės, metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką. Dėl supratimo ir taikymo įvairovės, sudaryti taisyklingą tyrimo metodologiją yra gan sudėtingas darbas. Kiekviename tyrime svarbiausia aiškiai suformuluoti pagrindinį tyrimo tikslą, nuosekliai sudėlioti tyrimo metodus, nes metodologiją galima pavadinti tyrimo metodų logine seka, nurodančia metodo pasirinkimo pagrindimą. Kitaip tariant, metodologijos tikslas – tyrimo metu padėti suprasti ne mokslinio tyrimo objektą, o aprašyti ir išanalizuoti vienokius ar kitokius tyrimo metodus, nurodyti jų taikymo ypatumus, tuo tarpu tyrimo metodas sietinas su jo taikymo technika, duomenų rinkimo procedūromis. Moksliniam darbui taikomas tyrimo metodas turi būti metodologiškai pagrįstas, informatyvus ir patikimas, tik tuomet tyrimas bus efektyvus, o gautos žinios objektyvios. Mokslinėje literatūroje tyrimo metodai kaip ir patys tyrimai, klasifikuojami ir grupuojami labai įvairiai. Moksliniai tyrimai skiriasi keliamų klausimų ir procesų organizavimo prasme, todėl kiekvienam moksliniam darbui parenkamas tyrimo metodas turi padėti pasiekti darbo tikslus, uždavinius, atitikti mokslinio darbo specifiką.

Šiame darbe iškeltam tikslui pasiekti buvo pasirinktas ir pritaikytas kokybinis lyginamosios analizės metodas. Mokslinėje literatūroje kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip tam tikro atvejo tyrimai, nepriklausantys nuo hipotezių, pasižymintys lankstumu, išsamiumi informacijos ir duomenų rinkimu bei analize. Duomenys ir informacija šiam mokslinio darbo tyrimui buvo renkami pirminiu ir antriniu būdu. Pirminiais duomenimis vadinami tie, kurie yra specialiai surinkti tyrimo problemai spręsti, antriniais – kitiems tikslams surinkta ir apibendrinta informacija, kuri gali būti renkama iš vidinių ir išorinių šaltinių, kuri gali būti anksčiau skelbta, arba neskelbta.

Lyginamosios analizės metodas profesoriaus R. Tidikio apibūdinamas kaip sociologinis tyrimas, kurio metu derinama informacija, gauta:

- a) įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais;
- b) įvairių socialinių sistemų (institūtų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t. t.);
- c) skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų; įvairiais rinkimo ar matavimo metodais (šaltinis: www.mokslomedis.lt).

Lyginamosios analizės metodas tinka tyrimams, kurių tikslas aprašomuoju (panašumo arba skirtumo nustatymo) arba analitiniu (aiškinimo, numatymo, praktinių rekomendacijų) būdu, gretinant ir vertinant vienas kitą objektus, ištirti jų tarpusavio santykius analizės ir sintezės operacijų pagalba.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad lyginimo metodui keliami du pagrindiniai reikalavimai:

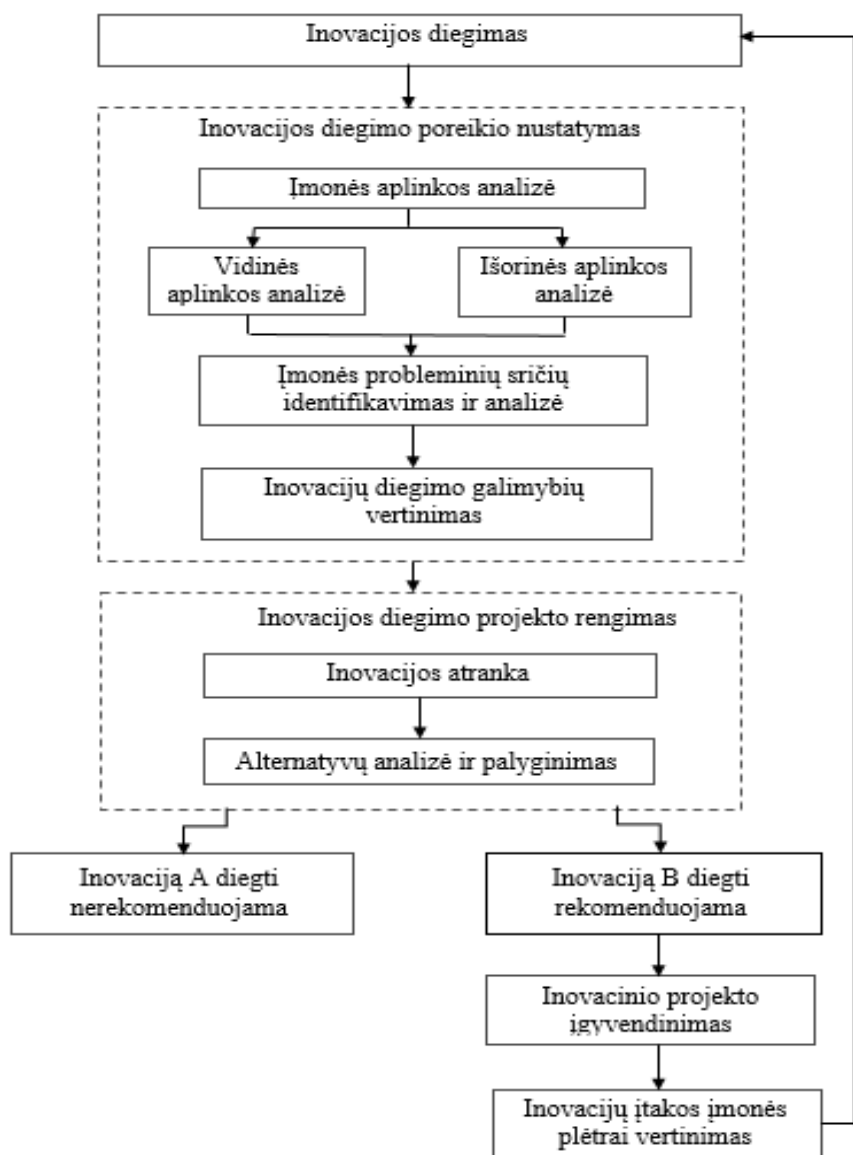
1. Lyginami objektai gali būti tik vienos rūšies, klasės ar populiacijos objektai;

2. Lyginami tik pagrindiniai objektų elementai ar požymiai.

3. Lyginami objektai suskirstomi dalinis, išskiriant pagrindinius esminius elementus, kurių gretinimas turi įtakos tyrimui ir atskleidžia objektų vienodumo, skirtingumo, tapatumo ir panašumo santykius.

3.2. Tyrimo etapai

Kadangi 4 - oje darbo dalyje bus nagrinėjama inovacijų diegimo įtaka įmonės plėtrai, šiame skyrelyje tikslinga pateikti tyrimo loginę schemą ir paanalizuoti kiekvieno etapo reikšmę tyrimo eigai. Kaip jau buvo minėta, darbo tikslas - įvertinti inovacijos diegimo įtaką įmonės veiklos plėtrai. Šiam tikslui pasiekti buvo sudarytas inovacijos diegimo vertinimo modelis. Modelis susideda iš etapų, kuriuose išskirti veiksniai, turintys įtakos **inovacijų** diegimo procesui (8 pav.). Loginės schemos formavimas buvo atliekamas analizės ir planavimo įrankių pagalba, todėl modelyje yra svarbi veiksmų seka.



8 pav. Inovacijų diegimo įtakos įmonės plėtrai vertinimo modelis

Pirmas žingsnis, nuo kurio prasideda inovacijos diegimo procesas, yra inovacijos diegimo poreikio nustatymas. Tam kad nustatyti inovacijų diegimo poreikį įmonėje, pirmiausia būtina atlikti įmonės aplinkos analizę. Inovacinio proceso vystymasis priklauso tiek nuo įmonės vidinės aplinkos, tiek nuo tiesioginio (mikroaplinkos) ir netiesioginio (makroaplinkos) poveikio išorinės aplinkos. Analizuotini vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys įtaką inovacijų diegimui pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai

Įmonės aplinka		
Vidinė įmonės aplinka	Išorinė įmonės aplinka	
	Tiesioginio poveikio	Netiesioginio poveikio
Tikslai	Konkurentai	Gamtinė
Darbuotojai	Tiekėjai	Ekonominė
Kultūra	Pirkėjai	Socialinė
Struktūra	Pakaitalai	Mokslinė - technologinė
Technologinė aplinka		Politinė - teisinė
Finansiniai ir materialiniai ištekliai		

Atlikus išsamią įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių analizę, tolesniame etape reikia identifikuoti ir išanalizuoti įmonės problemines sritis. Prie paslaugų įmonės probleminių sričių gali būti priskirtina:

1. Prasta teikiamų paslaugų kokybė;
2. Pasenusi, prasta technologinė įranga;
3. Klientų poreikių neatitinkantis teikiamų paslaugų asortimentas;
4. Mažas darbo našumas;
5. Didelių sąnaudų reikalaujantis darbo procesas;
6. Didelė aplinkos tarša;
7. Prastos darbuotojų darbo sąlygos ir kt.

Problemų identifikavimo etapas labai svarbus, nes tiksliai ir argumentuotai nustačius įmonės silpnąsias vietas, rinkos poreikius bei plėtros perspektyvas ir taisyklingai parinkus probleminės srities sprendimo būdą, įmonės padėtis stipriai pasikeistų, veiklos rezultatai pagerėtų, vyktų įmonės plėtros procesas. Įmonė, konkurentų atžvilgiu, taptų konkurencingesnė, klientams sudarytų patikimesnės, profesionalesnės, novatoriškesnės įmonės įvaizdį. Paviršutiniškai ištyrus įmonės problemines sritis, rinkos poreikius, galima sulaukti priešingo efekto – įmonė investuotų į tą sritį, kuri nėra prioritetinga rinkoje. Tokiu atveju investicijos į problemines sritis gali tapti nuostolingomis ir laukiama gerovė iš pokyčių proceso gali nepasiteisinti.

Paslaugas teikiančios įmonės probleminių sričių sprendimo būdai tiesiogiai susiję su identifikuotomis įmonės silpnosiomis sritimis. Tai gali būti:

1. Inovacinio proceso diegimas;
2. Inovacinės technologijos diegimas;

3. Inovacinės paslaugos diegimas.

Išanalizavus įmonės aplinkas, identifikavus problemas ir pateikus problemų sprendimo būdus, toliau vykdomas inovacijos projekto rengimas. Projekto rengimo metu vykdoma paieška inovacijų, kurios padėtų efektyviausiai išspręsti įmonės problemą. Paieška vykdoma apibrėžus paieškos lauką tam tikrais kriterijais, kuriuos turi turėti ieškomos inovacijos. Paieškos metu didelis dėmesys skiriamas ne tik inovacijų savybėms, bei kainai, bet ir tiekėjų patikimumui, kompetetingumui.

Paieškos metu surandamos dvi labiausiai atitinkančios inovacijos: inovacija A ir inovacija B. Sekančiu etapu vyksta šių inovacijų analizė, kurios metu siekiama išsiaiškinti kuri iš jų geriausiai pateisintų įmonės lūkesčius. Atranka vykdoma lyginant inovacijų techninius parametrus, kurie įtakotų įmonės :

1. Esamos rinkos dalies didinimą;
2. Naujų rinkų užėmimą;
3. Darbo našumo didinimą;
4. Sąnaudų mažinimą;
5. Aplinkos teršimo mažinimą;
6. Teikiamų paslaugų kokybės gerinimą;
7. Darbuotojų darbo sąlygų gerinimą;
8. Įmonės technologinę pažangą;
9. Įmonės prestižą ir kt..

Išanalizavus ir palyginus inovacijas, į labiausiai poreikius atitinkančią inovaciją B siūloma investuoti, inovacijos A diegimas atmetamas. Toliau vykdomi pasirinkto inovacinio projekto įgyvendinimo etapai:

1. Inovacijos valdymo struktūros sudarymas;
2. Personalo parinkimas ir rengimas;
3. Inovacijos eksploatacija.

Paskutiniu etapu pateikiamas inovacijų įtakos įmonės plėtrai vertinimas. Pateikiami teigiami ir neigiami inovacijų diegimo veiksniai, turintys įtakos analizuojamos įmonės plėtrai.

4. INOVACIJŲ DIEGIMO ĮTAKOS UAB „VITARESTA“ PLĖTRAI VERTINIMAS

4.1. Bendra UAB „Vitaresta“ veiklos charakteristika

UAB „Vitaresta“ savo veiklą pradėjo 1998 m., ir per tuos aštuoniolika metų sukauė didelę darbo patirtį. Įmonė savo darbus (patalpų bei teritorijų valymo ir priežiūros paslaugas) atlieka naudodama pažangią profesionalią techniką bei profesionalius valymo įrankius, taikydama naujausias valymo technologijas naudojamas visame pasaulyje (prekiniai ženklai Numatic, Nilfisk, Alto, Gansow firmų plovimo mašinos bei siurbliai, profesionalūs koncerno Vermop grindų valymo įrankiai, bei koncerno Unger langų valymo įrankiai, Vokietijos koncerno Kiehl valymo chemija, kuri registruota visuomenės sveikatos centre).

Šiuo metu įmonėje dirba virš 1200 darbuotojų. Įmonė turi atstovybes pagrindiniuose Lietuvos miestuose tokiuose kaip Vilnius, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Marijampolė, Alytus. Įmonės administracijos atstovai lankosi užsienio ir mūsų šalies specialistų organizuojamuose seminaruose, parodose, naujų gaminių pristatymuose. Apsilankyta Berlyno, Amsterdamo, Sankt Peterburgo, Madrido, Poznanės, Birmingemo, Varšuvos Clean Expo parodose, dalyvauta Kiehl, Ecolab, Vermop, Unger, Numatic specialistų organizuotuose seminaruose Lietuvoje bei Vokietijoje.

UAB „Vitaresta“ yra pripažinta viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai besivystančių Lietuvos bendrovių. Įmonei suteiktas „Verslo žinių“ projekto „Gazelė 2006“ , „Gazelė 2007“ „Gazelė 2008“, „Gazelė 2009“ ir „Gazelė 2010“ sertifikatai.

2011 metais UAB "Vitaresta" gavo sertifikatą pažymintį, kad įmonė turi aukštą mokumo reitingą. Tokį reitingą turi tik 4% Lietuvoje veikiančių įmonių.

Įmonės misija: Lyderio vardą patvirtinantis profesionalus darbas bei aukščiausia paslaugų kokybė, pasiekiami naudojantis naujausiomis technologijomis.

Įmonės vizija: Siekia būti patikimu partneriu ir darbdaviu savo esamiems ir būsimiems darbuotojams bei būti nuolat tobulėjančia organizacija.

Įmonės tikslai:

- Plėtoti savo veiklą ir kurti naujas darbo vietas užimant daugiau Lietuvos rinkos, gerinti darbo sąlygas, išigyjant įmonės veiklai reikalingas naujų technologijų įrangas;
- Didinti darbo efektyvumą, gerinti darbuotojų kvalifikaciją;
- Išlaikyti gerą teikiamų paslaugų kokybę;

UAB „Vitaresta“ veiklą galima skirstyti į:

1. Patalpų valymą (kasdieninės biurų, gamybinių patalpų ir sandėlių, požeminių mašinų stovėjimo aikštelių, viešųjų įstaigų, prekybos centrų, ligoninių, sveikatos, psichikos centrų, pramogų ir

laisvalaikio centrų, viešbučių, sporto kompleksų, bankų, mokyklų, valdžios institucijų, gyvenamųjų namų ir daugiabučių valymo paslaugos);

2. Kasdieninės teritorijos valymo ir priežiūros paslaugos (lapų grėbimas, šaligatvių takų šlavimas, sniego kasimas, praėjimų barstymas smėlio ir druskos mišiniu žiemos metu, žolės pjovimas ir priežiūra, gėlynų ir gyvatvorių priežiūra, medžių genėjimas ir t.t.);

3. Higienos priemonių pardavimas ir tiekimas (oro gaiviklių, tualetinio popieriaus ir popierinių rankšluosčių, skysto muilo ir t.t.);

4. Purvą ir drėgmę sugeriančių kilimėlių nuoma;

5. Teikiamos profesionalios konsultacijos. Įmonėje dirba kvalifikuoti specialistai, kurie nuolat gilina žinias ir yra tikri profesionalai šioje srityje.

4.2. Inovacijos diegimo poreikio nustatymas

4.2.1. Įmonės aplinkos analizė

Kiekvieną įmonę galima pavadinti atvira sistema, veikiančia tam tikroje terpėje, kuriai įtaką daro tos aplinkos veiksniai. Įmonės veiklos procesai ir rezultatai priklauso nuo vidinių sąlygų ir išorinės aplinkos. Norėdama sėkmingai veikti, organizacija privalo susipažinti su savo aplinka ir žinoti prie kokių aplinkos veiksnių turi prisitaikyti ir kokiems veiksniams gali daryti įtaką pati. Nuo išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių priklauso įmonės veiklos sąlygos, aplinkybės, plėtra. Vidinė aplinka lemia veiksnius organizacijos viduje, išorinė - yra visa tai kas daro įtaką už organizacijos ribų. Sėkmingos veiklos gali tikėtis tik ta įmonė, kuri kruopščiai išanalizuos aplinkas sudarančius elementus, ir informaciją tinkamai panaudos savo veikloje.

Vidinės aplinkos analizė.

Kiekviena įmonė yra skirtinga savo struktūra, valdymo sistema, tradicijomis. Tačiau visų įmonių veiklos rezultatus labiausiai įtakoja šie vidiniai veiksniai, kuriuos galima pavadinti reikšmingiausiais vidinės aplinkos elementais: išsikelti tikslai ir vykdomos užduotys tiems tikslams pasiekti, produktyvus personalo darbas, veiksminga organizacijos struktūra, technologinis darbo įrangos lygis, susiformavusi vidinė kultūra.

Įmonės tikslai. Joks veiksmas nei žmogaus, nei organizacijos negali būti atliktas be kokio nors konkretaus tikslo. Tikslas – tai rezultatas, kurio siekiama atliekant tam tikrą veiksmą. Visos įmonės veiklos priemonės skirtos jos tikslams įgyvendinti. Mokslinėje literatūroje tikslai skirstomi į tris pagrindines kategorijas :

1. ekonominiai tikslai;
2. kiekybiniai tikslai;
3. kokybiniai tikslai.

UAB „Vitaresta“ iškelti tikslai priskirtini prie visų trijų išvardintų kategorijų. Pirmasis tikslas susijęs su ekonominiais elementais, nes siejamas su veiklos plėtra, rinkos didinimu, veiklos aktyvinimu. Antrasis tikslas atspindi įmonės kiekybinius tikslus, kuriais siekiama didinti darbo efektyvumą, gerinti darbuotojų kvalifikaciją. Trečiuoju tikslu siekiama išlaikyti gerą paslaugų kokybę.

Visi įmonės tikslai sudaro pagrindą įmonės veiklai. Kad įmonės veikla būtų efektyvi, tikslai turi būti suderinti su personalo tikslais, požiūriu, kvalifikacija. Nors UAB „Vitaresta“ visi trys tikslai skirtingų kategorijų, tačiau visi jie susieti bendrais bruožais ir nurodo įmonei veiklos kryptį, formuoja veiklos planus.

Kad numatyti įmonės tikslai būtų pasiekti, UAB „Vitaresta“ vykdo veiklos planavimą. Veiklos planavimas - tai valinga įmonės kolektyvo veikla, kai numatomas tikslas ir priemonės, bei būdai tam tikslui pasiekti. Be planavimo neįmanoma efektyviai organizuoti veiklos ir valdyti įmonės išteklių. UAB „Vitaresta“ vykdomi periodiniai ir objektiniai planai.

Įmonės *periodiniai planai* skirstomi:

1. *Ilgalaikis – strateginis planavimas*. Tai yra planavimas ilgesniam laikui - maždaug 5 metams. Šis planavimas - tai tikslų ir įvykių numatymas, strategijų sukūrimas ir tokių sprendimų priėmimas, kad įmonė gautų naudos, apsisaugotų nuo grėsmių ir sėkmingai išliktų ir dirbtų (įmonėje strateginio lygio planus rengia direktorė, komercijos direktorė ir plėtros vadovas);

2. *Trumpalaikis – operatyvinis planavimas*. Tai planavimas, kuris vykdomas aptarnaujamuose objektuose. Pagrindiniai šio planavimo uždaviniai yra: suplanuoti, detalizuoti ir paskirstyti paslaugos atlikimo programą (t. y. paskirstyti valymo plotus proporcingai darbo jėgai, paskirti įrenginius ir įrankius, suplanuoti paslaugos atlikimą laiką taip, kad „tilptų“ į sutartyje numatytus terminus (šiuos planų rengimus atlieka komercijos direktorė, plėtros vadovas kartu su technologais ir vadybininkais);

3. *Projektinis planavimas*. Šis planavimas, tai naujų technologijų bei paslaugų ieškojimas ir diegimas: rinkos analizė, paslaugos kūrimas, technologijos sudarymas, įrengimų ir įrankių įsigijimas (šiuose planavimo procesuose dalyvauja direktorė, komercijos direktorė, plėtros vadovas, technologai).

Įmonės *objektiniai planai*. Šiuos planus įmonėje sudaro - direktorė, komercijos direktorė, vyr. buhalterė, vadybininkai, technologai, padalinių vadovai, sandėlio darbuotojai visus planus patvirtina direktorė. Objektinių planų skyriai UAB „Vitarestoje“:

1. *Įmonės vystymo ir atliekamų paslaugų tyrimo planai*. Numatomi naujų gaminių kūrimo, įmonės plėtros, paslaugų vartotojų nuomonių tyrimo planai.

2. *Ekonominio efektyvumo didinimo planai*. Numatomos priemonės, padedančios padidinti teikiamų paslaugų gamybos efektyvumą.

3. *Paslaugos pardavimo planai*. Numatomos paslaugų pardavimo kainos, apimtys, segmentai.

4. *Paslaugos teikimo planavimas*. Objektai paskirstomi padaliniams pagal regionus, apskaičiuojamas įmonės pajėgumas.

5. *Aprūpinimo planas*. Aprūpinimo darbo įrenginiais, įrankiais, priemonėmis ir kt. planas.

6. *Personalo planas*. Darbo našumo, personalo ir darbo užmokesčių planai.

7. *Savikainos ir paslaugų gamybos efektyvumo planas*. Tai planas, kuriame atsispindi objektų aptarnavimo savikainos, numatomi pelnai, pasiekimai.

8. *Finansinis planas*. Pinigine išraiška apibendrinami įmonės veiklos rezultatai, apskaičiuojamas ir paskirstomas pelnas.

UAB „Vitaresta“ yra didelė valymo paslaugų teikimo įmonė, kuriai suvaldyti reikalingas planavimas, kuris turi remtis patikima informacija. Todėl įmonėje yra sukurta patikima išteklių informacinė - normatyvinė bazė, kurios paskirtis yra :

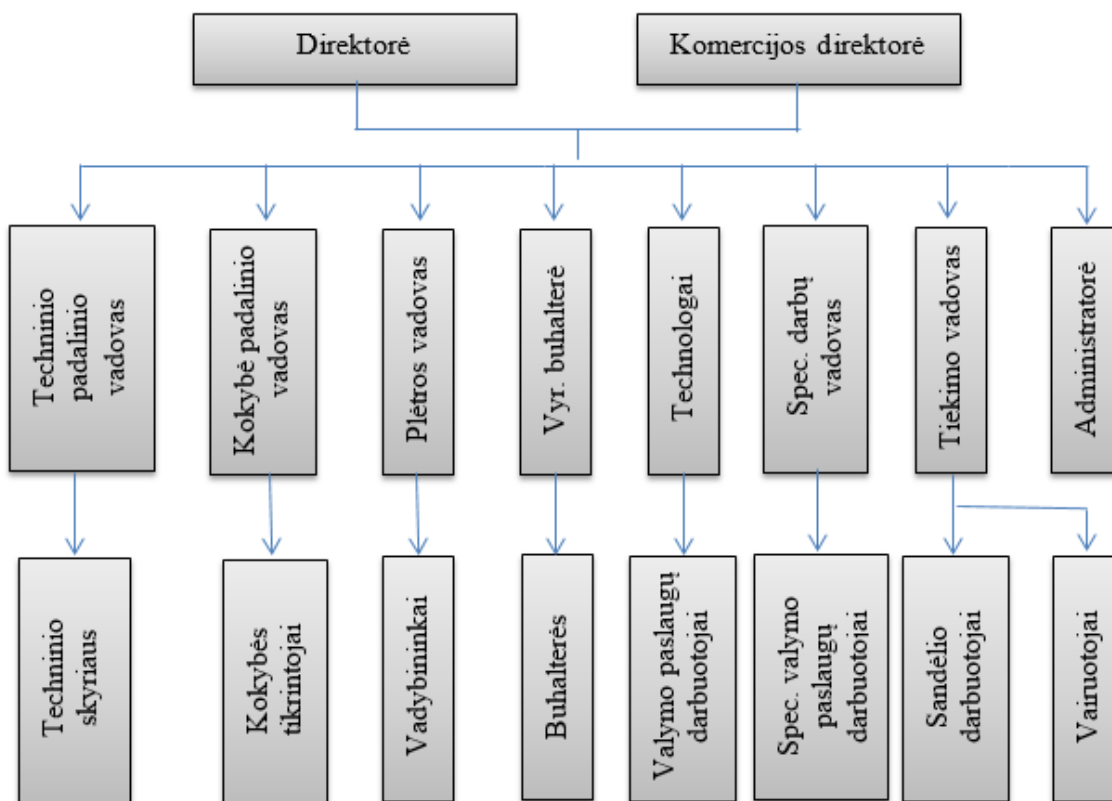
➤ Pagrindinių valymo paslaugoms naudojamų gamybinių fondų likučių ir normų apskaita (įrengimų, įrankių, priemonių ir t.t.);

➤ Darbo jėgos naudojimo normų apskaičiavimas (darbo laiko normos, darbo jėgos limitai, išdirbis ir t.t.);

➤ Apyvartinių lėšų naudojimo normos (materialinių išteklių ir energijos naudojimo normos ir t. t.);

Ši informacinė – normatyvinė bazė yra įdiegta į informacines technologijas. Jų pagalba yra planuojamas tiek esamų objektų aptarnavimas, tiek būsimi įmonės pajėgumai. Šia informacine baze naudojasi įmonės direktorės, kad įvertinti kaip efektyviai yra naudojami turimi įmonės ištekliai. Technologais ir plėtros vadovas baze naudojasi objektų aptarnavimo darbo planavimui. Sandėlio darbuotojos šia baze naudojasi priemonių bei įrankių ir įrenginių likučių kiekiui nustatyti, taip pat naujų užsakymų su tiekėjais sudarymui.

Įmonės valdymo organizacinė struktūra. Organizacinės struktūros sudarymas, tai įmonės nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas. Organizacijos struktūrizavimas apima diferencijavimą, kurio metu visi pagrindiniai įmonės uždaviniai skaidomi į dalinius ir kiekvienam vykdyti numatomi reikalingi vykdytojai bei ištekliai. Kitas įmonės organizacijos struktūrizavimo aspektas yra koordinavimas, kurio metu atskiri uždaviniai jungiami į vientisą kryptingai veikiančią sistemą. UAB „Vitaresta“ organizacinė valdymo struktūra pateikiama 9 pav..



9 pav. UAB „Vitaresta“ organizacinė valdymo struktūra

Kaip matoma iš 9 pav. pateiktos organizacinės sistemos, įmonės direktorei ir komercijos direktorei pavaldūs visi įmonės padaliniai. Jos atstovauja įmonę, priima svarbius sprendimus, neša atsakomybę už įmonės veiklą, turi teisę kontroliuoti kiekvieno darbuotojo darbo kokybę. Direktorės turi lemiamą balsą dėl etatų mažinimo ar darbuotojų skaičiaus didinimo, taip pat dėl paslaugų asortimento didinimo ar mažinimo. Direktorė atsakinga už įvairių sutarčių pasirašymą.

Techninio padalinio vadovas atsakingas už techninio padalinio darbuotojų darbo tempą bei kokybę, atsakingas už jų darbo organizavimą, duoda nurodymus, nurodo darbų atlikimo terminu. Techninio padalinio darbuotojai yra remontininkai, taisantys darbo įrenginius bei įrankius įmonės turimose dirbtuvėse, bei valymo paslaugomis aptarnaujamuose objektuose. Taip pat jų pareigoms priklauso purvą surenkančių dargų montavimas. Šio skyriaus pagalbinis darbuotojas, žiemos metu, traktoriaus pagalba valo teritorijas nuo sniego, o vasarą pjauna žolę aptarnaujamuose objektuose.

Kokybės padalinio vadovas yra atsakingas už kokybės sistemos kontrolės stiprinimą ir tobulinimą, taip pat už kokybės tikrintojų darbo kokybę. Bendrai kokybės padalinys yra atsakingas už įmonės teikiamų paslaugų kokybės kontrolę, už komunikacijos gerinimą su klientais, už greitą reagavimą į kliento pastabas, už greitą ir profesionalų problemų, iškilusių aptarnaujamuose objektuose, sprendimą.

Plėtos vadovas, kartu su vadybininkais, atsakingi už naujų klientų paiešką ir pritraukimą, derybas ir susitarimus, apskaičiuoja paslaugų pardavimo kainas, parengia sutartis, atlieka rinkos bei konkurentų analizę, įmonės reklaminių akcijų įgyvendinimą.

Vyr. buhalterė organizuoja įmonės ūkinės ir finansinės veiklos buhalterinę apskaitą ir kontroliuoja ekonomišką darbo ir finansinių resursų naudojimą, įmonės nuosavybės saugumą. Buhalterės – atlieka įmonės finansines operacijas, tikrina ir pajamuoja pirkimų ir pardavimų sąskaitas, atlieka atlyginimų išmokėjimą pagal užimančias pareigas ir darbo valandų skaičių, skaičiuoja administracijos darbuotojų atlyginimus, tvarko personalo dokumentaciją.

Spec. darbų vadovas atsakinga už spec. darbų darbuotojus, kontroliuoja ir planuoja jų veiklą, tempą ir atliekamų darbų kokybę. Kontroliuoja, kad atliekami darbai atitiktų sutarčių sąlygas, darbai būtų atlikti pagal nurodytus terminus, tiesiogiai bendrauja su paslaugų užsakovais, sudaro darbuotojų darbo grafikus, skaičiuoja jiems atlyginimus.

Administratorė parengia ir įformina įvairius dokumentus, registruoja lankytojus, paskiria jiems pokalbio laiką su įmonės vadovu, informuoja įmonės darbuotojus apie rengiamus susirinkimus, posėdžius, pasitarimus, priima ir teikia informaciją telefonu, perduoda ir priima žinias faksu, registruoja gaunamus ir siunčiamus raštus, sistemina gaunamus dokumentus ir informaciją, konsultuoja darbuotojus veiklos dokumentavimo klausimais, saugo dokumentus ir juos archyvuoja, rūpinasi kanceliariinėmis prekėmis ir organizacine technika, tvarko kasą.

Technologai atsakingi už aptarnaujamuose objektuose dirbančius darbuotojus, jų darbo tempą ir kokybę. Jie kontroliuoja, kad būtų laikomasi objekto sutartyje numatytų reikalavimų bei sąlygų, kokybės standartų, kad visi darbai būtų atliekami nustatytais terminais, taip pat atsakingi, kad objektuose darbuotojai turėtų darbui reikalingus įrankius bei priemones. Technologai organizuoja darbo pasidalinimą, duoda nurodymus darbuotojams, tiesiogiai bendrauja su paslaugų užsakovais, sprendžia visas iškilusias problemas, sudaro darbuotojų darbo grafikus, skaičiuoja jiems atlyginimus.

Tiekimo vadovas atsakingas už įrengimų, įrankių, medžiagų, bei priemonių tiekimo sistemą įmonėje. Jam pavaldūs sandėlio darbuotojai, kurie atsakingi už sandėlyje esančių likučių kontrolę, trūkstančių priemonių užsakymų sudarymą, medžiagų ir priemonių bei darbo drabužių išdavimą įmonės darbuotojams bei technologams. Taip pat tiekimo vadovui pavaldus vairuotojas, kuris atsakingas už įvairių priemonių ar įrangos pristatymą į sandėlį arba užsakomų priemonių pristatymą klientams.

UAB “Vitaresta“ yra didelė įmonė, kurioje dirba daug darbuotojų, todėl šioje įmonėje labai svarbus darbo proceso organizavimas. Nuo darbo proceso organizavimo priklauso, kaip kokybiškai kiekvienas padalinys atliks savo darbą, todėl kiekvienas darbuotojas privalo gerai išmanyti savo darbo sritį ir būti už ją atsakingas. Įmonėje, organizuojant darbą, išskiriamos prioritinės darbo kryptys, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys ir kurios įmonę daro konkurencingesne prieš kitas. Šios įmonės prioritinės kryptys, tai :

1. *Profesionalumas*. Įmonėje dirbantys profesionalai patalpų vidaus, išorės, lauko teritorijos ir kitus valymo darbus atlieka naudodami pažangiausių įrangą bei aukštos kokybės plovimo priemones. Ypač didelis dėmesys skiriamas naujų darbuotojų atrankai ir jų apmokymui;

1. *Operatyvumas*. Vienas iš pagrindinių UAB „Vitaresta“ tikslų - valymo paslaugas atlikti kuo greičiau, kad klientas nejūtų nepatogumo. Siekdama sutaupyti laiko ir padėti išvengti papildomų rūpesčių, įmonė siūlo visą paslaugų paketą: specialiai apmokytų darbuotojų komandos ne tik valo, bet ir aprūpina higienos priemonėmis, purvą sugeriančiais kilimėliais;

2. *Kokybė*. Nuo pat įsikūrimo pradžios UAB „Vitaresta“ siekia teikti puikios kokybės valymo paslaugas, todėl įmonėje įdiegtos pažangios valymo technologijos, atitinkančios tarptautinių standartų reikalavimus. Kad klientui pačiam nereikėtų rūpintis valymo kokybės kontrole, įmonėje dirba kokybės kontrolieriai, tikrinantys atliekamų patalpų ir teritorijos valymą;

3. *Pažangumas*. UAB „Vitaresta“ yra inovatyvi bendrovė, įmonės darbuotojai dalyvauja įvairiuose seminaruose, tarptautinėse parodose, semiasi patirties iš skirtingų šalių ekspertų, domisi naujausiomis valymo tendencijomis ir viską, ką išmoksta, stengiasi pritaikyti savo darbe.

Taip pat UAB „Vitaresta“, siekdama veiklos efektyvumo bei kokybės, vykdo įmonės veiklos kontrolę. Įmonėje kontrolė reikalinga, tam, kad viskas būtų daroma pagal numatytas instrukcijas, parengtus planus, bei įsakymus. Kontrolės dėka galima laiku pastebėti klaidas, silpnąsias paslaugos teikimo vietas ir jas ištaisyti ir vėliau jų nekartoti. Įmonėje kontroliuojama viskas: darbuotojų veikla ir veiksmai, priemonės, medžiagos ir įrengimai. Įmonėje vykdoma kontrolė iš karto kaip tik paskirstomos užduotys. Kontrolė padeda vartotojui suteikti paslaugą sutartu laiku ir kokybišką, įmonei patiriant mažiausias sąnaudas. UAB „Vitaresta“ kontrolė skirstoma į tris lygius:

1. *Valdymo kontrolė*. Šios kontrolės dėka įmonėje paskirstomi išteklių taip, kad padalinių vadovai ir darbuotojai galėtų pasiekti savo tikslus, planuoti veiklą ir užtikrinti pažangą. Valdymo kontrolės pagrindinis uždavinys – efektyvaus išteklių naudojimo ir kokybės užtikrinimas. Ši kontrolė – tai įmonės politikos nustatymas, sprendimų priėmimas ir jų realizavimas. Jos dėka įsitikinama ar yra visi veiklai reikalingi komponentai, ir ar tinkamai atliekami svarbiausi darbai.

2. *Operatyvinė kontrolė*. Ji apima individualias užduotis ir veiksmus bei integruoja kitų darbuotojų darbą. Ši kontrolė įpareigoja darbus atlikti pagal nustatytas taisykles ir reikalavimus, bei pagal nustatytus terminus.

3. *Finansų kontrolė*. Šios kontrolės uždavinys - kontroliuoti, kaip naudojami finansiniai išteklių, kaip vykdoma buhalterinė ir kita atskaitomybė. Kontroliuoti galima rentabilumą, pelną, savikainą, išlaidų lygį. Finansų kontrolė susijusi su finansine atsakomybe ir finansine disciplina. Finansinės kontrolės uždavinys – įmonės pajėgumo ir produktyvumo užtikrinimas.

Įmonėje už valdymo kontrolę atsakingos - direktorė, komercijos direktorė, padalinių vadovai. Už operatyvinę kontrolę atsakingi padalinio vadovai, technologai. Už finansų kontrolę atsakinga vyr. buhalterė.

Įmonės darbuotojai ir jų skatinimas. Darbuotojai yra svarbiausias įmonės veiksnys, kuris kuria pokyčius, garantuojančius įmonės augimą. Todėl labai svarbu ne tik susirasti aukštos kvalifikacijos specialistus, tačiau ir sudaryti jiems geras darbo sąlygas, draugišką aplinką, motyvaciją dirbti ir tobulėti. Darbuotojas patenkintas savo darbo vieta duoda didelę grąžą darbdaviui, todėl labai svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius, nes laimingoje aplinkoje dirbančio personalo mažesnė kaita, geresnis produktyvumas.

UAB „Vitaresta“, aukštesnėje grandyje, dirba įvairaus profilio specialistai, išmanantys ekonomiką, marketingą, vadybą, technologijas ir t.t. Visi darbuotojai yra savo srities specialistai, gerai išmanantys savo darbą. Įmonė, šiems darbuotojams suteikia galimybę jų kvalifikacijų kėlimui, jie dalyvauja įvairiuose seminaruose, naujų gaminių ir technologijų pristatymuose.

Žemesnės grandies darbuotojams, įmonėje, įdiegta darbuotojų mokymo sistema. Darbuotojai dalyvavę apmokymuose ir išlaikę kvalifikacijos egzaminą, gauna tai patvirtinantį sertifikatą. Šie mokymai įdiegti tam, kad įmonės darbuotojai išmanytų savo darbo specifiką, dirbtų kokybiškai, viską atliktų profesionaliai. Darbuotojai aprūpinami visomis profesionaliomis priemonėmis bei įranga, reikalinga kokybiškam paslaugos atlikimui užtikrinti. Įmonės darbuotojai – reprezentatyviai aprengti, savo darbą išmanantys specialistai.

Įmonėje yra įdiegta ir darbuotojų skatinimo programa. Visi darbuotojai, rodantys gerus rezultatus, yra įvertinami ir apdovanojami. Metų gale, išrenkama geriausiai dirbusi ir geriausių rezultatus iš klientų gavusi komanda ir technologė. Jie apdovanojami kelione į SPA centrą. Administracijos darbuotojai ir padalinių vadovai palepinami bilietais į teatrus, koncertus. Įmonės komandai suvienyti ir draugiškai aplinkai palaikyti rengiami įvairūs vakarėliai, išvykos į gamtą.

Technologijų aplinka. Technologijų aplinka suprantama kaip įrankių, įrengimų ar kitų techninių žinių visuma, kurią privalo žinoti kiekvienas darbuotojas dirbdamas savo darbo vietoje. Kiekvienas darbuotojų atliekamas darbas turi savo atlikimo būdus ir detalius technologinius aprašymus.

Technologijų aplinka daro poveikį įmonės „Vitaresta“ veiklai standartų, įrengimų, įrankių ir medžiagų pokyčiais. Pagrindiniu technologijos komponentu galima pavadinti procesą, kurio metu atliekama paslauga. UAB „Vitaresta“ daugiausiai technologinių instrukcijų turi įmonės darbuotojai, kurių veikla susijusi su patalpų valymo darbais. Šie darbuotojai turi išmanyti kiekvieno proceso detalią technologiją, darbų atlikimo būdus, naudojamus įrankius ir priemones, išmanyti jų dozavimą. Technologijų neišmanymas gali didinti laiko ir priemonių sąnaudas, įrankių ir įrangos dėvėjimąsi, pakenkti darbuotojo sveikatai (netaisyklingai atliekant darbus ar ne pagal instrukcijas naudojant

priemonės), pridaryti klientui nuostolių (netaisyklingai atliekant darbus yra tikimybė pažeisti valomus paviršius).

Įmonės kultūra. UAB „Vitaresta“, kaip ir bet kurioje kitoje įmonėje ar organizacijoje, egzistuoja tam tikros taisyklės, normos, vertybės, kurios daro vienokią ar kitokią poveikį darbuotojų prisidėjimui prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Įmonės „Vitaresta“ kultūroje ypač išryškėja keletas bruožų, kurie nukreipia ir formuoja įmonės darbuotojų elgesį, bei nuostatas. Ypač jaučiamas novatoriškumo siekis ir rizikos toleravimas, t. y. dažnai įsigyjama darbo įrangos ar kitų naujovių, kurių poreikis nėra iširtas ir įvertintas. Tokie rizikingi projektai, kartais neatneša lauktos naudos.

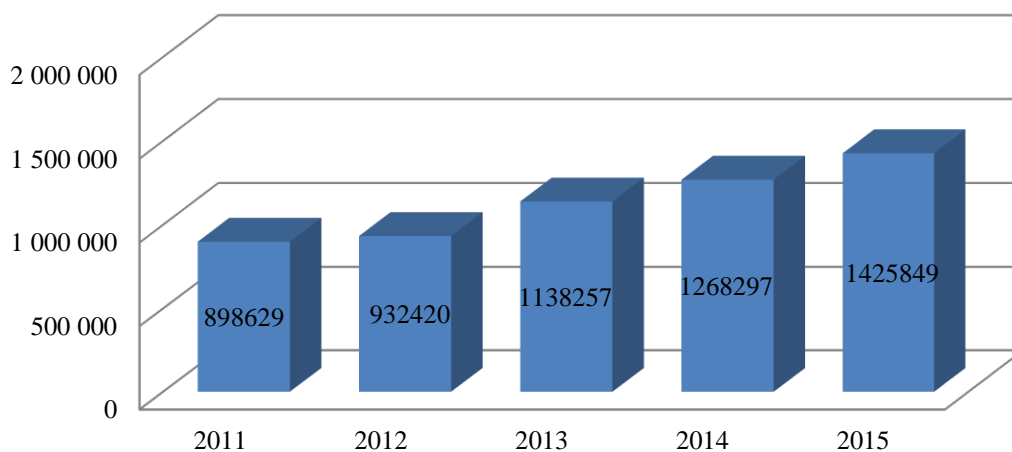
Taip pat prie įmonės kultūros galima priskirti didelį dėmesį į veiklos rezultatus, t.y. daug dėmesio skiriama procesų tobulinimui, klientų aptarnavimui, teikiamos paslaugos kokybei. Tai patvirtina ir įmonėje įdiegtas teikiamų paslaugų kontrolės skyrius, kuris tikrina darbuotojų darbą darbo vietoje, renka duomenis apie atliktų darbų kokybę, klientų atsiliepimus.

Nors įmonė „Vitaresta“ yra priskiriama prie didelių įmonių, tačiau ją galima pavadinti lanksčia ir atvira aplinkos pokyčiams, orientuota į ateitį, ugdanti tiek kolektyvinius, tiek individulius darbuotojų darbo rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės iškelti tikslai priskirtini prie ekonominių, kokybinių, ir kiekybinių tikslų kategorijų. Jiems pasiekti vykdomi veiklos planavimo procesai, kuriuose dalyvauja visi įmonės darbuotojai. Įmonėje didžiausias dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, teikiamų paslaugų kokybei, bei inovacijų ir inovacinių procesų diegimui.

UAB „Vitaresta“ finansinių rodiklių analizė.

Analizuojant UAB „Vitaresta“ vidinę aplinką, ir planuojant diegti inovaciją, tikslinga išnagrinėti įmonės finansinę padėtį ir įvertinti įmonės veiklos rezultatus. Pačios įmonės, norėdamos išlikti konkurencinėje rinkoje, bei užtikrinti savo įmonės veiklos efektyvumą bei tęstinumą, turi nuolat analizuoti ankstesnius bei esamus įmonės veiklos duomenis. Teisingas esamos būklės įvertinimas padeda gerokai objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes – tai yra viena iš būtinų kiekvienos įmonės išlikimo ir plėtros sąlygų. Toks įmonės veiklos rezultatų analizavimas vadinamas ekonomine veiklos analize. Šios analizės pagrindinis tikslas yra nustatyti kaip efektyviai naudojami daiktiniai ir gamybos veiksniai. Ekonominė informacija įvertinama naudojant įmonės finansinius ar gamybinius rodiklius. Pagal mokslinę literatūrą, rodiklių analizė gali būti: horizontalioji, vertikalioji, santykinė. UAB „Vitaresta“ ekonominės veiklos analizę atliksime naudojant horizontalią rodiklių analizę (tai vieno rodiklių lyginamas su kitais, tokiais pačiais, tik skirtingų laikotarpių). 10 pav. pateikti penkių paskutinių metų įmonės bendrojo pelno rodikliai.

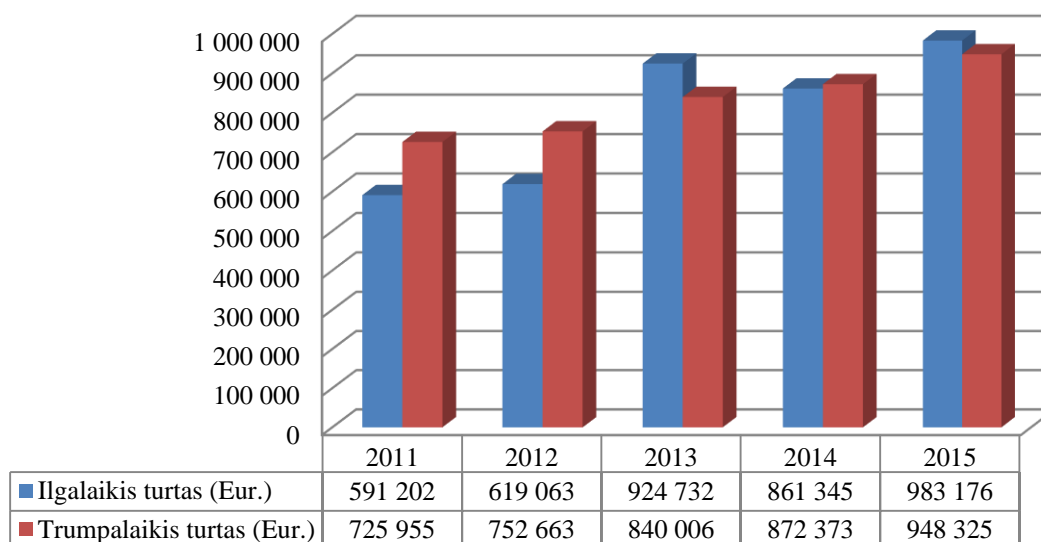


■ UAB "VITARESTA" 2011 - 2015 metų gauto bendrojo pelno (Eur.) palyginimas

10 pav. UAB „Vitaresta“ bendrojo pelno dinamika 2011 - 2015 metais, eurais

Pateiktoje matyti, kad ir 2012 m., lyginant su 2011 m., bendrasis pelnas didėjo vangiai (33791 Eur.), tačiau 2013 m., lyginant su 2012 m., pelnas išaugo 205837 Eur. 2014 m. lyginant su 2013 m., bendrasis pelnas augo iki 130 tūkst. Eur., o 2014 lyginant su 2015 m., pastarųjų bendrasis pelnas augo iki 157,5 tūkst. Eur.. Nuo 2011 m. iki 2015 m., įmonės bendrasis pelnas padidėjo 38%. Šie rodikliai rodo, kad įmonės ekonominė situacija gerėja, veikla kasmet neša vis didesnę pelną, o įmonė darosi pajėgi kurti naujas darbo vietas, diegti naujas technologijas, skverbtis į naujas rinkas.

Apie įmonės ekonominę padėtį daug pasako ir įmonės turimas turtas. Sąvoką „turtas“ reiškia daiktus, turtines teises ir turtines pareigas, pinigus. Siauruoju požiūriu ši sąvoka reiškia daiktą ar daiktų visumą. Plačiuoju požiūriu „turtas“ – tai ir daiktai, ir turtinės teisės bei pareigos, išimtinės teisės, žaliavos, prekės pastatai, pinigai, prekių ir paslaugų ženklai t.t., o taip pat veiksmai ir veiksmų rezultatai – tai paslaugų teikimas, darbų atlikimas ir panašiai. Finansinėse operacijose turtas skirstomas į ilgalaikį ir trumpalaikį. Ilgalaikis turtas - tai turtas, kurio naudingas eksploatavimo laikas ilgesnis nei vienas ataskaitinis laikotarpis, tai yra, kuris naudojamas pajamoms uždirbti ilgiau nei vienerius metus (pvz. žemė, pastatai, mašinos, licenzijos, prestižas ir t.t.). Trumpalaikis turtas – tai toks turtas, kuris sunaudojamas įmonėje per santykinai trumpą laikotarpį, dažniausiai per vieną ūkinės veiklos ciklą. Juo laikomi pinigai, trumpalaikiai rinkos vertybiniai popieriai, gautinos skolos, atsargos ir iš anksto apmokėtos sąnaudos. Trumpalaikį turtą palyginti greitai galima paversti pinigais jį pardavus, dėl šios priežasties jis laikomas likvidesniu už ilgalaikį turtą. 11 pav. pateikiami UAB „Vitaresta“ 2011 - 2015 metų turto statistiniai duomenys.



11 pav. UAB „Vitaresta“ 2011 - 2015 metų turto statistiniai duomenys, eurais

Pateiktoje įmonės turto duomenų diagramoje matyti, kad 2011 ir 2012 metais, įmonės turtas kito neženkliai – 2012 m. ilgalaikis turtas pakilo 27861 Eur. ir siekė 619063 Eur., trumpalaikis turtas pakilo 26708 Eur. ir siekė 752663 Eur. 2013 m., lyginant su 2012 m., ilgalaikis turtas kilo 305669 Eur. ir siekė 924732 Eur., trumpalaikis turtas kilo 87343 Eur. ir siekė 840006 Eur. 2014 ilgalaikis turtas pakilo 63387 Eur. ir siekė 861345 Eur., o trumpalaikis turtas kilo 32367 Eur. ir siekė 872373 Eur.. 2015 m. ilgalaikis turtas pakilo 121831 Eur., trumpalaikis turtas pakilo 75952 Eur. ir siekė 948325 Eur.. Iš pateiktų duomenų galima spręsti, kad įmonės turtas auga, nes įmonė plečiasi ir dirba pelningai.

Pajamų ir sąnaudų apskaičiavimas. Kaip ir visos pelno siekiančios įmonės, taip ir UAB „Vitaresta“ stengiasi parduoti savo teikiamas paslaugas kuo brangiau, ir taip uždirbti kuo didesnį pelną. Įmonė, parduodama paslaugas, atlieka daugybę funkcijų ir veiksmų:

- Perka darbo priemones ir įrankius;
- Moka darbo užmokesčius;
- Moka įvairius mokesčius valstybei;
- Pritrūkus pinigų, skolinasi jų iš banko;
- Moka patalpų nuomas;
- Lizingus už transportą ir įrenginius;
- Tiria rinkas;
- Organizuoja įmonės reklamą ir t.t.

Visos šios funkcijos turi atsispindėti įmonės finansinėje apskaitoje, nes visoms šioms funkcijoms atlikti reikia daryti išlaidas, kurios mažina įmonės uždirbtą pelną. Įmonėje dirbančios buhalterės, besivadovaudamos pajamų ir sąnaudų palyginimo, bei duomenų kaupimo principais, pirkimų ir

pardavimų (t.y. pajamų ir sąnaudų) procesus vertina taip – pirmiausiai nustato uždirbtas, t.y. pripažintas pajamas, po to su jomis sulygina sąnaudas, kurios buvo patirtos uždirbant šias pajamas.

Paslaugų savikainos kalkuliavimas. Įmonėje dirbančios buhalterės teigia, kad svarbiausias buhalterinės apskaitos objektas yra savikaina. Tam, kad apskaičiuoti savikainą, pirmiausiai padaroma detali išlaidų apskaita, nes pirmiausiai reikia užregistruoti su paslaugos teikimu susijusias išlaidas. Produkcijos savikaina yra glaudžiai susijusi su visa įmonės ūkine bei finansine veikla. Savikainos mažinimas - pagrindinis pelno ir pelningumo didinimo šaltinis, svarbi sąlyga įmonės taupumui, taip pat objektyvi ūkio plėtros būtinybė.

Įmonėje, paslaugų savikaina apskaičiuojama sudedant visas paslaugoms suteikti patiriamas išlaidas:

- Tiesioginiai darbo užmokesčiai;
- Sunaudotų žaliavų vertė;
- Įrengimų lizingų apmokėjimai;
- Visos kitos tiesioginės išlaidos ;
- Visos netiesioginės išlaidos (administracinės išlaidos).

9 lentelėje pateikiami duomenys apie UAB „Vitaresta“ savikainų pokyčius 2011 - 2015 metais.

9 lentelė. UAB „ Vitaresta“ savikainos pokyčių lentelė

Metai	Pajamos, Eur.	Bendrasis pelnas, Eur.	Savikaina, Eur.	Savikainos dalis pajamose, proc.
2011	4795244	898629	3896615	81,26 %
2012	4683172	932420	3750752	80,09 %
2013	5145637	1138257	4007380	77,88%
2014	6070632	1268297	4802335	79,11%
2015	6402633	1425849	4976784	77,73%

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad lyginant 2011- 2015 metų įmonės savikainų pokyčius, kad įmonė efektyviai naudoja savo turimus išteklius, ir kasmet mažindama savikainas, didina pelną. Nuo 2011m. iki 2015 m. , įmonės atliekamų darbų savikaina sumažėjo 3.53 %, nors priemonių ir žaliavų kainos augo.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Vitaresta“ finansinė padėtis yra gera, veikla pelninga, įmonės turtas auga. Įmonės savikainos pokyčiai (mažėjimas) parodo, kad savo veikloje ji efektyviai naudoja turimus išteklius.

Išorinės aplinkos analizė.

UAB „Vitarestai“, kaip ir kitoms veikiančioms įmonėms, didelė įtaką daro išorinė verslo aplinka. Nors ši aplinka skirstoma į tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinką, tačiau ir vienos ir kitos aplinkos reikšmė įmonei nenuginčijamai svarbi.

Netiesioginio poveikio aplinka. Ši aplinka, dar vadinama makroaplinka, tai veiksniai ir jėgos, veikiantys ūkinius subjektus, nesvarbu kokioje ekonomikos šakoje jie vykdo veiklą. Šiai aplinkai

priklauso politiniai - teisiniai, ekonominiai, socialiniai - kultūriniai, bei moksliniai – technologiniai veiksniai. Analizuojant šią UAB „Vitaresta“ aplinką, tikslingiausia naudoti PEST analizę, ir iširti ją keturiais pagrindiniais aspektais:

I. Politinė ir teisinė aplinka. Kiekviena įmonė, kuri teikia patalpų valymo paslaugas, susiduria su politiniais – teisiniais veiksniais, kurie reglamentuoja įmonės veiklą, nurodo teisinius aspektu. UAB „Vitaresta“ tenka susidurti su:

✓ Darbuotojų darbo saugos ir sveikatos (DDS) teisės aktais , kurie reglamentuoja darbo įrenginius, darbuotojų mokymą ir instruktavimą, higienos normas susijusias su darbuotojų sauga ir sveikata, nelaimingų atsitikimų tyrimus ir prevenciją, cheminių medžiagų naudojimą, darbo vietų įrengimą;

✓ Darbo kodeksas – Lietuvos darbo teisės įstatymų rinkinys, kuris reglamentuoja darbo santykius tarp darbuotojo ir darbdavio.

✓ Aplinkosaugos reikalavimais valymo priemonių sudedamosioms dalims, valymo darbams, įmonėje naudojamiems automobiliams. Taip pat svarbūs teisės aktai, reglamentuojantys cheminių medžiagų ir preparatų tvarkymą (sandėliavimą, ženklimą, pakavimą, transportavimą).

✓ Be to, įmonės veiklą įtakoja ir įvairios tarptautinės normos ir standartai, pavyzdžiui ISO standartai, CEN reikalavimai, kuriuose pateikiama informacija apie darbo vietų įrengimą, įrangą ir jos standartus, bei poveikį darbuotojo sveikatai (pvz. vibracijos ar garso poveikis darbuotojo sveikatai).

✓ Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, prie Lietuvos Respublikos teisės aktų prisidėjo ir Europos Sąjungos direktyvos, kurios reglamentuoja darbuotojų asmeninių apsaugos priemonių, fizinių veiksnių rizikos bei darbo įrankių naudojimo, saugos ir sveikatos darbe reikalavimus. Viena iš svarbiausių Europos Sąjungos direktyvų 89/391/EEB, apibrėžia rizikos vertinimo procesą ir nustato prevencinių priemonių taikymą ir eiliškumą.

II. Ekonominė aplinka. UAB „Vitaresta“ veiklą įtakoja bendri šalies ekonominiai rodikliai. Įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo ekonomikos augimo, užimtumo, valiutų kurso svyravimo, infliacijos. Ekonomikos pakilimai ir nuosmukiai įtakoja įmonės veiklos strategijų pasirinkimą. Esant ekonominiams nuosmukiams įmonės teikiamų paslaugų apimtys mažėja dėl to, kad tai nėra pirmo būtinumo paslauga. Esant ekonominiam sunkmečiui, dalis valymo paslaugas teikiančios įmonės klientų, atsisako šių paslaugų ir valymo darbus atlieka patys savarankiškai, taip taupydami savo lėšas. Tuomet, dėl darbo apimčių mažėjimo, kad išsilaikytų rinkoje, paslaugas teikianti įmonė priversta mažinti sąnaudas mažinant atlyginimus, darbuotojų skaičių, bei paslaugų kainas. Šie veiksniai įtakoja šalies bedarbystės lygį.

Esant ekonominiam pakilimui, išryškėja priešingos tendencijos – didėja darbų apimtys, kyla paslaugų kainos, ieškoma naujų darbuotojų. Tačiau tuomet susiduriama su kita problema – darbo rinkoje, esant dideliame darbuotojų poreikiui, sunku surasti žmogiškųjų išteklių valymo darbams. Net ir

esant ekonominiam pakilimui už patalpų valytojų ar teritorijų tvarkytojų darbą įmonė nelinkusi mokėti daugiau negu minimalų Vyriausybės nustatytą atlygį.

Nuo pasaulio ir šalies ekonominės būklės priklauso įmonės veiklos tendencijos. Prognozuojant infliaciją, įmonei palanku įsigyti didesnius kiekius atsargų (nes kils jų kainos), imti kreditus veiklos plėtimui ir t.t.. Tuo tarpu prognozuojant defliaciją, minimaliai sumažinti atsargas, numatyti sąnaudų mažinimo galimybes.

III. Socialinė – kultūrinė aplinka. Ši aplinka atspindi šalies demografinę situaciją, visuomenės poreikius, vertybines orientacijas. Šių rodiklių tyrimai atskleidžia įmonei gyventojų tankumą, gimstamumą, šeimos struktūrą, išsilavinimo lygį, migracijos tendencijas, darbo jėgos judėjimo struktūrą, potencialių paslaugos pirkėjų skaičių.

UAB „Vitarestai“ patys svarbiausi iš išvardintų yra gyventojų tankumo, migracijos tendencijų rodikliai. Jie svarbūs, dėl pastoviai jaučiamo darbo jėgos stygiaus. Taip yra todėl, kad didžioji dalis darbingo amžiaus žmonių yra emigravusi į užsienio šalis, o čia likusiuosius ieškančius darbo, galima suskirstyti į tris grupes:

1. Jauni žmonės (18 -25 m. amžiaus), dažniausiai studentai, tokio pobūdžio darbo kaip patalpų valymas arba teritorijų priežiūra, nenori dirbti. Jie mieliau renkasi prestižiškas darbo vietas, tokias kaip padavėjai, pardavėjai, konsultantai;
2. 25 – 35 m. amžiaus, baigę tam tikrus mokslus, ieškantys aukštesnės kvalifikacijos darbų;
3. Pensinio amžiaus žmonės, kurie mielai dirbtų patalpų valymo srityje, tačiau dėl vyresnio amžiaus ir sveikatos nepajėgūs kokybiškai atlikti pavestų darbų.

Taip pat šie rodikliai svarbūs dėl potencialių paslaugos pirkėjų skaičiaus. Kuo daugiau šalyje gyventojų, tuo didesnis vartojimas ir paslaugų poreikis.

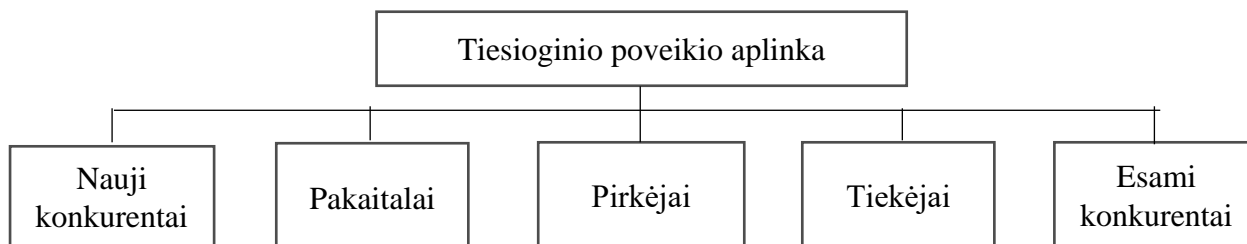
IV. Technologinė aplinka. Ši aplinka svarbi visiems ūkio subjektams, nes ji apima produktų, procesų, žaliavų tobulinimą. Ši aplinka lemia visuomenės poreikių kitimą, diktuoja produktų ir paslaugų technologines madas.

Naujas technologijas savo veikloje diegia ir įmonė „Vitaresta“. Naujų technologijų diegimas patalpų valymo ir teritorijų tvarkymo srityje pagreitina darbų atlikimo laiką, mažina sąnaudas, didina darbo našumą, pagerina darbuotojų darbo sąlygas. Įmonė stengiasi žengti koja kojon su technologinėmis naujovėmis, domisi naujoviškais darbų atlikimo procesais, naudoja naujoviškas, aplinkai draugiškas priemones.

Tiesioginio poveikio aplinka.

Ši aplinka vadinama mikroaplinka – tai veiksniai ir jėgos, darančios įtaką konkrečiai ūkio šakai, vienodai veikdami visus tos pačios ūkio šakos subjektus. Šiai aplinkai ištirti bus panaudotas M. Porterio nustatytas penkių konkurencinių jėgų modelis. Prie šių jėgų priskirtinas naujų konkurentų įėjimas į rinką, pakaitalų keliama grėsmė, pirkėjų derybinė galia, tiekėjų derybinė galia, jau

įsitvirtinusių rinkoje kompanijų konkurencija (12 pav.). Šie išvardinti veiksniai labiausiai lemia sektoriaus veiklos pelningumą.



12 pav. Įmonės tiesioginio poveikio aplinka

Naujų konkurentų įėjimas į rinką. Valymo srityje sektoriuje naujų konkurentų atsiradimas reiškia, kad bendri toje srityje dirbančių įmonių pajėgumai padidėja, o dėl to laimi klientai, nes tuomet galima kainų kritimo tendencija. Naujų konkurentų atsiradimas taip pat gali įtakoti sąnaudų struktūrą, dėl ko gali sumažėti įmonių pelningumas. Naujų rinkos dalyvių atsiradimą stabdo valymo šakos senbuvų sudaromi įėjimo į rinką barjerai – tai kliūtys arba sąlygos, dėl kurių naujiems rinkos dalyviams sunku pradėti veiklą šioje srityje. Prie pagrindinių įėjimo į rinką barjerų, kuriuos UAB „Vitaresta“ sudaro naujiems rinkos dalyviams, galima pristirti:

1. Įmonė priskirtina prie didelių įmonių, turinti didelį funkcionalių įrankių ir įrengimų pasirinkimą, ilgametę patirtį, yra pajėgi vykdyti didelius projektus, kuriuos sudėtinga vykdyti naujiems rinkos dalyviams, neturintiems pakankamai patirties ir techninių galimybių.

2. Įmonė gali pasiūlyti platų kokybiškai ir operatyviai atliekamų paslaugų asortimentą.

3. Įmonė intensyviai tobulina savo veiklą keldama savo darbuotojų kvalifikacijas, dalyvaujant seminaruose, parodose, mokymuose.

4. Įmonę galima priskirti prie inovatyvių įmonių, nes vyksta pastovus domėjimasis naujomis valymo srityje technologijomis, tobulinama darbų atlikimo technika, personalo valdymo struktūra.

5. Pačiu svarbiausiu barjeru naujiems rinkos dalyviams galima įvardinti tai, kad UAB „Vitaresta“ per aštuoniolika veiklos metų yra įgijusi klientų pasitikėjimą, ir jų apibūdinama kaip profesionali, patikima, organizuota įmonė.

Pakaitalų keliamo grėsmė. Mokslinėje literatūroje pakaitalai įvardinami kaip prekės ar paslaugos kurios pasižymi tokiais pačiomis ar panašiomis savybėmis ir gali viena kitą pakeisti, tenkinant tuos pačius vartotojų poreikius.

Patalpų valymo šakoje, kylant paslaugų kainoms, jaučiama pakaitalų paklausos tendencija. Prie pagrindinių patalpų ir teritorijų tvarkymo pakaitalų galima priskirti:

1. Pavieniai asmenys, nelegaliai besiverčiantys šia veikla, neturintys nei individualios veiklos pažymos, nei verslo liudijimo, nemokantys mokesčių valstybei. Šie asmenys, įsigiję pagrindinius

(dažniausiai neprofesionaliūs) valymo įrankius ir valymo priemones, gerokai mažesnėmis negu rinkos kainomis, teikia valymo paslaugas privatiems asmenims.

2. Pavieniai asmenys, legaliai besiverčiantys patalpų ir teritorijų valymo darbais. Šie asmenys, turi galimybę teikti vienkartinės ar daugkartinės paslaugas tiek privatiems, tik juridiniams asmenims. Dažniausiai jų kaina mažesnė, negu valymo paslaugų įmonių, nes atitinkamai mažesni veiklos kaštai. Tačiau tokio pobūdžio valymas apsiriboja tik pagrindinėmis valymo veiklomis (langų, grindų, paviršių kasdieninis valymas), o sudėtingesnes funkcijas (generaliniai valymai, po statybinių valymai, atšveitimo, impregnavimo darbai) atlikti kviečiama valymo paslaugas teikianti įmonė, kuri turi technines galimybes tokiems darbams.

3. Namų ūkiai, taupydami savo šeimos biudžetą, namų valymo darbus atlieka savarankiškai, naudodamiesi buitinėmis priemonėmis.

4. Valymo paslaugas teikiančios įmonės klientai (įmonės), turėdami finansinių sunkumų, atsisako valymo įmonės paslaugų ir patys savarankiškai ieško ir savo įmonėje įdarbina patalpų ar teritorijos tvarkytoją, patys rūpinasi reikiamais įrankiais ir darbo priemonėmis, kontroliuoja darbuotojo atliekamų valymo darbų kokybę, moka atlyginimą, sprendžia kitus su valymo darbuotoju susijusius klausimus.

Pirkėjai ir jų derybinė galia. UAB „Vitaresta“ teikiamų paslaugų vartotojai, tai fiziniai ir juridiniai asmenys, dalyvaujantys rinkos mainų procese ir įsigyjantys įmonės siūlomą paslaugą. Įmonė orientuojasi į tikslinę rinką. Ši rinka suprantama dvejopai - pirmiausia, tai vartotojų ar organizacijų grupės, tinkamiausios įmonės tikslams. Antra, tai tokių siūlomos paslaugos variacijų sukūrimas, kad įmonės siūlomos paslaugos kuo geriausiai atitiktų skirtingų vartotojų grupių poreikius. Tikslinis segmentas yra labiausiai patrauklus iš rinkos segmentų, nes jis augantis, pelningas, lengvai pasiekiamas. Tikslinio segmento parinkimas nereiškia, kad įmonė nedirba su kitais rinkos segmentais, tačiau jie ne tokie svarbūs kaip tikslinis.

UAB „Vitaresta“ yra suskirsčiusi savo rinkas į segmentus, nes taip yra geriau patenkinami paslaugų pirkėjų poreikiai, sustiprinama konkurencija, suderinama įmonės veikla. Kadangi taikomasi į konkretų segmentą, sudaroma galimybė teikti ir pardavinėti tokias paslaugas, kurių nori klientai ir čia atsiranda pranašumas prieš konkurentus. Įmonės paslaugos išsiskiria kokybe, naujomis technologijomis ir yra pritaikytos pirkėjui, galinčiam mokėti atitinkamą kainą už kokybę, operatyvumą, profesionalumą ir pažangumą.

Pasenusi nuomonė, kad valymo paslaugas teikiančias įmones dažniausiai samdosi didelės kompanijos. Valymo įmonių teikiamomis paslaugomis naudojasi tiek didelės, tiek mažos įmonės – nes gerą įvaizdį palaikyti ir palikti įmonės svečiams išpūdį siekia visi. Iš vakarų „prigijęs“ dar vienas naujas reiškinys – valymo paslaugomis šiandien naudojasi ne tik įvairios įmonės, tačiau taip pat ir paprasti žmonės. Atsiradus galimybėms nemažai žmonių pradėjo kreiptis į valymo paslaugas

teikiančias įmones, kurios atlieka reguliarią namų patalpų priežiūrą ir tvarkymą. Tai patogiu ir šiandien tai tapo būtinybe kiekvienai įmonei, o paprastiems žmonėms – galimybe pasilengvinti savo buitį.

Paminėtina, kad įmonės klientai yra tai tokios žinomos prekybos sistemos, kaip UAB „Maxima LT“, UAB „Senukai“, RIMI prekybos centrai, „IKI“ prekybos centrai, „Omnitel“ atstovybės, taip pat daug kitų smulkesnių įmonių ir statybinių organizacijų, kurioms jau keletą metų yra atliekamos valymo paslaugos po statybos darbų. Tarp jų galima paminėti „Yit Kausta“, UAB „Skirnuva“, UAB „RVK“ ir daug kitų statybinių organizacijų. Paslaugos teikiamos gamybos įmonėms: „Kitronas“, „Storaenso“, „Kraftas“, „Ragutis“, „Stiklita“, „Oninenas“, „Kauno baldai“, „Osama“, biurams bei salonams: „Sostena“, „Tele 2“, „Omnitel“, „Parex bankas“, „Ūko bankas“, „Walking“, „Kautra“, „Aukso gija“, „Lietuvos spauda“, „Farma“, „Bitė“, „Efigy“, „BMS“, „Danija“, „Goldenpoint“, „Lukoil“, „Vakoil“, „Pegasas“, J.Gulbinienės įmonė, „Lemora“, „Baltnetos komunikacijos“, Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas, Vilniaus Universitetas, Kauno miesto Savivaldybės Administracija, bankams „Swedbank“, „Seb“ ir kt.

Vykstant aršiai konkurencijai tarp valymo paslaugas teikiančių įmonių, klientai dėl to patiria naudą, nes turi kainų derėjimosi galimybę. Dažniausiai klientai kelioms įmonėms siunčia užklausimus dėl norimos paslaugos ir prašo atsiųsti komercinį pasiūlymą su paslaugos atlikimo terminais ir kainomis. Tuomet klientai bando nuderėti kainą, manipuliuodami, kad konkurentai paslaugą pasiūlė atlikti pigiau. Jeigu nepavyksta nuderėti kainos, klientas renkasi kitą įmonę.

Kai kurios konkurencinės įmonės, norėdamos užimti kuo stipresnes pozicijas rinkoje, siūlo klientams paslaugas ypač mažomis kainomis, dėl ko nukenčia įmonės darbuotojai, nes jiems mokamos mažos algos, o dalis atlyginimo mokama nelegaliais pinigais (vokeliuose). Tačiau paslaugos pirkėjas šios „juodosios“ pusės nežino ir susigundo mažesne paslaugų kaina.

UAB „Vitaresta“ teikiamų paslaugų kainas galima priskirti prie aukštesnių, tačiau tai susiję su įmonės vykdoma kokybės politika. Pastovus ir patenkintas vartotojas neatsisako mokėti daugiau, nes tiki, kad įmonė pateisins jo lūkesčius. Vartotojų lūkesčių pateisinimas lemia ne tik vartotojo pasitenkinimo lygį, bet ir apsisprendimą vartoti ateityje, bei naujų klientų pritraukimą.

Tiekėjų ir jų derybinė galia. Tiekėjas – tai be galo svarbus verslo partneris, vienas iš verslo elementų. Nuo santykiu su tiekėjais priklauso įmonės veiklos sėkmė: laiku ir geromis kainomis pristatytos žaliavos įtakoja sutartu laiku ir geromis kainomis atliktus darbus, o tai lemia kliento pasitenkinimą ir pasitikėjimą.

Tiekėjai, matydami, kad valymo paslaugų paklausa didina valymo tiekėjų kiekį ir auga valymo žaliavų ir įrangos poreikis, gali kelti paklausioms prekėms kainas. Tokia tendencija galima todėl, kad:

1. Profesionalių valymo priemonių ir įrangos tiekėjų Lietuvoje nėra daug.
2. Dažniausiai tiekėjas yra vienintelis užsienio gamintojo atstovas šalyje siūlantis tokio pobūdžio produkciją.

3. Produkcija atitinka visus Europos Sąjungos ir Lietuvos higienos ir aplinkos apsaugos standartus ir normas.

Tiekėjus ir įmonę „Vitaresta“ sieja bendrų tikslų siekimas – pridėtinės vertės kūrimas. Įmonės verslo partnerių pasirinkimui įtaką daro tiek bendroji aplinka, tiek strateginiai tikslai. Tinkamų partnerių pasirinkimas turi įtakos įmonės veiklos efektyvumo didinimui, konkurenciniam pranašumui, inovatyvių strategijų įgyvendinimui. UAB „Vitaresta“, tiekėjams atrinkti naudoja šiuos kriterijus :

1. Tiekėjų įmonės veiklos stabilumas;
2. Teisė verstis atitinkama veikla;
3. Ar tiekėjų siūlomos prekės atitinka techninius bei profesinius reikalavimus;
4. Tiekėjo patikimumas, pajėgumas įvykdyti pirkimo sąlygas;
5. Esamų ir buvusių klientų nuomonė apie tiekėją;
6. Prekių kokybė, prekių kana, apmokėjimo sąlygos;
7. Aptarnavimo lygis.

Tarp įmonės tiekėjų paminėtini – „Manjana“, „Sparus“, „Pireka“, „Sanitex“. Tai vienos iš stambiausių valymo priemonių ir įrangos tiekėjų Lietuvoje, atstovaujančios tokius pasaulinio lygio profesionalių produktų gamintojus kaip Numatik, Nilfisk, Gansow, Unger, Kiehl, Tork, Katrin, Kimberly Clark ir t.t.

Jau įsitvirtinusių rinkoje kompanijų konkurencija. Paslaugų sfera yra perspektyvi ir sparčiai besiplėtojanti ūkio šaka. Ši sfera yra pakankamai atvira ir patraukli pradedantiems verslininkams. Lietuvoje paslaugų sfera plėtojama sparčiu tempu, nepriklausomai nuo paslaugų paklausos. Būtent valymo paslaugas teikiančių įmonių Lietuvoje yra nemažai. Dalis jų savo verslą vysto daugiau kaip 10 metų. Tai: „Corpus A“, „Ainava“, „Top Clean“, „Valumina“, UAB "Almutė", „Gilrinda“, „NIB valymas“, „Prochemas“, „Sauliuta“ ir kt. Nemažą rinkos dalį užima neseniai įsteigtos valymo įmonės: „Clean Solutions“, „Vipp sprendimai“, „Švaros misija“, „Švaros broliai“, „BSS grupė“, „Švaros artelė“, „Švaros desantas“, „Abdonas“ ir kt.

Kad UAB „Vitaresta“ verslas būtų sėkmingas, įmonė stengiasi pažinti savo konkurentus, juos stebėti, analizuoti jų veiklą. Taip galima nukopijuoti nuo konkurentų tai, ką jie daro geriausiai ir dar žengti kelis žingsnius tolyn. Konkurentų analizė yra ilgas, sudėtingas darbas. Labai sunku yra sužinoti apie jų pelną ir atskleisti jų galimybes, nes tai dažniausiai yra komercinės paslaptys. Apie konkurentus įmonė daugiau mažiau stebi ir žino šiuos dalykus:

- prekybinį ženklą;
- produkcijos/paslaugų asortimentą;
- paslaugų pardavimų apimtį;
- kainas ir nuolaidas;
- pagrindinius klientus;

- reklaminę politiką;
- stimuliuojančias priemones ir kt. įmonės požiūriu svarbius faktus, įvykius.

Informacija apie konkurentus reikalinga tam, kad nustatyti jų stipriąsias ir silpnąsias puses ir konkurencinius pranašumus. Konkurenciniu pranašumu gali būti žymus įmonės vardas (prekybinis ženklas), puiki paslaugų kokybė, efektyvi reklama, geras realizacijos tinklas, kvalifikuotas personalas ir t.t.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonei didelį poveikį daranti išorinė aplinka apima už įmonės ribų esančius veiksnius ir skirstoma į tiesioginio ir netiesioginio poveikio. Tiesioginio poveikio aplinka (mikroaplinka) apima įmonės santykius su esamais konkurentais, naujų konkurentų ir pakaitalų poveikį veiklai, santykius su tiekėjais ir vartotojais. Šią aplinką įmonė gali įtakoti, o netiesioginio poveikio aplinkos įtakoti negali. Ji apima tokius veiksnius kaip politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, technologiniai.

UAB „Vitaresta“ SSGG analizė

Atlikus išsamią įmonės vidinių ir išorinių veiksnių analizę, tikslinga nustatyti tiek dėl vienos, tiek dėl kitos aplinkos iškylančias teigiamas ir neigiamas aplinkybes. Tam tikslui bus panaudotas SSGG aplinkos analizės metodas. Šis metodas atspindi įmonės stiprybes (ką organizacija pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija nepajėgi atlikti), galimybes (kokios organizacijai naudingos sąlygos) ir grėsmes (kokios organizacijai nenaudingos sąlygos). UAB „Vitaresta“ SSGG analizė pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. UAB „Vitaresta“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Didelis dėmesys darbuotojų atliktų darbų kontrolei; 2. Aukščiausios kokybės akcentavimas ir siekimas įmonės veikloje; 3. Administruojančių darbuotojų aukšta kvalifikacija; 4. Darbuotojų skatinimas ir galimybės kvalifikacijos kėlimui; 5. Įmonėje vykdomas veiklos planavimas didina tikslų pasiekimo perspektyvas; 6. Palankus įmonės įvaizdis valymo paslaugų srityje; 7. Inovacijų diegimas veikloje įtakoja veiklos efektyvumą, prisidėjimą prie aplinkos apsaugos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žemesnės kategorijos darbuotojų motyvacijos mažėjimas dėl minimalaus darbo užmokesčio; 2. Mažas darbuotojų motyvacijos būvimas trukdo pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų; 3. Per žema kai kurių darbuotojų kvalifikacija; 4. Pakankamai didelė žemesniosios grandies darbuotojų kaita didina sąnaudas ir mažina veiklos efektyvumą; 5. Dėl įmonėje vykdomos sąnaudų taupymo programos mažėja darbo efektyvumas.
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Paslaugų asortimento plėtimas; 2. Galimybė užimti naujas rinkas arba didinti esamas; 3. Ekonomikos pakylimas didina paslaugų vartojimo intensyvumą; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didinami mokesčiai atitinkamai didina veiklos kaštus, o tai įtakoja kainų kilimą; 2. Didelis emigracijos lygis mažina darbingo amžiaus žmonių ir potencialių klientų skaičių;

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<p>4. Naujų technologijų kūrimas didina valymo srities ir atskirai įmonės plėtros perspektyvas;</p> <p>5. Patenkintų paslaugų kokybe ir aptarnavimu klientų rekomendacijos naujiems klientams.</p>	<p>3. Kvalifikuotos darbo jėgos stoka;</p> <p>4. Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė gan didelė dėl to, kad įėjimo į rinką barjerai nėra aukšti;</p> <p>5. Ekonomikos nuosmukiai neigiamai veikia įmonės veiklą ir stabdo jos plėtrą;</p> <p>6. Dėl paslaugų paklausos didėjimo tiekėjai gali didinti žaliavų kainas;</p> <p>7. Teisinių normų, reglamentų ir direktyvų gausa sunkina įmonės veiklą ir plėtrą;</p> <p>8. Esant ekonominiams sunkumams galima valymo paslaugų pakaitalų plitimo grėsmė.</p>
--	---

Apibendrinant galima teigti, kad atlikus UAB „Vitaresta“ SSGG analizę, kurioje stiprybes ir silpnybes įtakoja vidinė aplinka, o galimybes ir grėsmes įtakoja išorinė aplinka, galima išvelgti veiklos plėtros galimybes ir paslaugų asortimento plėtimą dėl naujų technologijų diegimo. Taipogi didelį dėmesį reikėtų skirti žemesnes kvalifikacijos darbuotojų motyvavimui, nes ši grandis atlieka be galo svarbų vaidmenį įmonės veikloje.

4.2.2. Įmonės probleminių sričių identifikavimas ir analizė

UAB „Vitaresta“, teikdama valymo paslaugas klientams, siekdama geriau pažinti juos ir darbo aplinką, atliko klientų analizę, ir suskirstė juos pagal:

1. dydžius (XL – labai dideli (prekybos centrai Maxima, Senukai); L – dideli (IKI prekybos centrai); M – maži (bankų filialai SEB, Ūkio bankas); S – labai maži (Bitės, Omnitel salonai);
2. paskirtį (ofisai, gamybinės patalpos, prekybos centrai, sandėliavimo patalpos ir t.t.).

Atliktos analizės duomenimis, apie 30 % įmonės valomų objektų priskiriami prie ofisų patalpų. Šių patalpų valymo technologija skiriasi nuo gamybinių ar kitų patalpų valymo technologijos - ofisų valymas reikalauja preciziškumo, ypatingos švaros, specialių priemonių, įrankių ir įrangos. Šio tipo patalpose ypač paplitusi kiliminių dangų tendencija. Kilimų ar kiliminių dangų populiarumą įtakoja šie privalumai:

1. Ši danga atlieka apsaugos nuo įvairių nešvarumų ir purvo funkciją;
2. Apsaugo grindis nuo nusidėvėjimo;
3. Sugeria garsus patalpoje taip gerindama mikroklimatą;
4. Valo orą sugerdama dulkes ir alergenų;
5. Padeda išsaugoti šilumą patalpoje, taip mažindama šildymo sąnaudas;
6. Ši danga pasižymi saugumu nuo traumų, dėl savo neslidaus paviršiaus;
7. Sukuria jaukumo jausmą.

Žinoma, ši danga turi ir savo trūkumą – ši danga kempinės principu sugeria į save purvą, kvapus, skysčius, nešvarumus ir tarsi užrakina juos. Dėl šios priežasties kilimai ir kiliminės dangos praranda savo estetinę išvaizdą, pradeda skleisti nemalonų kvapą.

Šios dangos valymas skirstomas į kelis tipus:

1. Sausas kasdieninis valymas;
2. Drėgnas valymas, kuris dar gali būti skirstomas į paviršinį (periodinį) ir giluminį (ekstrakcinį).

Kasdieninis valymas atliekamas paprastais sauso siurbimo siurbliais, kurie pašalina šios dangos paviršiuje esančius nešvarumus, tokius kaip dulkės, žemės, smulkios šiukšlės.. Drėgnas valymas atliekamas specialiais siurbliais, kurie vandens ir priemonių pagalba iš gilesnių sluoksnių išplauna nešvarumus, žemes, įsigėrusių skysčių dėmes, pašalina kvapus.

UAB „Vitarestoje“ valomų objektų kasdieninius kilimų ir kiliminių dangų siurbimo darbus atlieka kasdieninius valymo darbus atliekantys patalpų tvarkytojai. Drėgnas šių dangų valymas reikalauja specialių technologinių žinių, priemonių, įrankių ir įrangos, todėl tokio pobūdžio darbus įmonėje atlieka specialių darbų skyrius. Šio skyriaus vadovė, įvertinus esamų klientų ir naujų klientų kilimų ir kiliminių dangų plovimo poreikį, (fiziniai ir juridiniai asmenys skambina internetiniame puslapyje paskelbtais šio skyriaus telefono numeriais, nes šis, specialių darbų skyrius yra atsakingas už esamų pastovių ir naujų vienkartinį klientų nekasdieninio valymo darbus tokius kaip generaliniai valymai, langų valymai, kilimų plovimai, grindų impregnavimai ir t.t.) pateikė įmonės direktorėms pasiūlymą pasidomėti ir įsigyti naują įrenginį šiai dangai plauti, nes esama techninė įranga jau nėra tokia efektyvi, neatitinka didėjančių klientų poreikių, reikalauja didelių žmogiškųjų išteklių laiko ir priemonių sąnaudų.

Įmonėje kilimų ir kiliminės dangos plovimui naudojamas profesionalus plaunamasis siurblys KARCHER PUZZI 10/1. Šis siurblys veikia išpurškimo - siurbimo principu, tinka giluminiam kilimų ir kiliminės dangos valymui, minkštų baldų, kėdžių, čiužinių, automobilio salonų ir kt. valymui. Šis siurblys valomus plotus atnaujina, pašalina purvą ir blogą kvapą. Jis patogu tuo, kad sveria nedaug, tokį siurblių transportuoti į objektą gali tiek vyras tiek moteris. Trūkumas šio siurblio yra tas, kad jo darbinė galia yra maža, jis tinkamas plauti tik mažus kiliminės dangos plotus, be to neturi džiovavimo funkcijos, kuri padidintų teikiamos paslaugos vertę, nes dabartiniu gyvenimo tempu kiekvienas klientas nori visko čia ir dabar, ir nenori laukti kol kilimas ar kiliminė danga išdžius po drėgno valymo.

4.2.3. Inovacijų diegimo galimybių vertinimas

Inovacijų diegimo procesas įmonėje dažniausiai susideda iš daugelio etapų ir sprendimų. Prie veiksnių, darančių įtaką inovacijų diegimui, mokslinėje literatūroje priskiriama:

1. Vadovų požiūris;
2. Darbuotojų požiūris ir darbo sąlygos;
3. Vartotojo poreikių atitikimas;
4. Finansiniai ištekliai.

Beveik visus šiuos veiksnius stipriai įtakoja įmonėje sukurta kultūra, su įdiegtomis vertybėmis, įsitikinimais, papročiais. Kultūra atlieka svarbų vaidmenį įtakodama įmonės darbuotojų elgesį, vienydama juos, padėdama siekti bendrų tikslų.

Vadovų požiūris. Įmonės „Vitaresta“ vadovus galima apibūdinti kaip novatoriško požiūrio, kurie tiki, kad didesnę verslo sėkmę greičiau įmanoma pasiekti vystant naujus darbo procesus bei naujas paslaugas, diegiant inovacijas, atrandant naujas verslo nišas. Šios įmonės vadovai stengiasi darbuotojus aprūpinti reikalingais ištekliais, kad taip būtų sudaromos geresnės darbo sąlygos ir būtų pasiektas didesnis veiklos efektyvumas.

Darbuotojų požiūris ir darbo sąlygos. UAB „Vitaresta“ žemesniosios grandis darbuotojus galima pavadinti skeptikais, nes dauguma jų į naujas idėjas žiūri nepalankiai, tačiau pasipriešinimas pokyčiams yra natūralus reiškinys, nes visos permainos sukelia nežinomybės, neramumo pojūtį. Dažniausiai tokio pasipriešinimo šaltiniai asmeniniai įsitikinimai ir baimė, kad nepavyks perprasti naujo įrengimo ar proceso technologijos ir valdymo principo. Tačiau darbuotojų – skeptikų požiūrį padeda keisti organizacijos kultūra ir darbo su darbuotojais metodai. Įmonėje nuo pirmųjų darbo dienų keičiamas darbuotojų požiūris į naujas technologijas ir naujus darbo procesus. Instrukravimo metu stengiamasi viską aiškiai išdėstyti, vaizdžiai parodyti, atsakyti į visus iškilusius klausimus, ir tokiu būdu sumažinti streso ir nežinomybės jausmą. Esant poreikiui dirbama su darbuotoju tol kol šis perpranta darbo specifiką ir gali darbus atlikti vienas. Toks darbų principas mažina darbuotojų pasipriešinimą ir nusiteikimą prieš naujoves, gerina bendrą įmonės darbo aplinką.

Vartotojo poreikių atitikimas. Inovacijų diegimas turi būti gerai apgalvotas ir įvertintas, bei suderintas su vartotojų poreikiais procesas. UAB „Vitaresta“ atveju, inovacijos diegimu siekiama geresnio teikiamų paslaugų kokybės lygio ir didesnio vartotojų pasitenkinimo. Įmonė, diegdama šio tipo naujovę, reaguoja į vartotojų poreikius ir lūkesčius, todėl įdiegus inovaciją tikimasi sėkmingo rezultato. Vartotojų poreikius ir lūkesčius įmonė aiškinosi komunikacijų metu kuomet nauji klientai domėjosi paslaugos, šiuo atveju kilimų plovimo technologija, laiko sąnaudomis, džiūvimo terminu. Tai pat rinko informaciją iš esamų klientų prašydami atsiliepimų apie kilimų ir kiliminės dangos plovimo laiką, kokybę ir džiūvimo laiką (klientų teigimu - džiūvimo laikas ypač svarbus faktorius).

Finansiniai ištekliai. Įmonė „Vitaresta“ jau eilę metų savo veiklą vykdo sėkmingai ir pelningai. Kadangi įmonė nėra nauja, tokia veiklos plėtra mokslinėje literatūroje yra vadinama ekspansija (vėlyvoji plėtra). Savo planuojamai plėtrai pelningai ir subalansuotai dirbanti įmonė galėtų gauti finansavimą iš bankų, o gautas kapitalas galėtų būti panaudojamas paslaugų asortimento plėtrai, papildomų apyvartinių lėšų kūrimui, didesnių paslaugos teikimo pajėgumų finansavimui.

Kadangi įmonės finansinė analizė atlikta 4.2.1 skyriuje, iš duomenų aiškiai matyti, kad finansinė įmonės situacija yra stabili, auganti, veikla yra produktyvi, pelną nešanti. Esant tokiai finansinei situacijai, įmonė pajėgi ir savo lėšomis įsidięgti planuojamą technologinę inovaciją.

4.3 Inovacijos diegimo projekto rengimas

4.3.1 Inovacijos atranka

Įmonė investuodama į inovacijas privalo nustatyti ir įvertinti projekto perspektyvas ateities atžvilgiu, nes dabartinės investicijos į inovacijas ateityje įmonei teiks pajamas. Inovacijos įsigijimas – tai brangi ilgalaikė investicija, todėl būtina išanalizuoti rinkos pasiūlymus ir pasirinkti naudingiausią įmonės plėtrai projektą.

Inovacijos paieškai buvo pasirinkta Lietuvos tiekėjų rinka. Tiekėjams, kurie prekiauja patalpų valymo įranga, elektroninio pašto pagalba buvo išsiųstos užklausos su UAB „Vitaresta“ nurodytais poreikiais. Į užklausą atsakė keturi pagrindiniai tiekėjai : Karcher, Manjana, Chemobaltic, Tech4prof. Tiekėjai pateikė komercinius pasiūlymus su jų rekomenduojamomis kilimų ir kiliminių dangų drėgno valymo įrangomis. Tiekėjų pateikti pasiūlymai buvo aptarti, išanalizuoti pagrindiniai ir aktualiausi techniniai parametrai, tuomet atliktas palyginimas ir įrenginiai suranguoti nuo labiausiai tinkamo (1) iki mažiausiai tinkamo (11). Įrenginių techniniai parametrai, kaina ir rangavimo eiliškumas pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė. Įrenginių rangavimas ir techniniai parametrai

Rangas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tiekėjas	Manjana	Karcher	Manjana	Chemobaltic	Karcher	Chemobaltic	Tech4prof	Tech4prof	Tech4prof	Karcher	Tech4prof
Modelis	Taski Procarpet 30	BRC 45/45 C	Putų generatorius Taski Ergodisc	Hydromist 35	BRC 30/15 C	Hydromist compac	Elite Silent	Powerful	Elite-Battery	BRC 50/70 W Bp Pack	Nikita
Tech. parametrai											
Darbinis plotis, mm	380	410	-	450	270	245	500	500	500	430	700
Darbo našumas, m ² /val	420	300	250	200	100	100	500	500	500	500	1000
Vandens bako talpa, l	30	25	10	26	15	14	50	70	50	45	70
Vandens slėgis, bar	3,7	3,4	-	6,9	3,5	1,5	9	9	9	7	9
Vandens srautas, l/min	1,2	0,38	0,05**	-	1	-	4,5	-	5	3,2	4,5
Įrenginio svoris, kg	52	48	16	47	36	22,5	55	65	80	150	120
Įrenginio funkcijos*	G, P	G, P	P	P, D	G, P	G, P	P, D	P, D	P, D	G, P	P, D
Įrenginio kaina su PVM, eur	3500	2789	1671,5	2018	2640	1530	3710	4495	5995	7119	11529

Įrenginio funkcijos* trumpiniai - G – giluminis valymas; P- periodinis valymas; D – džiovinimas.

0,05** m³/min pagamina putų.

Analizuojant inovacinius pasiūlymus, didžiausias dėmesys buvo kreipiamas į šiuos kriterijus:

1. Valymo funkcijos - kokius kiliminės dangos ir kilimų valymus galima atlikti – periodinius ar giluminius, džiūvimo laikas.
2. Darbo našumas – kiek kvadratinų metrų galima išvalyti per vieną valandą.
3. Svoris – įrenginio svoris turi didelės reikšmės, nes atliekant valymo darbus tenka mechaniškai užsinešti įrenginius, kartais į aukštus pastatus neturinčius lifto, ar esant lifto gedimui, todėl šis parametras turi reikšmės darbuotojų sveikatai ir darbo sąlygoms.
4. Vandens bako talpa – esant mažai bako talpai didėja darbo laiko sąnaudos, nes tenka dažniau prisipildyti švaraus vandens baką ir išvalyti nešvaraus vandens talpą.
5. Kaina – didelę įtaką pasirinkimui turintis parametras, kuris labiausiai įtakoja įmonės pasirinkimą ir yra labiausiai susijęs su anksčiau paminėtų parametru teigiamu vertinimu, tai yra, kuo kiti įrenginio duomenys geresni, tuo aukštesnė kaina.

Atlikus tiekėjų siūlomų įrenginių techninių parametru analizę, palyginimą ir inovacijų rangavimą, jų kiekis buvo sumažintas iki dviejų įmonei „Vitaresta“ labiausiai tinkamų (1 ir 2 numeriai). Šių inovacijų pasirinkimą lėmė tai, kad visi parametrai ir duomenys labiausiai atitiko įmonės poreikius ir interesus. Palyginimo metu atmesti įrenginiai labiausiai įmonei netiko dėl per didelės arba per mažos darbinės galios. Per didelė galia taip pat gali būti trūkumu, nes tai lemia dideli įrenginio svorį, gabaritus, bako dydį, o tai įtakoja įrenginio kainos dydį. Per didelis įrenginio dydis ir darbinė galia netinka įmonei „Vitaresta“, nes dažniausiai valomas kilimų ir kiliminių dangų plotas neviršija 500 kvadratinų metrų, todėl neverta pirkti didelio našumo mašinos, nes jos pajėgumai gali būti tiesiog neišnaudoti.

4.3.2. Alternatyvų analizė ir palyginimas

Diegiant inovaciją įmonėje būtina logiškai apgalvoti ir įvertinti jos taikymo galimybes, būtinumą, tinkamumą iškeltiems tikslams pasiekti. Tinkamiausias inovacinis projektas turi būti atrinktas atsižvelgiant į funkcijų ir parametru būtinumą, naudingumą, nes pasirinkto projekto efektyvumas lems įmonės plėtros galimybes.

Labiausiai atitinkantys įmonės „Vitaresta“ poreikius - tiekėjo „Manjana“ siūlomas modelis „Taski Procarpet 30“ ir „Karcher“ siūlomas modelis „BRC 45/45 C“. Norint išrinkti tinkamiausią inovaciją, reikia atlikti išsamesnę įrenginių analizę ir įvertinti jų privalumus:

1. Kilimų ir kiliminės dangos drėgno valymo mašinos „Taski Procarpet 30“ aprašas:

Techninis parametras	Dydis
Matmenys	109x47x94 cm
Garsas	70 DB

Šepečio galia	650 W
Ventiliatoriaus galia	1000 W
Šepečio apsisukimo galia	1000 aps/min
Šepečio prispaudimo galia	10-17 kg

✓ Šis įrenginys vienintelis rinkoje turintis ekstrakcinio (giluminio) ir periodinio valymo putomis funkcijas vienoje mašinoje;

✓ Lengvas įrenginio eksploatavimas, nes funkcijos pakeičiamos vienu mygtuko paspaudimu;

✓ Manevringas įrenginys – dėl mažų gabaritų galimybė kilimų ir kiliminių dangų valymo darbus atlikti mašiną stumiant ir traukiant, bei galimybės privažiuoti tiek priekiu tiek šonu prie sienos. Tai lengvina darbo pobūdį ir didina darbo našumą baldais ar įrenginiais apstatylose patalpose;

✓ Cilindrinų šepečių pagalba, valymo drabai kokybiškai atliekami net ant nelygių grindų;

✓ Lengva įrenginio priežiūra – išardymas ir išvalymas;

✓ Įrenginyje įdiegta periodinio valymo putomis funkcija – didelis privalumas, kuris greitai atstato kilimo išvaizdą. Šis valymo būdas daug efektyvesnis negu visi kiti, nes specialios technologijos šampūno pagalba mašina paruošia putas, kuriomis padengia paviršių. Putos ne sušlapina kiliminę dangą, o tik sudrėkina jos pluoštą. Sudrėkintas pluoštas pasiplečia, o visi pluošte ir tarp jo esantys nešvarumai šampūno pagalba kristalizuojasi (pavirsta kristalais) ir yra išstumiami į paviršių. Tuomet po 40-60 min. džiūvimo belieka tik susiurbti kristalus ir kiliminės dangos valymas baigtas;

✓ Atliekant giluminį (ekstrakcinį) valymą, džiūvimo laikas 18 – 24 val.

2. Kilimų ir kiliminės dangos drėgno valymo mašinos „BRC 45/45 C“ aprašas:

Techninis parametras	Dydis
Matmenys	125x54,5x77cm
Garsas	72 DB
Šepečio galia	600 W
Ventiliatoriaus galia	1100 W
Šepečio apsisukimo galia	900 aps/min
Šepečio prispaudimo galia	8-14 kg

✓ Į priešingą pusę besisukantys šepečiai didina valymo našumą, tuo tarpu ilgesnieji šereliai įsiskverbdami giliau atlieka giluminio valymo funkciją;

✓ Kiliminės dangos valymas gali būti atliekamas esant nelygioms grindims;

✓ Galimybė dirbti įrenginį stumiant – traukiant;

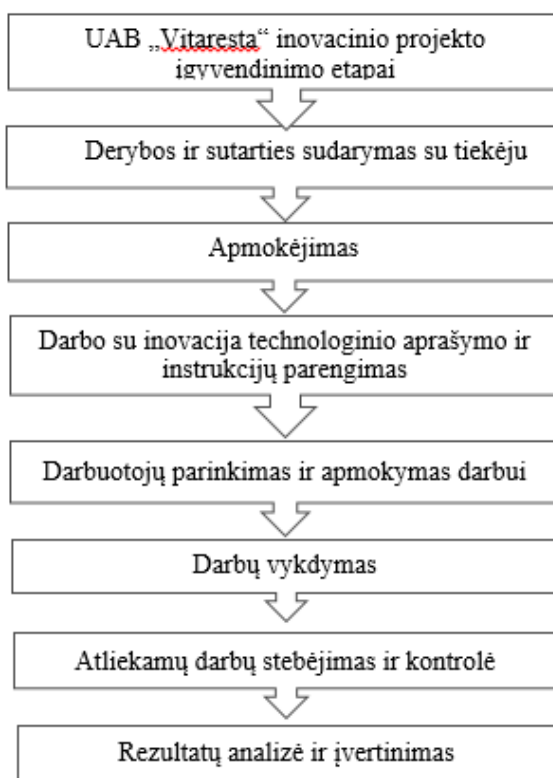
✓ Galimybė privažiuoti priekiu ir šonu prie sienos;

- ✓ Galimybė prijungti rankinį įrenginį skirta apmušalų valymui;
- ✓ Naudojant specialią greito džiūvimo valymo priemonę RM 768, kilimų džiūvimo procesas gali trukti 30 – 40 min, ir kilimai bus paruošti siurbimui.

Išanalizavus abu pasiūlymus, daroma išvada, kad UAB „Vitarestai“ priimtinesnė „Taski Procarpet 30“ kilimų valymo mašina. Labiausiai tokį sprendimą lėmė šio įrenginio turima valymo putomis funkcija, kuri atitinka įmonės valymo kokybės gerinimo tikslus. Valymas putomis yra visiška inovacija valymo srityje, todėl šio įrenginio įsigijimas didintų įmonės ateities perspektyvas, stiprintų konkurencingumą įmonės konkurentų atžvilgiu. Taip pat turėjo įtakos ir kiti aukštesni techniniai duomenys, tokie kaip mažesnis garsas, didesnė valymo šepetio galia, didesnis kiekis jo apsisukimų bei prispaudimo svoris, nes šie parametrai taip pat įtakoja valymo kokybės lygį. Ši valymo mašina užėmė 1 – ają rangavimo poziciją ir pirminės visų pasiūlymų analizės metu (11 lentelė).

4.4. Inovacinio projekto įgyvendinimas

Inovacinio projekto įgyvendinimas susideda iš etapų, sudėliotų tam tikrų eiliškumu. Įmonės „Vitaresta“ atveju pagrindiniai inovacinio projekto įgyvendinimo etapai pateikiami 13 pav.



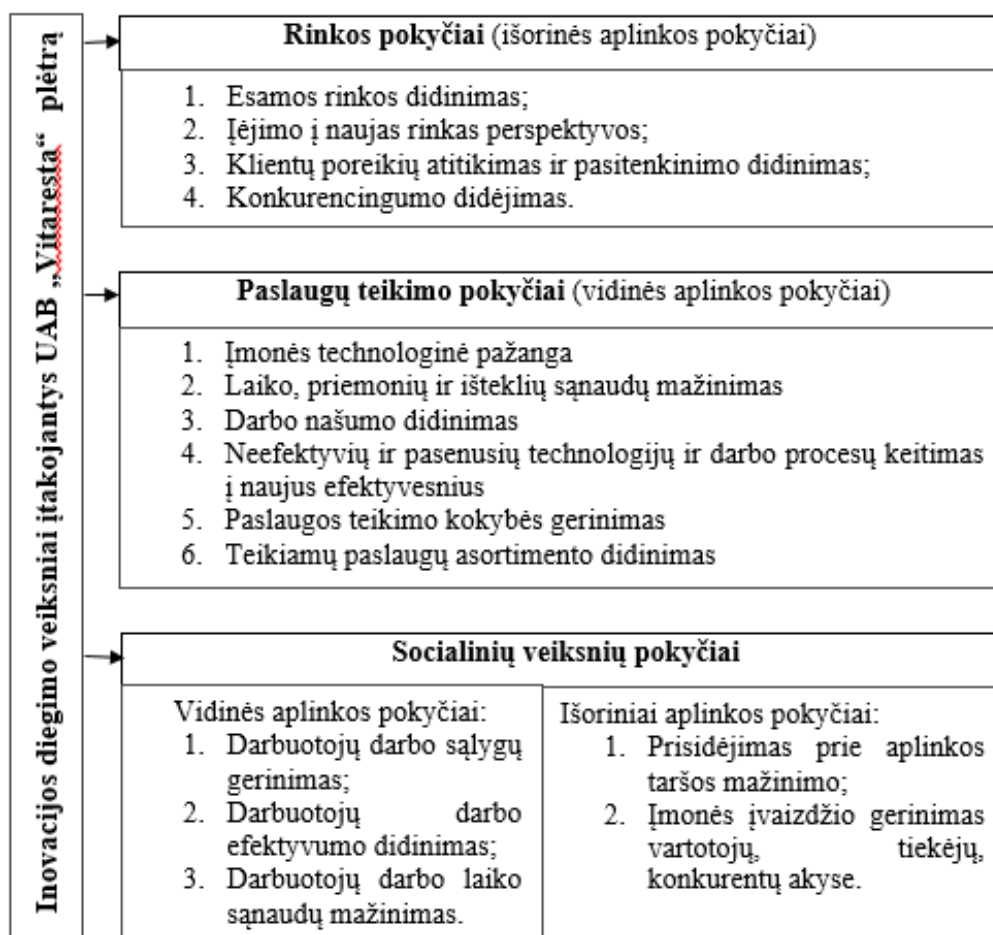
13 pav. Įmonės „Vitaresta“ inovacinio projekto įgyvendinimo etapai

Pasirinkus inovaciją, pirmiausiai vyksta derybos su tiekėju - aptariami garantiniai terminai, po garantinis aptarnavimas, kainos mažinimo galimybė. Toliau sudaroma sutartis, sutariami apmokėjimo

pobūdis ir terminai. Diegiant inovaciją ir norint pasiekti gerų rezultatų labai svarbu parengti išsamų technologinį aprašymą ir atlikti kokybiška darbuotojų parinkimą ir parengimą darbui. Nuo išsamaus ir efektyvaus apmokymo priklauso tolimesnių darbų našumas, kokybė, inovacijos atsipirkimas. Kad darbai būtų atliekami pagal technologinius nurodymus, būtinas stebėjimo ir kontrolės procesas. Kontrolės metu atliktų darbų įvertinimas parodys inovacijos efektyvumą.

4.5. Inovacijų įtakos įmonės plėtrai vertinimas

Įdiegus inovaciją, įmonės „Vitaresta“ aplinkas, tiek vidinę tiek išorinę, veiktų tam tikri veiksniai, kurie įtakotų įmonės plėtros procesus. Šie veiksniai sukeltų rinkos, paslaugų teikimo, paklausos veiksnių, socialinių veiksnių pokyčius. Įmonės plėtrai didžiausios įtakos turintys veiksniai pateikiami 14 pav..



14 pav. Inovacijos diegimo veiksniai turintys įtakos įmonės plėtrai

Visi 14 paveiksle išvardinti veiksniai darytų tiesioginę įtaką įmonės plėtros procesui. Inovacijos diegimas lemtų rinkos pokyčius dėl didėjančio vartotojų kiekio ir pasitenkinimo kurį įtakotų naujas, efektyvus kilimų valymo procesas. Įrenginyje esanti ekstrakcinio (giluminio) valymo funkcija plėstų įmonės teikiamų paslaugų asortimentą, didindama perspektyvas įeiti į naujas rinkas. Šios inovacijos dėka, įmonės konkurencingumas stipriai padidėtų, nes tokio pobūdžio kilimų valymo neatlieka nei

viena įmonė konkurentė. Technologinė pažanga turėtų įtakos įmonės prestižui ir įvaizdžiui, bei lemtų svarbių veiksnių, tokių kaip laiko, priemonių sąnaudų mažinimą, darbo našumo didinimą. Priemonių ir išteklių sąnaudų mažinimas prisidėtų prie šiandienos vienos aktualiausių pasaulio problemų – aplinkos taršos mažinimo ir įmonėje vykstančią plėtrą būtų galima pavadinti - darnia įmonės plėtra.

Kiekviena įmonė, įdiegusi inovaciją, tikisi ekonominio naudingumo. Žemiau pateiktoje 12 lentelėje atliktas lyginamasis skaičiavimas, kuriame pateikta kiek įmonės „Vitaresta“ darbuotojai per vieną valandą išplauna kilimų su turima sena įranga ir kiek kilimų išplaus su inovatyvia plovimo mašina.

12 lentelė. Inovacijos ekonominio naudingumo pagrindimas

Įrenginys	Darbo laikas, min	Atlikto darbo plotas, m ²	Sąnaudos			Savikaina išplauto ploto, Eur	Pajamos už išplautus plotus, Eur.	Pelnas už išplautus plotus, Eur.
			Darbuotojų atlyginimai, Eur.	Priemonės, įrangos amortizacija, įvairūs mokesčiai, Eur.	Žmogiškieji ištekliai, vnt.			
Siurblys KARCHER PUZZI 10/1 + Rotacinė mašina TASKI ERGODISC	1	1,3	0,35Eur/m ²	0,30Eur/m ²	3	0,65Eur/m ²	1,5Eur/m ²	0,85Eur/m ²
	60	80	28	24		52	120	68
TASKI PROCARP ET 30	1	7	0,35Eur/m ²	0,25Eur/m ²	2	0,60Eur/m ²	1,5Eur/m ²	0,90Eur/m ²
	60	420	147	105		252	630	378
Pokytis su inovacija %		↑ 425 %		↓ 20 %	↓ 50 %	↓ 8.3 %		↑ 5.88 %

Toliau pateikiama gautų duomenų analizė:

I. Kilimų plovimo siurblys „KARCHER PUZZI 10/1“ ir rotacinė mašina „TASKI ERGODISC“:

1. Per 1 val. 3 darbuotojai išplauna 80 m² kiliminės dangos (1,3m²/ 1 min.) ir uždirba 28 Eur. (po 9,33 Eur. kiekvienas).
2. 1 m² klientui kainuoja 1,5 Eur. Taigi, įmonė per 1val. gauna 120 Eur. pajamų, iš kurių 52 Eur. priskiriama sąnaudoms, 68 Eur. priskiriama pelnui.

II. Kilimų plovimo siurblys „TASKI PROCARPET 30“

1. Per 1 val. 2 darbuotojai išplauna 420 m² kiliminės dangos (7 m²/ 1 min) ir uždirba 147 Eur. (po 73,5 Eur. kiekvienas).

2. Įmonė per 1 val. gauna 630 Eur . pajamų, iš kurių 252 Eur priskiriama sąnaudoms, o 378 Eur priskiriama pelnui.

III. Pokytis įdiegus inovaciją:

1. Darbo našumas per 1 val. padidėtų 438,5 %;

2. Sąnaudos 1m² sumažėtų 20%;

3. Žmogiškųjų išteklių poreikis sumažėtų 50%;

4. Savikaina 1m² plotą sumažėtų 8.3 %;

5. Pelnas už 1m² plotą padidėtų 5.88 %.

6. Efektyvesnis žmogiškųjų išteklių paskirstymas nešų papildomą ekonominę naudą. (trečias žmogus, galėtų dirbti kitus darbus ir taip didinti įmonės finansinius rodiklius).

Inovacinio projekto ekonominis vertinimas. Įmonei diegiant inovaciją, būtina atlikti indėlio (sąnaudų) į ją gražos apskaičiavimą. Šie skaičiavimai vadovams padėtų priimti sprendimą. Kilimų plovimo mašinos investicijų ekonominis vertinimas atliktas pagal Roi (investicijų graža), atsipirkimo laiko kriterijus.

1. ROI (investicijų graža). Investicijų pelningumo rodiklis ROI (Return On Investment), parodo kiek efektyvios yra investicijos:

- Inovacijos diegimas kainuoja 3500 Eur.;
- Įdiegusi inovaciją įmonė tikisi gauti papildomai 21600 Eur./1 metus., nes preliminariais skaičiavimais įmonėje atliekama apie 2000m²/1 mėnesį kilimų plovimo darbų (2000x0,9x12= 21600 Eur.)

$$ROI = (21600 - 3500) / 3500 = 5.15 \sim 517\%$$

2. Atsipirkimo laikas. Šis parodo laikotarpį reikalingą pasiekti inovacijos atsipirkimą.

$$Atsipirkimo laikas = \frac{\text{Grynosios investicijos}}{\text{Grynosios pajamos per metus}}$$

$$Atsipirkimo laikas = \frac{3500}{21600} = 0.162 \sim 2 \text{ mėnesiai}$$

Atlikus inovacinio projekto ekonominį vertinimą pagal ROI ir atsipirkimo laiko kriterijus, galima teigti, kad planuojamas įgyvendinti projektas būtų sėkmingas. Skaičiavimai parodė, kad įmonė, įdiegusi inovacinį projektą, per metus gautų 517% investicijų gražą, o projektas turėtų atsipirkti per du mėnesius. Esant tokiems skaičiavimų rezultatams, galima teigti, kad inovacinį projektą įgyvendinti verta.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Nors inovacijų sistema yra vienas iš svarbiausių įmonių produktyvios veiklos elementų, tačiau Lietuvos inovacijų sistema nėra labai efektyvi ir turi daug spręstinių problemų, kurios neleidžia kilti bendram šalies inovatyvumo lygiui. Inovacijų vadybos kultūros kėlimas paliktas savieigai tad inovacijas ir inovacinius procesus Lietuvos įmonės įgyvendina savo rizika ir nuožiūra, nesulaukdamas finansinio skatinimo iš valstybės.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę inovacijų diegimo klausimu, daroma išvada, kad:

- Inovacijų apibrėžimų yra daug, tačiau visi jie pateikia inovaciją kaip tokį sprendimų kūrimą ir vystymą, kurie geriau negu ankstesni sprendimai tenkina vartotojų poreikius.

- Inovacijų klasifikacija labai plati, bet dažniausiai jos skirstomos pagal turinį, įgyvendinimo lygį, įgyvendinimo mastą, naujumo lygį, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą. Klasifikavimo dėka, sudaromos prielaidos formuoti inovacijų valdymo metodus.

- Inovacijų diegimas įmonėje grindžiamas tam tikrais tikslais, o jų kėlimas įtakoja įmonės ryšius su išorine aplinka. Prie pagrindinių veiksmų, skatinančių verslo įmones diegti inovacijas, yra noras didinti rinkos dalį, mažinti gamybos kaštus, plėsti paslaugų asortimentą, tobulinti esamas paslaugas, užimti naujas rinkas, gerinti darbo sąlygas.

- Inovacijų diegimo strategijos pasirinkimas – vienas svarbiausių naujovės diegimo procesų. Tai yra perspektyvinės veiklos planas nustatytiems tikslams pasiekti. Prie pagrindinių inovacijų strategijų rūšių priskiriama puolamoji, gynybos ir imitacinė.

- Paslaugų naujovių diegimas, palyginus su prekių, turi tam tikrus skirtumus, o tai lemia tokios paslaugų savybės, kaip neapčiuopiamumas, vartotojo dalyvavimas kuriant paslaugą, atsargų kaupimo galimybių nebūvimas, tiesioginis ryšys su klientais kuriant paslaugą.

3. Sudarant inovacijų diegimo įtakos įmonės plėtrai tyrimo metodiką, buvo pasirinktas kokybinis lyginamosios analizės metodas, nes šis tyrimas pasižymi lankstumu, išsamiumi informacijos rinkimu ir analize. Toks metodas leidžia tyrėjui analizės ir sintezės operacijų pagalba gretinti vienas kitą objektus, atrasti ir ištirti jų tarpusavio sąsajas.

4. Išanalizavus įmonės „Vitaresta“ aplinkas, identifikavus probleminę sritį, ir pritaikius atitinkamus sprendimo būdus, daroma išvada, kad:

- Inovacijos diegimas įmonėje gali įtakoti išorinės aplinkos pokyčius – vartotojų pasitenkinimo didėjimą, rinkos didėjimo perspektyvas, įmonės konkurencingumo didinimą konkurentų akyse, įvaizdžio gerinimą, prisidėjimą prie aplinkos taršos mažinimo.

- Inovacijos diegimas įtakotų įmonės vidinės aplinkos pokyčius, tokius kaip sąnaudų mažinimas, darbo našumo didinimas, darbo sąlygų gerinimas, paslaugų teikimo kokybės gerinimas, įtakotų žmogiškųjų išteklių poreikį.

- Inovacijų diegimas duotų įmonei ekonominės naudos, nes ekonomiško įrenginio pagalba vienos valandos darbinis plotas padidėtų 425 %, valymui naudojamos priemonės sumažėtų 20 %, žmogiškųjų išteklių poreikis sumažėtų 50%. Tai lemtų 1m² plotui 8,3 % savikainos sumažėjimą, ir 5,88 % pelno padidėjimą.

- Atlikti inovacinio projekto ekonominiai skaičiavimai parodė, įdiegta inovacija per metus duotų įmonei „Vitaresta“ 517% investicijų grąžą, o projektas turėtų atsipirkti per du mėnesius, todėl projektą įgyvendinti apsimoka.

Rekomendacijos:

1. Didinti žemesniosios grandies darbuotojų motyvaciją, nes nuo jų darbo kokybės priklauso įmonės veiklos plėtra ir santykiai su klientais. Motyvacijos didinimo priemonės:

- didinant darbo užmokesčius;
- išmokant premijas už veiklos rezultatus;
- priedus ilgamečiams darbuotojams.

2. Plėtoti bendradarbiavimą su klientais, nes jie geriausiai atskleis įmonės teikiamų paslaugų silpnąsias vietas ir skatins veiklos efektyvumo didinimą ieškant naujų darbo procesų, diegiant inovacijas. Priemonės:

- vykdant apklausas;
- reaguojant į nusiskundimus;
- darbų atlikimo vietose dalyvaujant vadovams, kad stebėti, matuoti, analizuoti teikiamų valymo paslaugų kokybę.

3. Skatinti visos įmonės darbuotojus būti imlesniais inovacijoms ir inovatyviems procesams, nes tai įmonės išlikimo garantas konkurencingoje valymo srityje.

4. Įdiegti CRM (angl. customer relationship management) – inovatyvią ryšių su klientais valdymo programinę įrangą, kuri padidina verslo procesų, vykstančių tarp įmonės ir išorinio pasaulio, efektyvumą, pagerina ryšius tarp kliento ir paslaugos teikėjo. CRM sistemos funkcijos:

- Klientų kortelių kūrimas ir valdymas;
- Veiklos ir laiko planavimas;
- Automatinis komercinių pasiūlymų ruošimas;
- Paslaugų katalogų ir kainų generavimas;
- Suinteresuotų šalių pageidavimai ir atsiliepimai;
- Resursų valdymas;
- Dokumentų valdymo sistema ir saugykla;

- Statistika;
- Sutarčių su klientais ir bendradarbiavimo istorija;
- Įmonės, konkurentų duomenų bazės kaupimas ir t.t..

LITERATŪRA

1. Ališauskas, K., Karpavičius, H., Šeputienė, J. (2005). Inovacijos ir projektai: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Dapkus, R. (2006). Inovacijų vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Vitae Litera.
3. Gatautis, R. (2014). Technologijų ir inovacijų plėtros įtaka bei perspektyvos šalies ekonomikai: ilgalaikė institucinė 2012 – 2014 metų ekonomikos mokslinių tyrimų programa. Lietuvos mokslo taryba.
4. Gečas, K., Jucevičius, R., Jakubavičius, A., Sutkus, A., Kriaučionienė, M., Jucevičius, G., Severinjs, J., Leichteris E., Žitinskaitė, R. (2007) Inovacijų versle plėtra: strateginiai prioritetai ir veiksmai: taikomojo mokslinio tyrimo darbas – programinė studija . Viešoji įstaiga Lietuvos inovacijų centras.
5. Jucevičius, G. ir Uus, I. (2008). Verslo modelio inovacijos: teorija ir atvejai: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
6. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
7. Kirstutis, J., Rakštys, R., Serva, E. ir Vaznonis, B. (2013). Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika: mokomoji knyga. Kaunas: Akademija.
8. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
9. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). Inovacijų vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
10. Ragauskas, A. ir Kriaučionienė, M. (2008). Inovacijų vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
11. Ramanauskienė, J. (2010). Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Akademija.
12. Starčenko, K. (2014). UAB „Vitaresta“ paslaugų kokybės valdymo sistemos vertinimas: baigiamasis darbas.
13. Staškevičius, J. A. (2004). Inovatika: monografija. Vilnius: Technika.
14. Valentinavičius, S. (2011). Inovacijų valdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Vijeikienė, B. ir Vijeikis, J. (2000). Inovacijų vadyba: mokymo priemonė studentams. Vilnius: Rosma.
16. Vijeikis, J. (2011). Inovacijų vadyba: inovacijų ir naujo produkto vystymas: vadovėlis. Vilnius.
17. Vitaresta (n.d.). Valymo paslaugas teikianti įmonė. . [žiūrėta 2015 05 17]. Prieiga per internetą <http://www.valymopaslaugos.lt/>

18. Aidora (n.d.). Pramoniniai dulkių siurbliai veikiantys nuo suspausto oro. [žiūrėta 2015 05 24]. Prieiga per internetą <http://www.aidora.lt/pramoniniai-dulkiu-siurbliai/Kiti-irenginiai-beipriedai/Dulkiu-siurbliai-veikiantys-nuo-spausto-oro>
19. A sprendimai (n.d.). Organizacinės kultūros samprata. [žiūrėta 2016 04 26]. Prieiga per internetą <http://www.asprendimai.eu/lt/straipsniai/item/87-organizacines-kulturos-samprata>
20. Banzevičienė, R. (2011). Inovacijų vadybos psichologija: metodinė priemonė. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. [žiūrėta 2016 02 16]. Prieiga per internetą http://wdn.ipublishcentral.net/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/26715273309802
21. Bartkus, E. V. (2014). Inovacijų valdymas ir ekonominis vertinimas: studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. [žiūrėta 2016 02 15]. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Mokomosios_knygos_Inovaciju_valdymas_ir_ekonominis_vertinimas_rankrastis.pdf
22. Chemobaltic (n.d.). [žiūrėta 2016 04 29]. Prieiga per internetą <http://www.chemobaltic.com/>
23. Dutta, S., Lanvin, B., and Wunsch- Vincent, S. (2016). The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development. [žiūrėta 2016 04 05]. Prieiga per internetą <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>
24. ES struktūrinė parama (n.d.). Europos Komisijos komunikatas ir kiti dokumentai. [žiūrėta 2015 05 17]. Prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/es-parama/2014-2020-laikotarpis/ek-komunikatai-ir-kiti-dokumentai>
25. Flobot – grindis plaunantys robotai (2015). Robotika.lt. [žiūrėta 2015 05 24]. Prieiga per internetą <http://robotika.lt/flobot-grindis-plaunantys-robotai/>
26. Guobys, V. (n.d.) Pasaulinis inovacijų indeksas 2014: Lietuva užima 39 poziciją iš 143. [žiūrėta 2016 04 05]. Prieiga per internetą http://www.tb.lt/PIC/PNA/PNA/PNA-63_str-08.pdf
27. Inovacijoms tenka vis daugiau pinigų (2016). Statybų naujienos.lt. [žiūrėta 2016 04 05]. Prieiga per internetą <http://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Inovacijoms-tenka-vis-daugiau-pinigu/6780>
28. Inovacijų sistemos pertvarkos koncepcijos gairės (2015). Ūkio ministerija. [žiūrėta 2015 12 27]. Prieiga per internetą <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2015/01/12-Inovacij%C5%B3-sistemos-pertvarkos-koncepcija-proj-2015-01-14.pdf>
29. 2015 m. Inovacijų sąjungos švieslentė (n.d.). [žiūrėta 2016 04 05]. Prieiga per internetą <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/gal.2015-II%20ketv.pdf>
30. Innovation in organisation: APS College of Organisational Psychologists (2012). [žiūrėta 2015 05 20]. Prieiga per internetą <http://www.inventium.com.au/wp-content/uploads/2013/03/Innovation-in-Organisations-APS-Shelley-Logan.pdf>

31. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M. ir Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/index.php?605337747>
32. Jakubavičius, A., Strazdas, R. ir Gečas, K. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/62lt.pdf>
33. Janiūnaitė, B., Petraičė, M., Jucevičius, G. (2011). Organizacijų inovacinė kultūra: mokslo studija. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2016 04 02]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1030/organizaciju-inovacine-kultura/>
34. Juraitė, K. (2005). Lyginamieji tyrimo metodai: nuo intensyvaus ir ekstensyvaus prie visapusiško tyrimo. [žiūrėta 2016 04 19]. Prieiga per internetą http://fcis.vdu.lt/~z.lydeka@adm.vdu.lt/KJuraite_paskaita%20ISM%202.pdf
35. Kaercher (n.d.) Kilimų valymo mašinos. [žiūrėta 2016 04 29]. Prieiga per internetą <https://www.kaercher.com/lt/professional/kilimu-valymo-masinos/kilimu-valymo-masinos.html>
36. Kem Tech Industries, Inc (n.d.). Industrial Cleaners and Degreasers. [žiūrėta 2015 05 24]. Prieiga per internetą <http://www.kem-tech.com/industrialCleaners.asp>
37. Konkurencingas verslas, pagrįstas mokymusi visą gyvenimą ir bendradarbiavimu tarp verslo subjektų (n.d.). [žiūrėta 2016 04 23]. Prieiga per internetą http://www.srpa.lt/konkurencingas_verslas/
38. Lietuva – inovatyvi šalis! Misija (ne)įmanoma?: Seimo Informacinės visuomenės plėtros komiteto, Seimo Ekonomikos komiteto ir Seimo Europos informacijos biuro 2015 m. balandžio 1 d. Seime organizuotos „Europos savaitė 2015“ diskusijos apibendrinimas (2015). [žiūrėta 2015 05 20]. Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/docs2/IIOGIVZR.PDF>
39. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga (2001). Vilnius: Mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos. [žiūrėta 2015 12 26]. Prieiga per internetą <http://www.smm.lt/uploads/documents/bk.pdf>
40. Lietuvos respublikos seimas (2013). Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo (2013 m. gruodžio 18 d. Nr. 1281). [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=463361%20
41. Lietuvos respublikos seimas (2013). Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo (2013 m. gruodžio 18 d. Nr. 1281). [žiūrėta 2015 05 17]. Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=193888&Condition2=>
42. Lietuvos respublikos seimas (2002). Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos (2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187). [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=193888&Condition2=>

43. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L. ir Stankevičienė, J. (2014). Intelektinis verslas: vadovėlis. Vilnius: Technika. [žiūrėta 2016 04 20]. Prieiga per internetą http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1752/3/1498_Intelektinis_verslas.pdf
44. Manjana (n.d.). [žiūrėta 2016 04 29]. Prieiga per internetą <http://www.manjana.lt/>
45. Manjana (n.d.). Prekių katalogas. [žiūrėta 2016 04 29]. Prieiga per internetą https://issuu.com/cechas/docs/all-iki_100
46. Mokslo medis. lt (n.d.). Tyrimų metodai ir metodikos. [žiūrėta 2016 04 19]. Prieiga per internetą <http://www.mokslomedis.lt/teoriniai-tyrimu-metodai/>
47. Ohme, E. T. (2002). Guide for managing innovation. Catalunya : Generalitat de Catalunya CIDEM. [žiūrėta 2015 12 26]. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/71lt.pdf>
48. Pasaulinis inovacijų indeksas 2015: Lietuva – tarp 40 inovatyviausių pasaulio valstybių (2016). Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. [žiūrėta 2016 04 05]. Prieiga per internetą <http://www.tm.lt/naujienos/pranesimasspaudai/2296>
49. Rinkevičius, L. (2011). Mokslas, technologija ir visuomenės kaita: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2016 03 28]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/883/mokslas-technologija-ir-visuomenes-kaita/>
50. Robotai buityje - ne mistika (2013). Didžiojo technologinio sprogimo kūry. [žiūrėta 2015 05 24]. Prieiga per internetą http://technoinovacijos.blogspot.lt/2013/04/robotai-buityje-ne-mistika-informacinis_16.html
51. SEB: Lietuvos mažos ir vidutinės įmonės planuodamos inovacijas sparčiai vežasi Estiją (2015). Statybų naujienos.lt. [žiūrėta 2015 05 20]. Prieiga per internetą <http://www.statybunaujienos.lt/naujiena/SEB-Lietuvos-mazos-ir-vidutines-imonos-planuodamos-inovacijas-sparciai-vezasi-Estija/2948>
52. Strazdas, R. ir Jakubavičius, A. (n.d.). Inovacijos – Lietuvos įmonių konkurencingumo pranašumo pagrindas. [žiūrėta 2015 05 20]. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/63lt.pdf>
53. Strazdas, R., Jakubavičius, A. ir Gečas, K. (2003). Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/index.php?605337747>
54. Šalies konkurencingumas (Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo tyrimas) 2015–2016 m. (2015). Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2016 04 05]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai/?articleId=3808616>
55. Tech4prof (n.d.). [žiūrėta 2016 04 29]. Prieiga per internetą <http://www.tech4prof.com/>

56. The smart guide of service (2012). Belgium: European Commission. [žiūrėta 2015 05 20]. Prieiga per internetą <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/-/the-smart-guide-to-service-innovation?inheritRedirect=true>
57. Teisės aktų registras (n.d.). Dėl prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) kryptių ir jų prioritetų įgyvendinimo programos patvirtinimo (2014 m. balandžio 30 d. Nr. 411). [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f416d360d77c11e3bb00c40fca124f97>
58. Teisės aktų registras (n.d.). Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymas (2007 m. gegužės 31 d. Nr. D1-310). [žiūrėta 2015 12 25]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.068683306D5E>
59. Tennant (n.d.). Innovative Floor Cleaning Technology. [žiūrėta 2015 05 24]. Prieiga per internetą <http://www.tennantco.com/am-en/equipment/innovations>
60. Valstybinė darbo inspekcija prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (n.d.). [žiūrėta 2016 04 22]. Prieiga per internetą http://www.vdi.lt/TA/TA_kategorijos.aspx
61. Verslas.In: verslo edukacijos portalas (n.d.). [žiūrėta 2016 04 26]. Prieiga per internetą <http://www.verslas.in/>