



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Aistė Nesavaitė-Maciulevičienė

VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS SĖKMĖS VEIKSNIAI
INOVATYVIŲ LIETUVOS TEKSTILĖS ĮMONIŲ
ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė
Prof. habil.dr. R.Vaitkienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS SĖKMĖS VEIKSNIAI
INOVATYVIŲ LIETUVOS TEKSTILĖS ĮMONIŲ
ATVEJIS**

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Projektą atliko

Aistė Nesavaitė-Maciulevičienė

Vadovas

Prof. habil.dr. R.Vaitkienė

Recenzentas

Doc. dr. E.Rybakovas

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aistė Nesavaitė-Maciulevičienė

Tarptautinis verslas 621N12004

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aistės Nesavaitės-Maciulevičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas sėkmės veiksniai inovatyvių Lietuvos tekstilės įmonių atvejis“ 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.

Aistė Nesavaitė-Maciulevičienė

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Nesavaite —Maciulevicienė, Aiste. Success factors of customer involvement into product innovation: the case of Lithuanian innovative textile companies. Master's Final Thesis in International Business/ supervisor: Dr. Assoc. Prof. R. Vaitkiene. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science :03 S

Key words: product innovation, innovation process, customer involvement, customer driven innovation, success factors. Kaunas, 2016.77p.

SUMMARY

The cooperation between customers and companies has been implemented for a long time but still in today's business environment the user's role in new product development process is constantly changing. While companies took the leader's position in new product development and product innovation, the customers have been quite passive in these processes. The growing perception that effective consumer satisfaction determines the success of the product made consumers more actively involved in product innovation processes. Zott (2003) and Foss et al. (2011) note that the company's ability to innovate is a key factor in gaining and maintaining the competitive advantage. The empirical studies performed by Cefis and Marsili (2005), Czarnitzki and Kraft (2004), Hall (2000) show that innovative organizations operate more profitably, create greater value in the market, have a higher credit standing, hold a larger market share and have more opportunities to survive in the market, compared to non-innovative organizations. Observing the activities of organizations around the world and their efforts to listen to the needs of its consumers, as well as the promotion of mutually beneficial cooperation can be identified. Many organizations collect customer feedback, comments and suggestions in order to improve the quality of its products and services. To implement this, different measures in physical and virtual environment are used. Foss et al. (2011) summarised a number of scientific research and stated that the continuous interaction with customers could be the key antecedent in innovation creation process. The involvement of customers in product innovations is a relatively new phenomenon, but its significance is constantly growing. Therefore, it is important to review and analyse the theoretical studies and empirical research on customer involvement in product innovation.

The object – customer involvement into product innovation.

The aim of the work – to identify the success factors of customer involvement in product innovation development.

The tasks of the work:

1. To ground the topicality of customer involvement in product innovation.
2. To analyse the theoretical aspects of product innovation.
3. To discuss the processes and patterns of customer involvement in product innovation.

The main findings:

The findings prove the importance of customer involvement into product innovation. Customer involvement could be described as one of the innovation success factors, which is influenced by company's technological and commercial viability.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS TYRIMŲ PROBLEMATIKA IR AKTUALUMAS.....	10
2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS TEORINIAI ASPEKTAI	17
2.1. Produkto inovacijos kūrimo procesas	17
2.1.1. Produkto inovacijos samprata ir tipai.....	17
2.1.2. Naujo produkto kūrimo procesas	25
2.2. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas kūrimas	29
2.2.1. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas prielaidos	29
2.2.2. Vartotojų įtraukimas į bendradarbiavimą inovacijų kūrimo procese	35
3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS SĖKMĖS IDENTIFIKAVIMAS INOVATYVIOSE LIETUVOS TEKSTILĖS ĮMONĖSE	44
3.1. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus apžvalga.....	44
3.2. Tyrimo metodika	50
3.3. Vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą inovatyviose tekstilės įmonėse tyrimo rezultatų analizė.....	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	77

LENTELĖS

1 lentelė. Vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą skirtingose rinkose	14
2 lentelė. Inovacijos sampratos.....	18
3 lentelė. Pagrindiniai naujo produkto vystymo procesai elementai.....	26
4 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vartotojo palyginimas.....	31
5 lentelė. Vartotojų įtraukimą į inovacijas apibūdinančių sąvokų palyginimas.....	32
6 lentelė. Trys vartotojų įtraukimo į inovacijas etapai.....	38
7 lentelė. Lietuvos tekstilės SSGG rinkos analizė.....	47
8 lentelė. Vartotojo vaidmuo inovacijų kūrimo kontekste.....	55
9 lentelė. Inovatyvių idėjų šaltiniai.....	57
10 lentelė. Vartotojų įtraukimo būdai.....	58
11 lentelė. Motyvai, lemiantys vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą.....	59
12 lentelė. Vartotojų įtraukimas.....	60
13 lentelė. Inovatyvių idėjų šaltiniai.....	61
14 lentelė. Idėjų atrankos kriterijai.....	62
15 lentelė. Inovacijos užtikrinimo būdai.....	64
16 lentelė. Įmonių, partnerių, užsakovų, klientų, parinkimo motyvai.....	65
17 lentelė. Produktų inovacijos kūrimas.....	67

PAVEIKSLAI

1 pav. Gamintojo ir vartotojų komunikacija.....	10
2 pav. Abipusis bendradarbiavimas tarp gamintojo ir vartotojo.....	11
3 pav. Vartotojai daro poveikį gamintojams, naudodami komunikaciją.....	11
4 pav. Ryšiai tarp vartotojų poreikių vertinimo, produkto vystymo.....	13
5 pav. Inovacijų klasifikacija pagal Lundvallį	19
6 pav. Produkto dimensijos.....	23
7 pav. Vidutinis įmonės naujų produktų portfelis.....	24
8 pav. Standartizuotas naujo produkto vystymo procesas.....	27
9 pav. Inovacijų sėkmės veiksniai.....	28
10 pav. Bendradarbiavimo kuriant produkto inovacijas formavimas.....	33
11 pav. Vartotojų įtraukimo galimybės fizinėje ir skaitmeninėje aplinkoje.....	34
12 pav. Vartotojų įtraukimo į inovacijas schema.....	35
13 pav. Idėjų generavimas įmonėje išoriniu būdu.....	36
14 pav. Idėjų generavimas įmonėje atviruoju būdu.....	37
15 pav. Įmonės ir vartotojų bendradarbiavimo kuriant inovacijas procesas.....	39
16 pav. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas sėkmės veiksnių teorinis modelis.....	43
17 pav. Darbuotojų skaičius Lietuvos tekstilės sektoriuje 2009-2013.....	43
18 pav. Tekstilės sektoriaus produkcijos pagrindinės eksporto kryptys.....	46

IVADAS

Temos aktualumas. Įmonių ir klientų bendradarbiavimas šiuolaikinėje verslo aplinkoje egzistuoja jau ilgą laiką, tačiau vartotojo vaidmuo naujų produktų kūrimo procese nuolat kinta.

Kol įmonės laikėsi lyderių pozicijos kurdamos naujus produktus ir produktų inovacijas, vartotojai šiuose procesuose buvo gana pasyvūs. Augant suvokimui, kad efektyvus vartotojų poreikių patenkinimas lemia produkto sėkmę, vartotojai tapo aktyvesniais produkto inovacijų kūrimo proceso dalyviais.

Zottas (2003) bei Fossas (2011) pažymi, jog įmonių gebėjimas kurti inovacijas yra esminis veiksnys, lemiantis konkurencinio pranašumo įgyjimą ir išlaikymą.

Cefio ir Marsilio (2005), Czarnitzkio ir Krafto (2004), Hallo (2000) atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad inovatyvios organizacijos veikia pelningiau, sukuria didesnę vertę rinkoje, pasižymi aukštesniu kreditingumu, užima didesnę rinkos dalį ir turi daugiau galimybių išlikti rinkoje, lyginant su neinovatyviomis organizacijomis.

Stebint organizacijų veiklą visame pasaulyje, galima išvelgti jų pastangas išklausti vartotojų poreikius ir skatinti abipusiai naudingą bendradarbiavimą. Didelė dalis organizacijų renka klientų atsiliepimus, pastabas ir pasiūlymus, siekdamas tobulinti prekių ir paslaugų kokybę. Tam naudojamos įvairios priemonės tiek fizinėje, tiek ir virtualioje aplinkoje. Fossas (2011), apibendrinęs daugelio mokslininkų atliktas studijas, akcentuoja, jog sąveika su vartotojais yra vienas iš veiksnių, skatinančių inovacijų sukūrimą įmonėse. Galima teigti, jog vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą yra sąlyginai naujas reiškinys, tačiau jo reikšmingumas nuolat auga. Todėl tikslinga jį plačiau išnagrinėti, aptariant atliktas teorines studijas ir empirinius tyrimus.

Problema. Dinamiškoje verslo aplinkoje įmonėms yra būtina sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. To įmonės siekia bendradarbiaudamos su partneriais, konkurentais ir vartotojais (Sawhney et al., 2005, Prahalad ir Ramaswamy, 2004; Thomke ir Von Hippel, 2002). Bendradarbiavimas su vartotojais gali apimti daugelį verslo procesų, tačiau svarbiausias iš jų — vertės kūrimas per produkto inovacijas (Sawhney et al., 2005). Terminas „vartotojų įtraukimas“ yra labai populiarus moksliniame ir praktiniame lygmenyse. Šio konstrukto esmė siejama su svarba kompanijoms atidžiai klausyti savo vartotojų. Dažniausiai pažangiausi inovatoriai ne tik suvokia vartotojų elgseną, tačiau ir tyrinėja tam įtaką darančius motyvus. Jiems svarbu ne tik tai, ką vartotojai daro, bet ir kodėl jie tą daro (Acharkova, Mazur, 2011). Taigi svarbu diskutuoti apie šiuolaikinių kompanijų dialogą su vartotojais, kuris veikia inovacijas, inicijuotas vartotojų, ir apie veiksnius, darančius įtaką bendradarbiavimui.

Tyrimo problema gali būti formuluojama klausimu: kokie vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą sėkmės veiksniai?

Tyrimo objektas — vartotojų įtraukimas į produkto inovacijas.

Tyrimo tikslas — išskirti vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą sėkmės veiksnius inovatyviose Lietuvos tekstilės įmonėse.

Uždaviniai:

1. Pagrįsti vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas tyrimų problematiką.
2. Atskleisti vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas teorinius aspektus.
3. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas sėkmės identifikavimas inovatyviose Lietuvos tekstilės įmonėse.

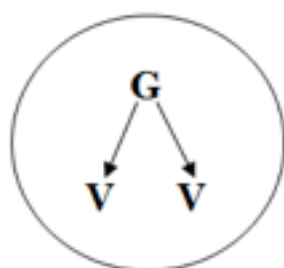
Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu, duomenų sisteminimas ir analizė.

1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS TYRIMŲ PROBLEMATIKA IR AKTUALUMAS

Šiuolaikiniai vartotojai pasižymi aktyvumu ir informuotumu. Jie gali pasiekti norimą informaciją ir ją dalintis bendraudami su kitais vartotojais internete, fizinėje aplinkoje taip pat naudodamiesi kitomis komunikacijos priemonėmis. Atsižvelgdamos į augantį vartotojų išprusimą, įmonės privalo teikti ypatingą reikšmę tinkamai jų poreikiam patenkinti. Modernioje visuomenėje vartotojai yra linkę diskutuoti apie prekes ir paslaugas ir reikšti savo nuomonę apie jas.

Bhalla (2011) pažymi, jog vartotojai, užuot pasyviai laukę rinkodaros žinučių iš įmonių, patys jas kuria ir aktyviai dalinasi, naudodamiesi internetu ir socialiniais tinklais. Vartotojų atsiliepimai apie prekes ir paslaugas komunikuojami draugams, įvairioms bendruomenėms, įmonėms, valdžios įstaigoms, visuomenės informavimo priemonėms. Geografiniai apribojimai šiame kontekste nebeegzistuoja, kadangi minėtos priemonės yra pasiekiamos visiems.

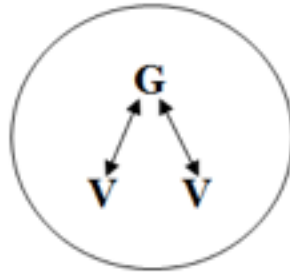
Kadangi vartotojo vaidmuo pastaraisiais metais smarkiai pasikeitė, įmonėms tai yra gera proga pasisemti naujų idėjų ir bendradarbiauti su vartotojais pasitelkiant kūrybiškumą. Alamas (2002) pažymi, jog produkto vystymas ir inovacijų kūrimas neatsižvelgiant į vartotojų poreikius yra netikslingas. Vis dėlto, ne visos įmonės įtraukia vartotojus į produkto inovacijų kūrimą. Pasak Archerio (2004), tokios įmonės naudoja tradicines komunikacijos priemones, tyrimų bei produktų kūrimo būdus. Tradicinės rinkodaros komunikacijos atveju gamintojas sprendžia, kokia informacija dalintis su vartotojais. Šiuo atveju informacija skleidžiama per reklamas ir viešuosius ryšius. Minėtus informacijos mainus iliustruoja 1 paveikslas (G – gamintojas; V – vartotojas).



1 pav. Gamintojo ir vartotojų komunikacija (Lundkvist, 2003)

Lundkvistas (2003) teigia, jog pagal 1 pav. pateiktą modelį, gamyba, komunikacija ir vartojimas yra visiškai atskiri procesai. Modelis neatspindi bendradarbiavimo tarp organizacijos ir vartotojo, kadangi ryšys tarp modelio elementų yra vienpusis. Iš 1 pav. matyti, jog sukurtos inovacijos yra komunikuojamos iš organizacijos („gamintojo“) vidaus, o vartotojai tiesiog priima informaciją apie jau sukurtą produkto inovaciją.

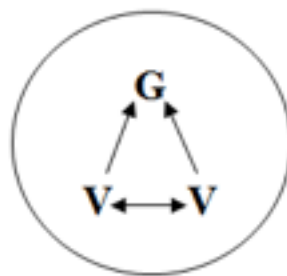
To paties autoriaus pateiktas antras modelis iliustruoja apibusį ryšį tarp gamintojo ir vartotojo (žr. 2 pav.). Šiame modelyje matoma, jog abi šalys sieja bendradarbiavimas.



2 pav. Abipusis bendradarbiavimas tarp gamintojo ir vartotojo (Lundkvist, 2003)

Vis aktyviau įtraukiant vartotojus į produkto inovacijų kūrimo procesus, jiems suteikiama idėjų generavimo funkcija. Ši tema intensyviai nagrinėjama mokslininkų (Kristensson et al., 2004; Prahalad ir Ramaswamy, 2000), tačiau dar nėra pakankamai ištirta.

Trečiasis paveikslas atspindi abipusį ryšį tarp vartotojų, šiuo atveju vartotojų bendruomenė „valdo“ gamintoją, komunikuojama jiems savo lūkesčius ir atsiliepimus apie produktus ir paslaugas (žr. 3 pav.). Šiandieniniai vartotojai komunikuoja ne tik su organizacijomis (prekių gamintojais ir paslaugų teikėjais), bet ir tarpusavyje, naudodamiesi tinklaraščiais („*blogais*“), socialiniais tinklais, dalindamiesi atsiliepimais „iš lūpų į lūpas“. Negana to, vartotojai aktyviai reaguoja į įmonių komunikaciją ir pasiūlymus, reiškia savo idėjas ir poreikius (Bhalla, 2011).



3 pav. Vartotojai daro poveikį gamintojams, naudodami komunikaciją (Lundkvist, 2003)

Antrasis ir trečiasis paveikslas demonstruoja vartotojų vaidmens pasikeitimą nuo pasyvių klausytojų iki aktyvių proceso dalyvių, komunikuojančių savo poreikius ir lūkesčius prekių gamintojams ir paslaugų teikėjams. Šis reiškinys siejamas su **vartotojo kuriamų inovacijų** (angl. *customer-driven innovation*) terminu, kuris mokslininkų darbuose imtas nagrinėti palyginti neseniai. Remiantis moksliniais šaltiniais, įmonės šio pobūdžio inovacijoms pradėjo teikti reikšmę tik apie 1980 m.

(Acharkova, Mazur, 2011). Produkto inovacijų samprata evoliucionavo, ir vietoje technologijomis paremtų inovacijų ėmė dominuoti vartotojų kuriamos inovacijos.

Grabheris ir kiti (2008) pripažįsta, jog inovacijos yra tapusios interaktyviu procesu, kuris paremtas tiesiogine vartotojo ir gamintojo sąveika. Pasak Grabherio (2008), nuo 1980 m. ėmė sparčiai populiarėti įmonių susijungimai, strateginių aljansų kūrimasis, susitarimai dėl bendrų mokslinių tyrimų vykdymo ir pan. Tokiu būdu atsirado nemažai išorinių inovacijų kūrimo šaltinių, tarp jų — partneriai, konkurentai, tiekėjai, tyrimų organizacijos. Šis persiorientavimas link išorinių žinių ir informacijos šaltinių apibūdinamas kaip „atvirosios inovacijos“ (Grabher et al., 2008).

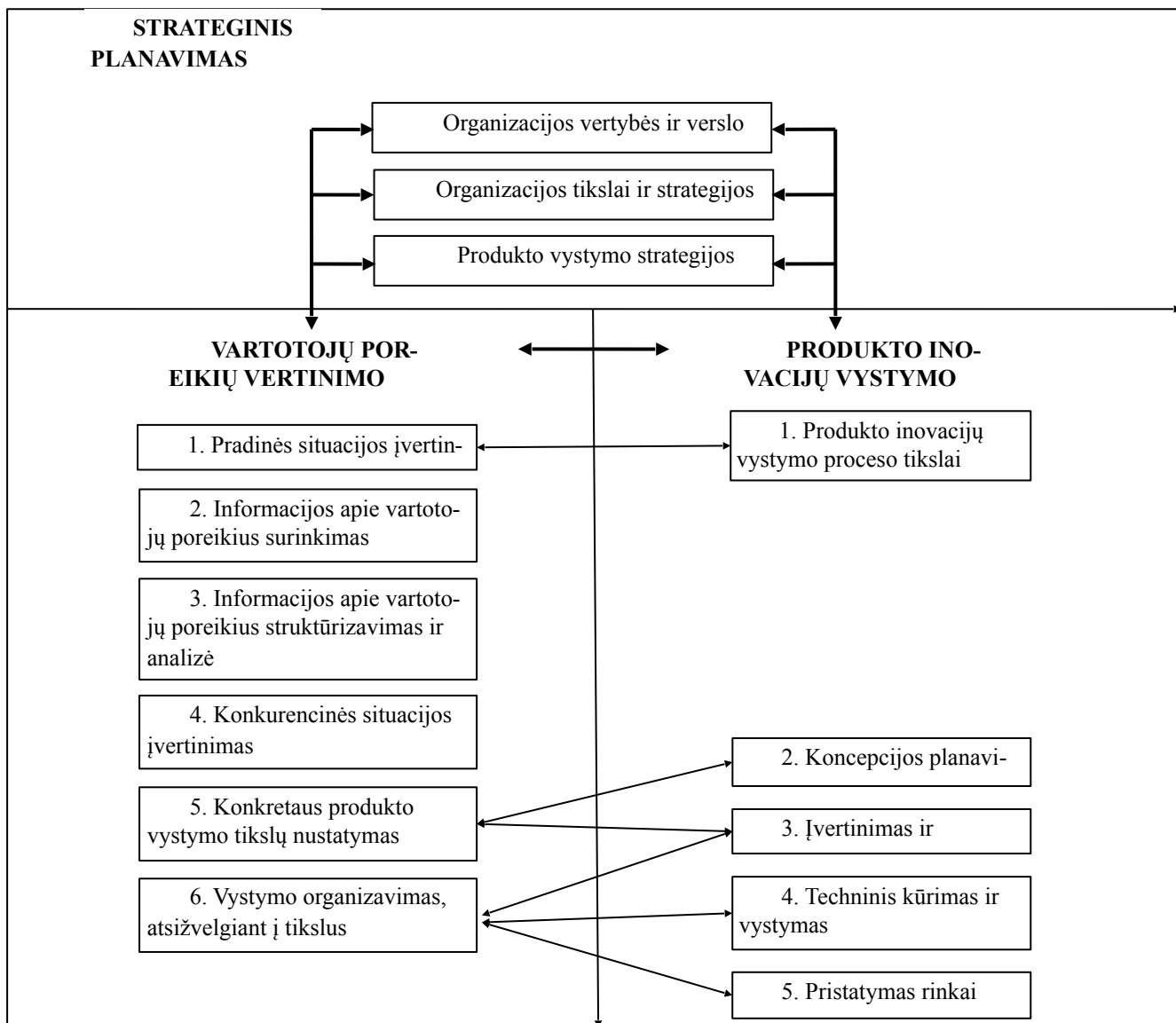
Vertinant vartotojų vaidmenį produkto inovacijų kūrimo kontekste paminėtina, jog vartotojai tapo svarbiais proceso dalyviais — naujų ir patobulintų produktų vertintojais. Vartotojų vaidmuo produkto inovacijų kūrimo kontekste nuolat auga, kadangi tobulėja techninės galimybės, susijusios su produktų kūrimu, tobulinimu, jų charakteristikų vertinimu. Šiuolaikinio mokslo pasiekimai leidžia iš vartotojų perspektyvos įvertinti produktus, dar neįvestus į rinką (Piller, Walcher, 2006).

Savo vertinimus, susijusius su produktų pritaikymu ir atitikimu poreikiams, vartotojai gali išreikšti naudodami įvairius elektroninius komunikacijos kanalus (Grabher et al., 2008).

Pasak von Hippelio ir kitų (1999), vartotojų kuriamos inovacijos yra sukuriamos pačių vartotojų, siekiant padidinti produkto vertę. Šios inovacijos laikomos priešingomis kompanijų kuriamoms inovacijoms, orientuotoms į komercinių tikslų siekimą. Esminis skirtumas tarp vartotojų kuriamų inovacijų ir technologijomis grįstų inovacijų yra vartotojo įtaka produkto ir paslaugos plėtros procesuose. Tyrejai teigia, jog bendradarbiavimas su vartotojais padeda sumažinti kaštus ir veda didesnio efektyvumo link inovacijų procese (Tether, 2002).

Karkkainen, Piippas, Tuominen (2001) vartotojų įtraukimą į inovacijas analizuoja strateginio planavimo ir produkto vystymo proceso kontekste. Mokslinkų teigimu, daugelis įmonių pozicionuoja save kaip orientuotas į vartotojus, tačiau kuriant į vartotojus orientuotas produkto inovacijas, būtina įsiklausyti į vartotojų poreikius kiekviename produkto kūrimo etape. Vartotojo poreikių vertinimas yra sisteminis procesas, apimantis poreikių išaiškinimą, apibendrinimą ir inovatyvaus produkto charakteristikų suderinimą su identifikuotais poreikiais.

Siekiant, kad produkto inovacijos efektyviai patenkintų vartotojų poreikius, svarbu atsižvelgti į ryšius tarp produkto vystymo ir strateginio planavimo. Šie ryšiai iliustruojami 4 paveiksle.



4 pav. Ryšiai tarp vartotojų poreikių vertinimo, produkto inovacijų vystymo ir strateginio planavimo procesų (pagal Karkkainen et al., 2001)

Remiantis 4 pav., galima teigti, jog strateginio planavimo procesas ir jo rezultatai turi vesti į produkto (inovacijos) sukūrimą ir vartotojų poreikių patenkinimą. Vertinant iš priešingos perspektyvos — galimybės ir iššūkiai, susiję su produkto inovacijų kūrimu ir vartotojo poreikių patenkinimu, turi būti įvertinti strateginiuose planuose. Specifiniai tikslai, susiję su produkto inovacijų kūrimu, privalo sietis su egzistuojančiomis strategijomis (Karkkainen et al., 2001). Vartotojų poreikių vertinimo ir produkto inovacijų vystymo procesai yra glaudžiai susiję. Poreikių vertinimas padeda nustatyti, kokiomis charakteristikomis turėtų pasižymėti produktas. Karkkainen ir kiti (2001) pažymi, jog orientacija į vartotojo poreikių išaiškinimą turėtų būti stipriausia produkto inovacijų vystymo proceso pradžioje.

Zottas (2003) bei Fossas ir kiti (2011) pastebi, jog įmonių gebėjimas kurti inovacijas yra esminis komponentas siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad inovatyvios organizacijos veikia pelningiau, sukuria didesnę vertę rinkoje, pasižymi aukštesniu kreditingumu, užima didesnę rinkos dalį ir turi daugiau galimybių išlikti rinkoje, lyginant su neinovatyvėmis organizacijomis (Cefis ir Marsili, 2005, Czarnitzki ir Kraft, 2004, Hall, 2000). Norėdamos įsisavinti visus inovatyvios veiklos teikiamus pranašumus, organizacijos vis aktyviau didina inovacijų kūrimo pajėgumus, pasitelkdamos išorinius žinių šaltinius (Foss et al., 2011). Mokslininkai jau ganėtinai seniai pastebėjo, jog nuolatinė sąveika su vartotojais gali būti esminis inovacijų sukūrimo antecedentas (von Hippel, 1976).

Von Hippelis (1976), pabrėždamas vartotojų svarbą šiame procese, pastebi, jog moksliniams tyrimams skirtų prietaisų industrijoje daugiau nei 80 proc. inovacijų yra sukūrę patys instrumentų vartotojai. Von Hippelis (1976) pastebi, jog į inovacijų kūrimą dažniausiai vartotojai įtraukiami verslas—verslui rinkoje. Grabheris ir kiti (2008) apibendrinę daugelio autorių atliktus tyrimus, konstatuoja, jog vartotojai aktyviai sąveikauja su organizacijomis ir aktyviai dalyvauja kuriant produkto inovacijas įvairiose rinkose. Tendencija įtraukti vartotojus į produkto inovacijas peržengė verslas—verslui rinkos ribas ir įsivyravo tiek nišinių produktų industrijoje, tiek masinių produktų rinkose.

1 lentelėje išvardijamos rinkos, kuriose, pasak mokslininkų, vartotojai yra įtraukiami į produkto inovacijų kūrimą.

1 lentelė. Vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą skirtingose rinkose (Grabher ir kiti 2008)

Rinkos	Autoriai
Medicinos įranga	Shawis, 1985
Puslaidininkų technologijos	Urbanas, von Hippelis, 1988
Mechanikos inžinerija	Herstattas, von Hippelis, 1992 Gruneris and Homburgas, 2000
Farmacija	DeMonacas, von Hippelis, 2006
Sporto įranga	Luthje, 2004
Kavos aparatai, maisto gamavimo įranga	Muhlbacheris, Fulleris, Jaweckis 2007
Kompiuteriniai žaidimai	Jeppesenas, 2001; Jeppesenas ir Molinas, 2003
Informacinės-komunikacinės technologijos	Cawsonas, Haddonas, Milesas, 1995; Walshas, Coheras, Richardsas 2001; Haddonas, 2002; Kristenssonas, Gustafssonas, Archeris, 2004

Vystydami Von Hippelio (1976) pradėtas mokslines studijas, Laursenas ir Salteris (2006) nustatė, jog Didžiosios Britanijos įmonėse du svarbiausi išoriniai inovacijų šaltiniai yra „tiekėjai“ bei „klientai ir vartotojai“. Remiantis Laurseno ir Salterio (2006) atliktu tyrimu, 66 proc. tyrime dalyvavusių Didžiojoje Britanijoje veikiančių gamybos įmonių nurodė, jog „klientai ir vartotojai“ yra svarbus žinių ir informacijos šaltinis kuriant inovacijas, o 16 proc. nurodė, jog šis šaltinis yra labai svarbus.

Atliktuose moksliniuose tyrimuose atskleistas reikšmingas sąryšis tarp įmonės orientacijos į vartotoją ir naujo produkto sėkmingumo (Slater ir Narver, 1994), o taip pat tarp įmonės orientacijos į vartotoją ir įmonės inovatyvumo (Lukas ir Ferrell, 2000; Hurley ir Hult, 1998).

Nemaža dalis atliktų mokslinių studijų inovacijų tema nagrinėja aplinkybes, kuriomis vartotojai galėtų inicijuoti inovacijas ir sukurti papildomą vertę kitiems produkto vartotojams (Von Hippel 1976, 2005). Nėgana to, Von Hippelis (2005) analizuoja, kaip vartotojų sukurti patobulinimai yra kuriami, testuojami, gaminami ir pristatomi rinkai, t.y. galutiniams vartotojams.

Kita dalis autorių nagrinėja inovacijų kūrimą iš strateginio valdymo perspektyvos. Lilieno (2002), Urbano ir Von Hippelio (1988) darbuose tiriama, kokiais būdais įmonės gali tobulinti inovacijų kūrimo procesus, pasitelkdamos vartotojus. Šiame kontekste Urbanas ir Von Hippelis (1988) konstatuoja, jog svarbiausią vaidmenį vaidina vartotojai — lyderiai (angl. *lead — users*), kurie identifikuoja poreikį anksčiau negu dauguma vartotojų, o taip pat yra asmeniškai suinteresuoti rasti problemos sprendimą ir minėtą poreikį patenkinti.

Fossas ir kiti (2011), remdamiesi daugelio autorių darbais, daro išvadą, jog organizacijos, sąveikaudamos su minėtaisiais vartotojais—lyderiais, įgyja reikiamų žinių ir informacijos.

Kai kuriais atvejais vartotojai tiesiogiai įsitraukia į inovacinę veiklą, prisideda prie inovacijų kūrimo proceso tobulinimo ir apibusiai priimtino rezultato pasiekimo.

Gassmanno (2006) bei Laurseno ir Salterio (2006) atliktuose darbuose analizuojama, kaip organizacijos gali panaudoti išorines žinias siekiant patobulinti inovacijų kūrimo procesus.

Minėtuose moksliniuose šaltiniuose analizuojamas ir patvirtinamas tiesioginis sąryšis tarp organizacijos sąveikos su vartotojais ir organizacijos inovacinės veiklos. Organizacijose veikiantys tyrimų ir vystymo padaliniai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už inovacijų kūrimą, neretai turi sąlygas bendradarbiauti su vartotojais ir įtraukti juos į inovacijų kūrimą. Tokiu atveju, organizacijai tenkantis uždavinys — išsiaiškinti vartotojų poreikius ir nustatyti, kiek vartotojai yra motyvuoti vystyti inovacijas, sutampančias su organizacijos strategija ir tikslais (Foss et al., 2011).

Galima pastebėti, jog praktikoje tiesiogiai su vartotojais neretai komunikuoja vadybininkai, o ne tyrimų ir vystymo skyriaus darbuotojai. Šiuo atveju organizacijos susiduria su iššūkiu užtikrinti reikiamą vadybininkų kompetenciją ir motyvuoti juos gilinti vartotojų įsitraukimą į produkto inovaci-

jas. Fossas ir kiti (2011) pabrėžia, jog moksliniuose šaltiniuose ši tema yra nepakankamai išnagrinėta. Ypač trūksta empiriškai patikrintų metodikų, kokiais būdais vartotojus įtraukti į produkto inovacijų kūrimą.

Nors įmonių ir vartotojų bendradarbiavimą inovacijų kūrimo kontekste daugelis autorių apibūdina kaip tikslingą ir netgi būtiną, kai kurie mokslininkai abejoja dėl jo naudingumo.

Hamelis ir Prahaladas (1994, cit. Acharkova, Mazur, 2011) teigia, jog retas vartotojas geba įsivaizduoti tai, ko nėra. Dauguma jų gali patarti, kaip patobulinti egzistuojančius produktus, tačiau vartotojų naudingumas kuriant inovatyvius produktus yra abejotinas. Christensenas ir Boweris (1996, cit. Acharkova, Mazur, 2011) tvirtina, jog vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą gali pakenkti įmonės pozicijai rinkoje. Tuo tarpu Ulwickas (2002) kritikuoja įmonių ir vartotojų bendradarbiavimo modelį: pasak autoriaus, klausiant vartotojų apie jų įsivaizduojamus sprendimus, apribojamas inovacijų kūrimo procesas. Negana to, autorius teigia, jog vartotojų nuomone nedera pasitikėti priimant sprendimus, nes vartotojai gali stokoti žinių apie produktą arba tiesiog nesugebėti išreikšti savo preferencijų. Tai gali lemti nepaklausių produktų sukūrimą.

Desouzos (2008) teigimu, vartotojų pateiktos idėjos turi būti aptariamoms ir atrenkamos ne tik įmonės viduje, bet ir kitų vartotojų tarpe. Šiuo tikslu įmonės turėtų sutelkti bendruomenes, kuriose būtų aptariamoms naujos idėjos. Ulwickas (2002) dėsto priešingą požiūrį: mokslininko teigimu, už produktų vystymą turėtų būti atsakingas įmonėje veikiantis tyrimų ir plėtros skyrius, o iš vartotojų svarbu gauti informaciją, kokį poreikį turėtų patenkinti konkretus produktas, ir kokio poreikio patenkinimo forma vartotojams priimtinausia.

Apibendrinant atliktą problemos analizę, galima konstatuoti, jog išaugęs vartotojų aktyvumas suteikia galimybę įmonėms įtraukti vartotojus į produkto inovacijų kūrimo procesus. Šiuolaikiniai vartotojai noriai dalijasi idėjomis ir informacija, siekdami savo pačių poreikių patenkinimo. Vartotojai prisideda ne tik prie inovacijų kūrimo, bet ir prie produkto inovacijų vertinimo. Mokslininkai akcentuoja, jog planuojant ir kuriant produktų inovacijas, privalu įvertinti vartotojų poreikius ir nuosekliai derinti juos su įmonės strateginiais planais.

Inovatyvios organizacijos pasižymi įvairiais konkurenciniais pranašumais, lyginant su neinovatyviomis: jos veikia pelningiau, sukuria didesnę vertę vartotojui, užima didesnę rinkos dalį ir kt. Vis dėlto, mokslininkų darbuose pasigendama visuotinai priimtų metodikų, susijusių su vartotojų įtraukimu į inovacijų kūrimą.

2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Produkto inovacijos kūrimo procesas

2.1.1. Produkto inovacijos samprata ir tipai

Moksliniuose šaltiniuose inovacijos sąvoka apibrėžiama skirtingai. Vieni autoriai akcentuoja proceso reikšmę, kiti — technologinį aspektą, tretį inovaciją traktuoja kaip reiškinį. Tai lemia skirtingą apibrėžimų turinį, nevienodą sudėtingumo lygį.

Mokslinėje literatūroje inovacijos sąvoką pirmą kartą pavartojo Schumpeteris ketvirtajame XX a. dešimtmetyje. Šis autorius identifikavo penkis inovacijos apibrėžties kriterijus: nauji arba patobulinti produktai, nauji gamybos metodai, naujos rinkos, nauji gamybos veiksnių šaltiniai, nauji organizavimo būdai. Schumpeteris pabrėžė, kad inovacijos yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys (Kirstukas et al., 2013).

Pastarąjį apibrėžimą išplėtojo Gilbertas (2006), teigdamas, kad noras diegti inovaciją susijęs su pelno pokyčiu prieš ir po inovacijos diegimo.

Pasak minėto autoriaus, šiuolaikinių ekonomikos modelių kertinės ašys : žinios, technologijos, verslumas , inovacijos. Ekonomikos augimas šiandieninėmis sąlygomis yra pagrįstas ne kapitalo kaupimu, bet inovaciniu pajėgumu.

Tuo tarpu Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas (2000) inovaciją aiškina kaip funkcinę, iš esmės pažangią naujovę, orientuotą į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. Apibendrintą inovacijos apibrėžimą pateikia Jakubavičius, Strazdas ir Gečas (2003): „Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose“.

Moksliniuose šaltiniuose pateikiamos inovacijos sampratos apibendrinamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Inovacijos sampratos (Kirstukas et al., 2013)

Autorius	Samprata
M. Keršys (2008)	Naujovė, kuriama ir/arba diegiama siekiant padidinti tą darančių subjektų konkurencingumą.
D. O. Sullivanas (2008)	Procesas siekiant pokyčių.
P. Kulviecas (1991)	Kompleksinis kūrimas, vystymas, visuotinis paplitimas ir efektyvus naujovių naudojimas įvairiose žmonių veiklos sferose.
A. Jakubavičius (2003)	Funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.
OECD (2005)	Sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.
EUREKA (2008)	Procesas, kuriame tyrimų metu gautos žinios transformuojamos į naujus produktus bei paslaugas.
J. Ramanauskas ir kiti (2007)	Naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus (prekes ar paslaugas), įdiegiant naujus (patobulintus) gamybos (paslaugų teikimo) technologinius procesus. Inovacija laikoma įgyvendinta, kai naujas (patobulintas) produktas pateikiamas rinkai (produkto inovacija) arba pradedamas naudoti gamybos procese (procesų inovacija). Gaminys arba procesas turi būti nauji arba patobulinti įmonės lygiu, bet nebūtinai įmonės rinkos lygiu.
W. R. Maclaurinas (1953)	Kai išradimas yra komercializuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas, jis tampa inovacija.
E.G. Carayannis, M. Korresas (2013)	Procesas, kuriame nauji technologiniai metodai pritaikomi produkcijos gaminimui ar paslaugų teikimui.
J. Schmookleris (1996)	Žinios, kaip sukurti naują produktą ir kaip pagaminti naują produktą.
E. M. Rogersis (1983)	Inovaciją galima apibrėžti kaip idėją, veiklą ar objektą, kuriuos pritaikantys individai ar jų grupės suvokia kaip naujus.

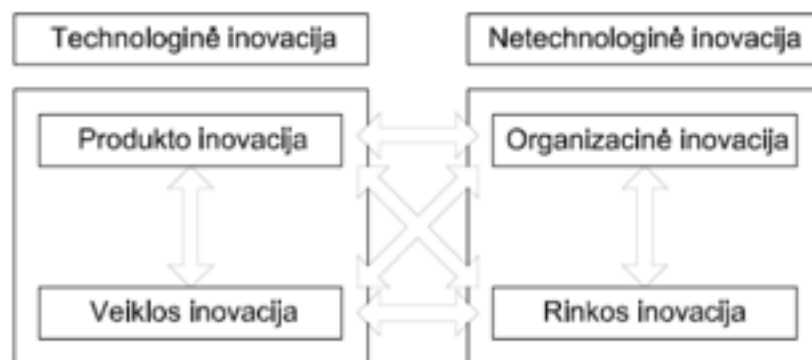
Apibendrinant 2 lentelę, galima pastebėti jog inovacijos samprata bėgant metams keitėsi. Pirminiai inovacijos apibrėžimai daugiausia apėmė naujos idėjos pritaikymo, komercializavimo aspektus. Vėlesniais metais imta inovacijas nagrinėti technologinės plėtros kontekste, apibrėžimuose akcentuojant tyrimų metu gautas žinias, naujus technologinius metodus ir procesus. Daugelyje apibrėžimų minimi tokie kertiniai žodžiai kaip naujumas, pokytis, technologijos.

Pogosianas ir Dzemyda (2012) pateikia esmines priežastis, lemiančias inovacijų poreikį šiandieninėje ekonomikoje. Pirmiausia inovacijų poreikį lemia technikos progresas. Antroji priežastis — ekonomikos internacionalizacija ir auganti globali konkurencija. Trečioji inovacijos poreikio priežastis — būtinybė gamybos procesą paversti kuo lankstesniu, siekiant lengviau užpildyti atsirandančias naujas rinkos nišas. Ketvirtoji priežastis — augantys rinkos poreikiai ir didėjantys vartotojų lūkesčiai.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacija neapsiriboja naujų technologijų pritaikymu įmonės veikloje. Vykdamat inovatyvią veiklą, svarbus įmonės galimybių ir jos aplinkos suvokimas ir vertinimas. Inovacijų diegimą įmonės turėtų sieti su rinkos poreikiais, stengtis pateikti aukštesnės kokybės produktus arba paslaugas, kartu užtikrindami mažesnę kainą, geresnes savybes arba tobulesnę vykdymą.

Apibendrinę daugelio autorių požiūrius, Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas (2000) konstatuoja, jog inovacijas galima klasifikuoti pagal įvairius parametrus: turinį, įgyvendinimo lygį, mastą, naujumą, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą, poveikį.

Klasikinis požiūris į inovacijų klasifikavimą atsispindi Lundvallio (1992, 2002, 2005) mokslinėse studijose. Lundvallis (1992) išskiria dvi inovacijų kategorijas (technologinė – netechnologinė) ir keturis inovacijų tipus (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Inovacijų klasifikacija (Lundvall 1992)

1. *Produkto inovacija* — tai bet kokia gėrybė, paslauga ar idėja, kuri yra suvokiama kaip nauja.
2. *Veiklos inovacija* — jau egzistuojančios produkcijos pritaikymas, visiškai naujos infrastruktūros diegimas ir naujų technologijų taikymas. Dažniausia tai veda link naujų produktų sukūrimo.
3. *Organizacinė inovacija* — pokyčiai, vykstantys rinkodaros, pirkimų, pardavimo, administravimo, valdymo, personalo politikoje.
4. *Rinkos inovacija* — naujų teritorinių rinkų tyrinėjimas ir naujų rinkų skverbimasis į jau egzistuojančias (Pogosian, Dzemyda, 2012).

Aukščiau pateiktą modelį apibendrina Lundvallio (1992; cit. Bigliardi, Dormio, 2009) suformuluotas apibrėžimas: inovacija — tai nenutrūkstama ieškojimo ir tyrinėjimų veikla, kurios rezultatas yra nauji produktai, nauji procesai, naujos organizacinės formos ir naujos rinkos.

Melniko, Jakubavičiaus ir Strazdo (2000) pateikiama inovacijų klasifikacija inovacijų turinio požiūriu yra artima aptartai Lundvallio (1992) klasifikacijai. Autoriai išskiria keturis pagrindinius inovacijų tipus:

1. *Produkto inovacija*. Tokių inovacijų prasmė — naujų galutinių produktų (gamybos priemonių, vartojimo reikmenų, materialinių ar intelektinių produktų ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.
2. *Technologinė inovacija*. Technologinių inovacijų prasmė — naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse.
3. *Socialinė inovacija*. Tokių inovacijų prasmė — naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų ir formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse.
4. *Kompleksinė inovacija*. Šios inovacijos apibūdinamos kaip produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas.

Analogišką skirstymą pagal turinį pateikia Ališauskas ir kiti (2005). Šie autoriai dar siūlo klasifikaciją pagal naujumo lygį, kur išskiria *radikalias* (sukuriami tai, ko iki šiol nebuvo) ir *modifikuojamas* (papildoma tai, kas sukurta anksčiau) inovacijas.

Granelis (2007) pateikia tris inovacijų tipus: *nenutrūkstama* (angl. *incremental*), *netolydi* (angl. *discontinuous*) ir *griaunamoji* (angl. *disruptive*). *Nenutrūkstama* inovacija būdinga įmonėms, kurios turi tyrimų ir plėtros departamentus. Ji pasireiškia laipsnišku produktų tobulinimu ir yra rezultatas laiko, praleisto tobulinant sistemas ir technologijas. Šis inovacijos tipas pasireiškia laipsniška kaita, o ne revoliuciniais žingsniais. Ji leidžia įmonėms eiti koja kojon su rinkos poreikiais ir idealiu atveju netgi būti šiek tiek priekyje.

Inovacija, kuri nėra *nenutrūkstama*, gali būti tik *netolydi* arba *griaunamoji*. *Griaunamoji* inovacija apibūdina tokias inovacijas, kurios teikia mažiau funkcionalumo nei jų pakaitalai ar konkurentai. Tuo tarpu *netolydi* inovacija reiškia didelį šuolį funkcionalumo link. Tačiau toks funkcionalumas, priešingai nei griaunamosios inovacijos, siūlo naujas savybes vietoje to, kad mažintų pirmtakų naudą.

Chenas ir Ho (2002) analizuoja keturių tipų inovacijas: *inovacinį pasiūlymą* (angl. *offering*), *proceso inovaciją* (angl. *process innovation*), *strateginę inovaciją* (angl. *strategic innovation*) ir *struktūrinę inovaciją* (angl. *structural innovation*). Analizuojant *inovacinį pasiūlymą*, svarbu nepainioti inovacijos ir technologijos sąvokų. Šiais sparčių pokyčių laikais yra būdinga per daug investuoti į technologijas, tikintis, kad tai lems daugelį inovacijų. Technologiniai pokyčiai neretai įvardijami kaip ino-

vacija, tačiau nereikėtų pamiršti, kad „žemų technologijų“ generuojamos inovacijos, kurias sukuria žmogaus vaizduotė, gali būti lygiai taip pat galingos, kaip ir tos, kurios yra sukuriamos aukštųjų technologijų įmonėse.

Proceso inovacija yra dar vienas inovacijų tipas, kuris gali įmonėms generuoti didelę naudą. Šis tipas neturėtų būti painiojamas su procesų tobulinimu. Proceso inovacija turi teikti visiškai naują vertę, kad ją būtų galima atskirti nuo įprastų įmonės veiklos pokyčių.

Struktūrinė inovacija keičia įmonės formą ir konfigūraciją. Puikus struktūrinės inovacijos pavyzdys — nauji įmonių dariniai. Tačiau, tyrimai rodo, jog tokius darinius sudėtinga sklandžiai įgyvendinti. Todėl ieškant papildomos vertės ar norint radikaliai pakeisti organizaciją, neretai sudaromos naujos partnerystės, kuriami aljansai.

Šioje vietoje nyksta tradicinės organizacijos ribos. Tai mažiau ekstremalu nei susijungimas, bet gali lemti panašių įmonės struktūrinių inovacijų atsiradimą. Kitaip tariant, įmonė, susijungdama su kita organizacija ar įgydama naujų partnerių, privalo persvarstyti savo veiklos strategiją, kad galėtų sėkmingai bendradarbiauti. Dažniausia tai gali generuoti naujų valdymo metodų atsiradimą arba iš esmės keisti įmonės veidą. Tuo tarpu *strateginė* inovacija nagrinėja ateities verslo modelius. Kadangi šio tipo inovacijos reikalauja ne tik sėkmingos ateities vizijos, bet ir šios vizijos sėkmingo realizavimo — jas įgyvendinti sudėtingiausia.

Europos Komisijos direktorato (2004) organizuotoje studijoje „*Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy*“ pateikiamas alternatyvus požiūris į inovacijas. Minėtosios studijos autoriai laikosi procesinio požiūrio į inovacijas ir teigia, kad inovacijos sąvoka itin išsivystė per pastaruosius 40 metų.

Šiandieninėje verslo ir mokslo aplinkoje inovacija jau nebėra tik pavienių tyrimų rezultatas, bet apima daug platesnį suvokimą.

Pasak Pogosian ir Dzemydos (2012), inovacija gali būti:

- Procesas, arba tiksliau – problemos sprendimo procesas.
- Procesas, kuris pirmiausia atsiranda komercinėse įmonėse, kuriose valstybinių įstaigų vaidmuo iš dalies yra antrinis.
- Procesas, kuris apima sąveikaujančius santykius tarp skirtingų įmonių ir skirtingų tų įmonių veikėjų. Šie santykiai gali būti tiek formalūs, tiek neformalūs. Jie taip pat nurodo įmonių padėtį prekybinėje rinkoje.
- Mokymosi procesas. Mokymąsi gali lemti skirtingi šaltiniai: mokymasis vartojant, mokymasis darant arba mokymasis dalinantis, vidiniai arba išoriniai pažinimo šaltiniai ir įmonės gebėjimų panaudojimas.

- Procesas, kuris įtraukia šifruotų ir žodžiais neišreikštų žinių mainus.
- Sąveikaujantis mokymosi ir mainų procesas, kur abipusė priklausomybė tarp veikėjų generuoja inovatyvią sistemą arba inovacijų grupę.

Galima pastebėti, kad šiuo atveju inovacija yra konkrečiai siejama su procesu, išskiriant atitinkamo proceso bruožus ir savybes. Akivaizdu, kad studijos autoriai kreipia dėmesį specifiskai į komercines įmones ir inovacijos apraiškas kildina iš procesų vykstančių tokių įmonių erdveje. Ypač akcentuojama pažinimo svarba, kuri gali pasireikšti skirtingais mokymosi variantais. Inovaciją gali reprezentuoti nauji produktai, nauji veiklos metodai, nauji tiekimo šaltiniai, naujų rinkų tyrimas, nauji būdai, kaip būtų galima plėtoti verslą.

Taigi egzistuoja nemažai skirtingų požiūrių į inovacijų kategorizavimą. Jos gali būti skirstomos pagal tai, kas yra keičiama (produktas, procesas, struktūra).

Šiuo atveju tai priklauso nuo įmonės veiklos krypties ir valdymo metodų. Kita klasifikacija yra pagal tai, koku būdu vykdomos inovacijos. Dar kitas būdas — inovacijų tipologija pagal sukuriamą vertę, ar sukuriamas visiškai naujas produktas, ar jis yra patobulinamas. Vis dėlto, bene populiariausias inovacijų skirstymas yra pagal tai, kas naujo sukuriama. Vertinant, ar įmonė kuria naujus produktus, ar diegia pažangius valdymo metodus, ar iš esmės tobulina jau egzistuojančius produktus, galima numatyti jos inovacinės veiklos kryptį.

Mokslinėje literatūroje sutinkama nemažai diskusijų dėl naujų produktų klasifikavimo. Labai dažnai skirtumai tarp naujų produktų kategorijų yra nežymūs, ir klasifikavimas yra paremtas subjektyviais sprendimais. Trottas (2005) pažymi, jog tik apie 10 proc. naujų produktų išties yra inovatyvūs. Šie produktai yra rizikingiausi, kadangi yra nauji tiek gamintojui, tiek vartotojams. Didžioji dalis naujų produktų kūrimo veiklų yra orientuota į egzistuojančių produktų tobulinimą.

Trottas (2005), remdamasis Boožo, Alleno and Hamiltono (1982) suformuota naujų produktų klasifikavimo sistema, skirsto naujus produktus į šias kategorijas:

Pasauliui nauji produktai. Šiai kategorijai priskiriama santykinai nedidelė naujų produktų dalis. Tai yra pirmieji tam tikros rūšies produktai, sukuriantys naują rinką. Šie produktai siejami su naujų technologijų atradimu arba egzistuojančių technologijų pritaikymu kardinaliai skirtingu būdu nei iki tol. Pasauliui naujų produktų pavyzdžiai – „Sony Walkman“ nešiojami grotuvai, „Kodak“ skaitmeninės fotokameros, „Post-It“ klijuojami lapeliai ir pan.

Naujos produktų linijos (naujos įmonei). Šiai kategorijai priskiriami produktai nėra nauji rinkai, tačiau jie yra nauji konkrečiai įmonei. Jie suteikia galimybę įmonei pirmą kartą įžengti į jau egzistuojančią rinką. Pavyzdžiui, „Samsung“ ir „Sony-Ericsson“ įžengė į mobiliųjų telefonų rinką, kai jos lyderiai jau buvo „Nokia“ ir „Motorola“.

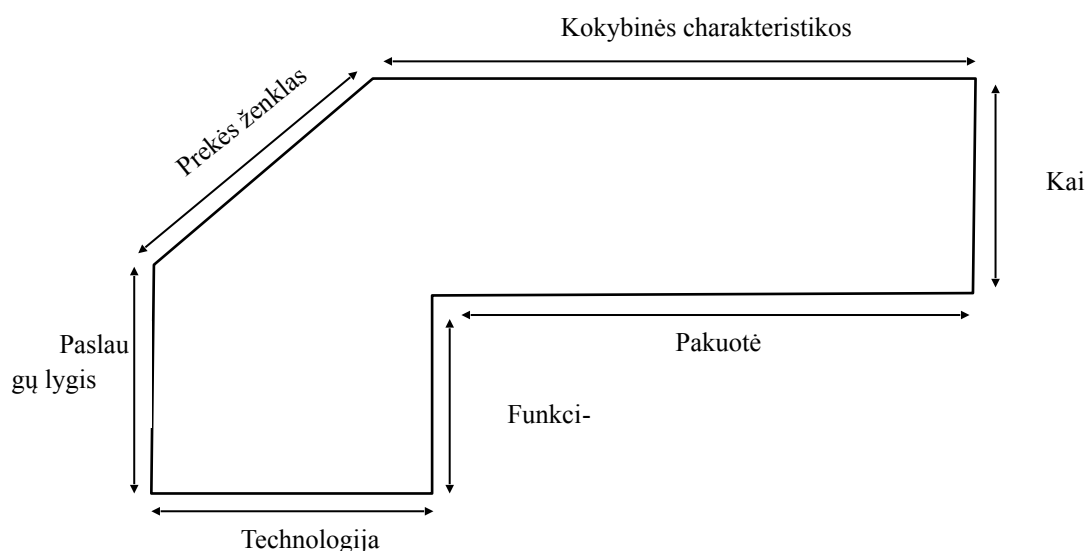
Egzistuojančių produktų linijų papildymai. Šiai kategorijai priskiriami nauji produktai, kurie reikšmingai skiriasi nuo jau egzistuojančių tam tikroje produktų linijoje, tačiau ne tiek, kad sudarytų atskirą produktų liniją. Vienas iš egzistuojančių prekių linijų papildymo pavyzdžių — „Hewlett-Packard“ spalvoti spausdintuvai, kurie papildė nespalvotų spausdintuvų liniją.

Egzistuojančių produktų patobulinimai. Ši kategorija apibrėžia produktus, kurie pakeičia jau egzistuojančius produktus esamose produktų linijose. Pavyzdžiui, „Hewlett-Packard“ spausdintuvų techninės charakteristikos buvo daugelį kartų modifikuojamos ir po kiekvienos modifikacijos tobulėjo spausdintuvų našumas ir patikimumas.

Kaštų sumažinimai. Šiai kategorijai priskiriami produktai, vertinant iš rinkodaros perspektyvos, nėra nauji, kadangi vartotojui nėra pasiūloma papildoma vertė (išskyrus galimai sumažėjusią kainą). Tačiau vertinant iš įmonės perspektyvos, kaštų sumažinimas suteikia reikšmingą pridėtinės vertės potencialą. Tokiu būdu įmonė gali užsitikrinti didesnę pelną, nedidindama gamybos apimčių. Svarbiausi faktoriai, leidžiantys sumažinti kaštus — tai gamybos proceso patobulinimai bei naujų medžiagų pritaikymas. Pažymėtina, jog kaštų sumažinimas neturėtų būti tapatinamas su produkto patobulinimu.

Perpozicionavimas. Šiai kategorijai priskiriami produktai yra nauji ne savo turiniu ir esme, o pritaikymo pobūdžiu. Produktų perpozicionavimas yra siejamas ne su jų technologiniu vystymu, o su vartotojų suvokimo pokyčiu. Pavyzdžiui, medicinos srities mokslininkams atradus, jog aspirinas skystina kraują, šis produktas buvo perpozicionuotas: jis pateiktas rinkai ne tik kaip analgetikas, o kaip kraują skystinantis preparatas, galintis padėti išvengti insulto ir miokardo infarkto.

Trottas (2005) pažymi, jog produkto sąvoka yra multidimensinė, taigi produktas gali būti vystomas įvairiais aspektais. Skirtingas produkto dimensijas iliustruoja 6 paveikslas.

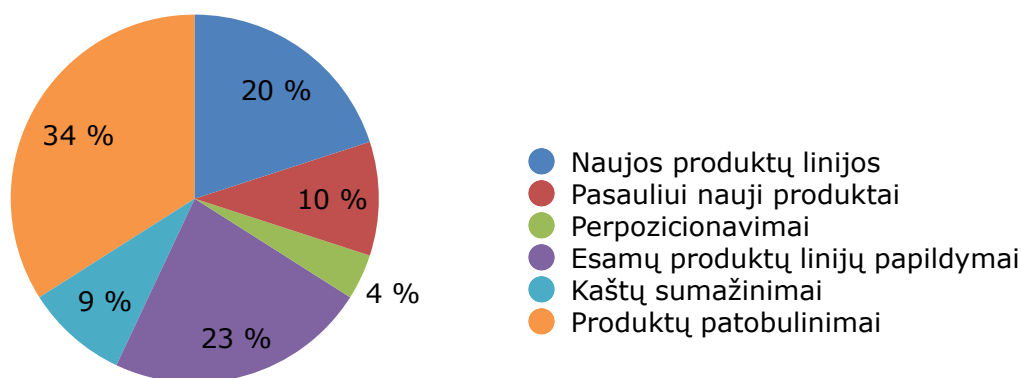


6 pav. Produkto dimensijos (pagal Trott, 2005)

Išanalizavus 6 paveikslą, galima išskirti tokius produkto naujumo aspektus:

1. Išaugęs produkto naudingumas vartotojui (pagerintos kokybinės charakteristikos).
2. Praplėsta produkto pritaikymo sritis.
3. Pakeista popirkiminio aptarnavimo specifika (pvz., aptarnavimo dažnumas).
4. Pakeistas komunikuojamas produkto įvaizdis.
5. Padidintas produkto prieinamumas (nauji paskirstymo kanalai).
6. Pakeista produkto kaina.

Daugumos įmonių praktikoje didžiąją dalį naujų produktų rinkoje sudaro jau egzistuojančių produktų patobulinimai, esamų produktų linijų papildymai ir nauji produktai įmonės mastu (tačiau jau egzistuojantys rinkoje).



7 pav. Vidutinis įmonės naujų produktų portfelis (Trott, 2005)

7 pav. iliustruoja vidutinį įmonės naujų produktų portfelį. Čia 70 procentų naujų produktų yra patobulinimai, kaštų sumažinimai ir esamų produktų linijų papildymai.

Apibendrinant galima teigti, kad vienas iš dažniausiai pasitaikančių inovacijos tipų – produkto inovacija, kurios esmę sudaro naujų galutinių produktų kūrimas, gaminimas ir naudojimas.

Minėti autoriai sutinka, jog produkto inovacijos kontekste didžioji dalis naujų produktų kūrimo veiklų yra orientuota į egzistuojančių produktų tobulinimą, o ne į visiškai naujų produktų kūrimą. Produktą vertinant kaip multidimensinį vieneta, galima vystyti skirtingus jo elementus – kokybines charakteristikas, technologiją, funkcijas ir kt. Vis dėlto, nepriklausomai nuo inovacijos tipo, ji padeda įmonėms atsinaujinti ir taip išlaikyti savo padėtį rinkoje.

Pati inovacijos sąvoka yra gana plati ir apima keletą sričių. Dabartiniuose išanalizuotuose mokslininkų darbuose dominuoja požiūris, kad inovacija pirmiausia reiškia pasikeitimą. Tai gali būti tiek technologinis, tiek proceso, tiek valdymo metodų pasikeitimas. Vieni autoriai labiau akcentuoja technologinį aspektą, kiti kreipia dėmesį į tai, kokie procesai atliekami diegiant inovacijas.

2.1.2. Naujo produkto kūrimo procesas

Ulrichas ir Eppingeris (2004; cit. Loch, Kavadias, 2008) apibrėžia naujo produkto vystymą kaip veiklų seką, kuri prasideda nuo rinkos galimybių įvertinimo, o vėlesniuose etapuose apima gamybą, pardavimą ir produkto pristatymą.

Analogiškai gali būti apibrėžiamas naujos paslaugos vystymas, tačiau paminėtina, jog kūrimo procese dalyvauja vartotojas, be to, kuriant naują paslaugą privalu turėti vartotojo sąsajos mechanizmą grįžtamojo ryšio užtikrinimui. Ulrichas ir Eppingeris (2004) pažymi, jog minėtieji apibrėžimai yra orientuoti į pavienių produktų vystymą, tuo tarpu stambesnėse įmonėse naujų produktų vystymo procesą sudaro ištisa idėjų ir produktų grandinė, nuolat vyksta naujų produktų atranka ir evoliucija.

Wheelwrightas ir Clarkas (1992; cit. Loch, Kavadias, 2008) analizuoja naujo produkto vystymą platesniame kontekste. Šių mokslininkų teigimu, naujo produkto vystymas – tai visų pirma efektyvus veiklų organizavimas ir valdymas, įgalinantis organizaciją pateikti sėkmingus produktus rinkai, minimizuojant vystymo laiką ir kaštus.

Lochas ir Kavadias (2008) nurodo, jog naujo produkto vystymą sudaro organizacijos veiklos, vedančios į naujų ar patobulintų produktų srauto sukūrimą. Svarbiausios iš šių veiklų — tai galimybių generavimas, jų atranka ir transformavimas į pagamintus produktus bei paslaugas, ir galiausiai — patobulinimų įsisavinimas ir produkto vystymo proceso tobulinimas.

Pastarajame apibrėžime akcentuojama naujų produktų ar paslaugų teikimas rinkai. Šiuo aspektu naujo produkto kūrimas skiriasi nuo mokslinių tyrimų proceso — mokslinių tyrimų atveju paprastai atsiribojama nuo tyrimo rezultatų komercializacijos.

Taigi naujo produkto vystymo procesą apibūdina trys pagrindiniai elementai: variantų generavimas, atranka ir realizavimas. Lochas ir Kavadias (2008) pažymi dar vieną elementą, kuris neatsispindi naujo produkto vystymo apibrėžime, tačiau yra svarbus siekiant procesų tęstinumo: koordinavimo ir informacijos sklaidos. Produkto vystymo procesas yra sudėtingas, kompleksinis procesas, kuriame visuomet dalyvauja keletas šalių (suinteresuotųjų grupių), tad visi probleminiai klausimai turi būti sprendžiami kompleksiskai. Produkto vystymo proceso elementai detalizuojami 3 lentelėje.

3 lentelė. Pagrindiniai naujo produkto vystymo proceso elementai

(sudaryta remiantis Loch, Kavadias, 2008)

Elementas	Detalizacija
<i>Variantų generavimo procesas</i>	Identifikuojamos naujos technologijos, procesai ir jų kombinacijos, įvertinamos rinkos galimybės ir ekonominės vertės sukūrimo potencialas. Variantai generuojami pasitelkiant tiek tikslią paiešką, tiek kūrybiškumą.
<i>Atrankos procesas</i>	Parenkami perspektyviausi variantai tolesnėms investicijoms (finansinėms, vadybinėms, žmogiškųjų išteklių), remiantis atitinkamais kriterijais.
<i>Realizacijos procesas</i>	Galimybės ir idėjos transformuojamos į rezultatus – produktus arba paslaugas, kurios įgyja ekonominę vertę ir yra siūlomos vartotojams.
<i>Koordinavimo procesas</i>	Užtikrinamas informacijos srautas ir bendradarbiavimas tarp šalių, dalyvaujančių naujo produkto vystymo procese.

3 lentelėje pateikta naujo produkto vystymo sistemos elementų seka yra logiška ir nuosekli. Bet paminėtina, jog minėtų elementų pasireiškimo formos skirtingose įmonėse gali būti skirtingos. Taigi naujo produkto vystymo teorinės studijos taip pat pasižymi požiūrių įvairove.

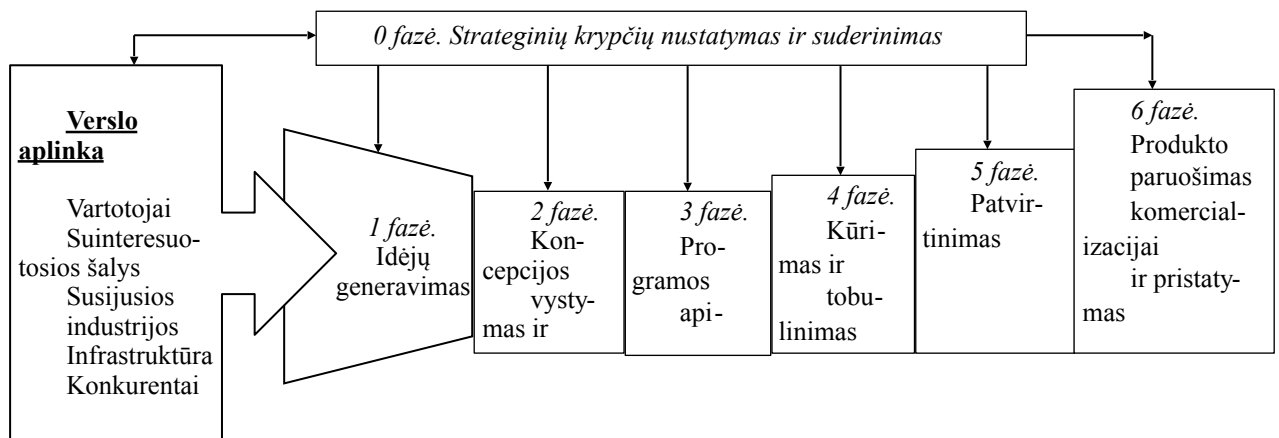
Rainey (2005) analizuoja naujo produkto vystymą kaip horizontalų konstruklą, kuris sistemiškai sujungia įvairius įmonėje vykstančius procesus.

Naujo produkto vystymo procesas vykdomas orientuojantis į įmonės strateginius tikslus, veiklos (gamybos) pajėgumus bei reikalavimus. Naujo produkto vystymo procesas pradedamas nuo strateginių sprendimų etapo ir užbaigiamas naujo produkto pateikimu rinkai.

Rainey (2005) išskiria šias produkto vystymo fazes:

1. *fazė*. Strateginių kryptių nustatymas ir suderinimas.
2. *fazė*. Idėjų generavimas.
3. *fazė*. Konceptijos vystymas ir parinkimas.
4. *fazė*. Programos apibrėžimas.
5. *fazė*. Kūrimas ir tobulinimas.
6. *fazė*. Patvirtinimas.
7. *fazė*. Produkto paruošimas komercializacijai ir pristatymas rinkai.

Pateiktos fazės atspindi standartizuotą naujo produkto vystymo schemą, kuri vizualiai pateikiama 8 paveiksle.



8 pav. Standartizuotas naujo produkto vystymo procesas (Rainey, 2005)

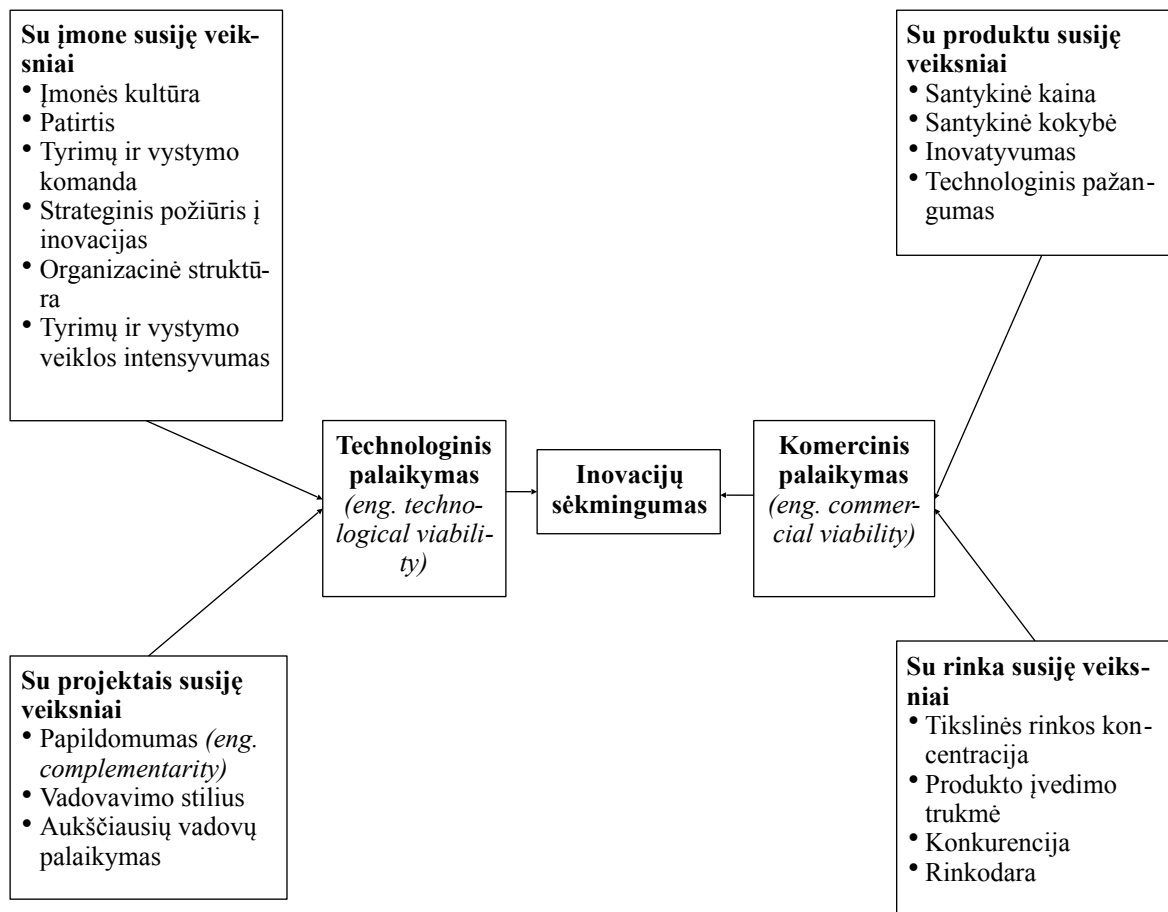
8 paveiksle pavaizduota schema leidžia teigti, jog visas naujo produkto vystymo procesas yra koordinuojamas laikantis įmonės nustatytų strateginių kryptių. Įmonės vadovybei sudaromos sąlygos vertinti proceso eigą ir rezultatus, nenutraukiant veiklų srauto ir nevaržant atsakingų darbuotojų kūrybinės laisvės.

Pagrindiniai proceso tikslai — sėkmingas produktų vystymas ir verslo aplinkos poreikių patenkimas. Rainey (2005) pabrėžia, jog vystant naujus produktus, svarbiausia yra identifikuoti reikiamas fazes, žingsnius ir veiklas, ir suplanuoti jas, užtikrinant maksimalią vertę įmonei ir minimalias laiko sąnaudas. Optimizuoti produkto vystymo procesą leidžia lygiagretus procesų ir veiklų išdėstymas.

Pasak Van der Panne, Van Beerso ir Kleinknechto (2003), inovacijų sėkmingumą lemiančius veiksniai galima skirstyti į keturias kategorijas:

1. Su įmone susiję veiksniai.
2. Su projektu susiję veiksniai.
3. Su produktu susiję veiksniai.
4. Su rinka susiję veiksniai.

Minėti autoriai konstatuoja, jog su įmone ir su projektu susiję veiksniai sudaro sąlygas inovacijų sėkmei technologiniu požiūriu, o su produktu ir rinka susiję veiksniai komerciniam pasisekimui. Šių veiksmių tarpusavio sąveika lemia inovacijų sėkmę. Inovacijų sėkmės veiksmių schema vizualiai pateikiama 9 paveiksle.



9 pav. Inovacijų sėkmės veiksniai (Van der Panne, Van Beers, Kleinknecht, 2003)

Remiantis Van der Panne, Van Beerso ir Kleinknechto (2003) atliktų mokslinių studijų rezultatais, galima konstatuoti, jog inovacijų sėkmę lemia daugelis veiksnių. Vertinant iš *technologinio palaikymo* pusės, svarbiausiais įmonės veiksniais modelio autoriai įvardija įmonės kultūrą, patirtį inovacijų srityje, tyrimų ir vystymo padalinio darbuotojus ir įmonės strateginį požiūrį inovacijoms. Technologiniam palaikymui reikšmingiausi su projektais susiję veiksniai — projekto papildymas įmonės išteklių požiūriu ir valdymo stilius. Vertinant *komerčinio palaikymo* aspektą svarbiausiais veiksniais modelio autoriai išskiria produkto santykinę kainą ir kokybę, o taip pat rinkos koncentraciją ir produkto įvedimo į rinką galimybes.

Anot Reichwaldo ir Pillerio (2006), inovacijų proceso sėkmei didžiausią įtaką turi įmonės vidiniai veiksniai, tokie kaip įmonės kultūra, strategija, darbo organizavimo specifika, vadovavimas. Svarbūs ir išoriniai veiksniai, tokie kaip įmonės lokacija atstumas iki tyrimo centrų ir universitetų, šalies ekonomikos būklė, politiniai aspektai, infrastruktūra, socialinė aplinka, o taip pat — užimama rinkos dalis.

Vis dėlto, net ir įvertinus visus šiuos veiksnius, negali būti užtikrintas sėkmingas inovacijų vystymo procesas. Dažnai įmonių sukurti inovatyvūs produktai nepateisina vartotojų poreikių.

Dėl šios priežasties vartotojų įtraukimas į naujų produktų kūrimo procesus yra labai svarbus (Reichwald R, Piller F., 2006).

Grunerio ir Homburgo (2000) atlikti moksliniai tyrimai patvirtino, jog vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą yra vienas iš veiksnių, lemiančių inovacijų sėkmę. Vis dėlto, svarbus ne tik pats vartotojo įtraukimo faktas, bet ir konkretus inovacijų kūrimo etapas, kuriame dalyvauja vartotojas. Didžiausią įtaką inovacijų sėkmei daro vartotojo dalyvavimas pradiniuose produkto kūrimo etapuose — generuojant idėjas ir vystant koncepciją, o taip pat — baigiamuosiuose etapuose, tokiuose kaip prototipo testavimas ir produkto inovacijos įvedimas į rinką.

Apibendrinant atliktą naujo produkto vystymo proceso analizę, galima pastebėti, jog mokslininkai išskiria skirtingus šio proceso elementus. Svarbiausi iš jų — variantų generavimas, atranka, realizacija bei koordinavimas. Svarbu tai, jog visus produkto vystymo etapus ir rezultatus turi sieti atitikimas įmonės strateginiams tikslams.

Išanalizavus skirtingus mokslininkų požiūrius, galima konstatuoti, jog inovacijų sėkmingumą lemia įvairūs veiksniai. Remiantis tradiciniu požiūriu — svarbiausi sėkmės veiksniai yra įmonės kultūra, patirtis inovacijų srityje, inovatyvaus projekto atitikimas įmonės ištekliams (papildomumas), inovatyvaus produkto kaina, kokybė, rinkos koncentracija ir kt. Kiti autoriai, papildydami tradicinį požiūrį, akcentuoja, jog vienas iš inovacijų sėkmės veiksnių yra vartotojo įtraukimas į inovacijų vystymą.

Vartotojui dalyvaujant idėjų generavimo, koncepcijos vystymo ir produkto prototipo testavimo etapuose, daroma teigiama įtaka inovacijos sėkmei.

2.2. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimas

2.2.1. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas prielaidos

Santykių rinkodaros teorijoje akcentuojama komunikacijos ir bendradarbiavimo svarba įmonės ir suinteresuotų šalių — verslo partnerių, tiekėjų, vartotojų. Mokslininkų atliktos studijos patvirtina, jog toks bendradarbiavimas daro teigiamą įtaką įmonės rezultatams (Gruner, Homburg, 2000). Pastebima, jog įmonės įdeda vis daugiau pastangų skatindamos vartotojus aktyviai dalyvauti inovacijų kūrimo procesuose. Ngo ir O’Cassas (2013) teigia, jog vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą iš esmės nėra naujas reiškinys — nauja yra tai, jog vis daugiau įmonių ima vertinti vartotojų įtraukimą kaip esminį veiksnį siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Įmonės, kurios įtraukia vartotojus į inovacijų kūrimą, užuot kėlusios vartotojams klausimą: „Ką mes galime dėl jūsų padaryti?“, kelia klausimą „Ką mes galime padaryti kartu su jumis?“ (Ngo, O’Cass, 2013).

Įmonių ir vartotojų bendradarbiavimo tema yra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, tačiau dažniausiai verslas — verslui aspektu (Fang et al., 2008, Gibbert et al., 2002).

Anot Blindenbacho — Driesseno ir Van den Ende (2006), artimas bendradarbiavimas su vartotojais yra ypač būdingas verslas —verslui rinkoje veikiančioms organizacijoms. Jos palaiko glaudesnius, asmeniškesnius ryšius su vartotojais nei organizacijos, veikiančios rinkoje verslas — vartotojui.

Hoyeris ir kiti (2010) teigia, jog vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą verslas—vartotojui rinkoje dažnai yra sudėtingesnis negu verslas — verslui rinkoje. Įmonių santykį su galutiniais vartotojais riboja didelis atstumas, stiprūs tarpininkai (pvz., mažmenininkai), didelis potencialių vartotojų skaičius, mažesnis vartotojų lojalumas ir sparčiai besikeičiančios vartotojų preferencijos. Šie argumentai paaiškina, kodėl verslas — vartotojui rinkoje vartotojų įtraukimas yra sudėtingesnis ir kodėl šioje rinkoje bendradarbiaujant dažniau sukuriama nesėkmingi inovatyvūs produktai.

Remiantis Fango ir kitų (2008) atliktų tyrimų išvadamis vartotojo dalyvavimas naujo produkto kūrimo procese daro įtaką produkto vertei. Vartotojo dalyvavimas padidina produkto vystymo proceso efektyvumą: suaktyvinami informacijos mainai ir tarpusavio koordinavimas, įmonės skiria daugiau pastangų ir investicijų produkto kūrimo procesui tobulinti (Fang et al., 2008).

Anot Desouza ir kitų (2008), vartotojų įtraukimas į inovacijas yra būtinas siekiant tęstinių, tvarių inovacijų. Šiandieninėje verslo aplinkoje kinta įmonių strateginis požiūris inovacijų klausimu ir vietoje „vartotojams skirtų inovacijų kūrimo“ ir „inovacijų kūrimo kartu su vartotojais“ atsiranda „inovacijos, sąlygotos vartotojų“. Gibbertas ir kiti (2002) pastebi, jog *santykių su klientais valdymas* (angl. *Customer Relationship Management*) užleidžia vietą *klientų žinių valdymui* (angl. *Customer Knowledge Management*), kurio tikslas — bendradarbiavimas su vartotojais ir bendras vertės kūrimas.

Gibberto (2002) teigimu, *klientų žinių valdymas* apima vartotojų turimų žinių gavimą, plėtimą ir dalinimąsi jomis, siekiant sukurti abipusę vertę. Pastebima, jog stambios globalios įmonės (pvz., „Nokia“, „Dell“, „Starbucks“ ir kt.), vis dažniau įtraukia vartotojus į verslo procesus. Tokiu būdu įmonės gauna vertingų atsiliepimų iš klientų, o klientai gauna galimybę įsigyti produktus, sukurtus bendradarbiaujant su įmone.

Acharkova ir Mazur (2011), apibendrinamos Von Hippelio atliktas mokslines studijas, pateikia terminą „vartotojų kuriamos inovacijos“ (angl. *user-driven innovation*). Vartotojų sukurtos inovacijos apibūdinamos kaip vartotojų poreikiais grįstos inovacijos, kuriomis siekiama padidinti produkto vertę vartotojui. Jos sudaro atsvarą įmonių viduje sukurtoms inovacijoms.

Pasak Bhalla (2011), šiuolaikiniai vartotojai yra išprusę ir linkę bendradarbiauti, tad jie nori būti išgirsti. Žemiau pateikiamoje 4 lentelėje palyginamos tradicinių ir šiuolaikinių vartotojų charakteristikos.

4 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vartotojo palyginimas

	Tradicinis vartotojas	Šiuolaikinis vartotojas
<i>Identitetas</i>	Vartotojai, respondentai	Kūrybiški partneriai
<i>Vaidmuo</i>	Pasyvūs; į vertę orientuoti vartotojai	Aktyvūs bendradarbiaujant ir kuriant vertę
<i>Ižvalgų šaltiniai</i>	Kiekybiniai tyrimai, nešališki stebėjimai	Pokalbiai, istorijos, aktyvus domėjimasis
<i>Lokacija</i>	Fiksuota, nematoma; vartotojas užima vietą vertės kūrimo grandinės pabaigoje	Adaptyvus ir matomas; galintis bet kurio metu būti bet kurioje vietoje
<i>Informacija ir įtaka</i>	Įmonės reklama ir kita išorinė komunikacija, ekspertų nuomonės	Atsiliepimai iš lūpų į lūpas, socialiniai tinklai
<i>Vertės koncepcija</i>	Įmonės teikia standartizuotus pasiūlymus	Vartotojas renkasi iš individualiai jam pritaikytų pasiūlymų
<i>Pirminis vertės šaltinis</i>	Prekės ženklo turinys, savybės bei bruožai	Prekės ženklo pritaikomumas, unikalūs sprendimai ir individuali patirtis

Apibendrinant 4 lentelę, galima teigti, jog vartotojų vaidmuo pasikeitė iš pasyvaus į aktyvųjį, vartotojai tapo vertės kūrėjais. Tradiciniai verslo ižvalgų šaltiniai, tokie kaip kiekybiniai tyrimai ir stebėjimai, įgavo naujas formas, tokias kaip klientų pasakojimų ir patirties analizavimas. Pažymėtina ir tai, jog tradicinė reklama vartotojams tapo mažiau įtaigi, tad dažniau pasikliaujama atsiliepimais iš lūpų į lūpas ir socialiniuose tinkluose pateikiama informacija. Vertės koncepcijos palyginimas rodo, jog vartotojai, užuot taikęsi prie įmonių teikiamų pasiūlymų, diktuoja jiems patiems priimtinas sąlygas. Unikalūs sprendimai, kuriuos teikia prekės ženklas, tapo svarbesniais už prekės ženklo savybes ir bruožus.

Pastaraisiais dešimtmečiais vyravusį požiūrį, jog produkto kūrimo ir inovacijų „centras“ yra įmonė, šiuolaikiniai mokslininkai traktuoja kaip nebeaktualų. Keičiantis vartotojų požiūriui ir elgsenai, įmonės yra priverstos perorientuoti savo strategijas, skirdamos svaresnį vaidmenį vartotojams. Pasak Bhalla (2011), vartotojai suvokia savo svarbą įmonėms, kadangi tik jų dėka įmonės gali suprasti, ko vartotojai nori.

Desouza ir kiti (2008) pažymi, jog **vartotojų kuriamos inovacijos** (angl. *customer-driven innovation*) iš esmės skiriasi nuo anksčiau vyravusių koncepcijų, tokių kaip į vartotojus orientuotos ino-

vacijos (angl. *customer-centered innovation*) ir į vartotojus sutelktos inovacijos (*customer-focused innovation*). Minėtų sąvokų palyginimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Vartotojų įtraukimą į inovacijas apibūdinančių sąvokų palyginimas (pagal Desouza et al., 2008)

	Vartotojų kuriamos inovacijos (angl. <i>customer-driven innovation</i>)	Į vartotojus orientuotos inovacijos (angl. <i>customer-centered innovation</i>)	Į vartotojus sutelktos inovacijos (angl. <i>customer-focused innovation</i>)
<i>Svarbiausias subjektas</i>	Vartotojas	Vartotojas ir organizacija	Organizacija
<i>Vartotojų įtraukimo lygmuo</i>	Inovacija, sukurta vartotojų	Inovacija, sukurta kartu su vartotojais	Inovacija, sukurta vartotojams
<i>Organizacijos vaidmuo</i>	Koordinatorius	Komunikatorius	Inovatorius
<i>Inovacijos tipas</i>	Dinaminė inovacija	Atvira inovacija	Uždara inovacija
<i>Kontrolės lygmuo</i>	Neįmanoma kontroliuoti	Sudėtinga kontroliuoti	Paprasta kontroliuoti
<i>Koordinavimo lygmuo</i>	Nesistemin gas koordinavimas	Sudėtingas koordinavimas	Paprastas koordinavimas
<i>Kritinis inovacijų etapas</i>	Komercializacija (idėjos yra sėkmingai generuojamos ir vystomos, tačiau jų įgyvendinimas neretai būna komplikotas)	Idėjų vystymas (sugeneruojama pakankamai idėjų, tačiau jų vystymas yra sudėtingas)	Idėjų generavimas (pasigendama tinkamų idėjų)
<i>Inovacijų tipai, į kuriuos tikslinga orientuotis</i>	Produktai ir paslaugos	Komunikacija su vartotojais, vartotojų ir organizacijos sąveika	Vartotojų segmentavimas ir analizė

Apibendrinant 5 lentelę, galima pastebėti, jog trys vartotojų įtraukimo į inovacijas koncepcijos pasižymi skirtingais vartotojo ir organizacijos vaidmenimis, kontrolės, koordinavimo lygmeniu ir kitais parametrais. Vartotojų kuriamų inovacijų (angl. *customer-driven innovation*) atveju svarbiausias subjektas yra vartotojas, kuris ir yra inovacijos kūrėjas. Organizacija koordinuoja šį procesą, tačiau koordinavimas yra nesistemin gas, o kontrolė apskritai negalima. Ši koncepcija įvardijama kaip dinam-

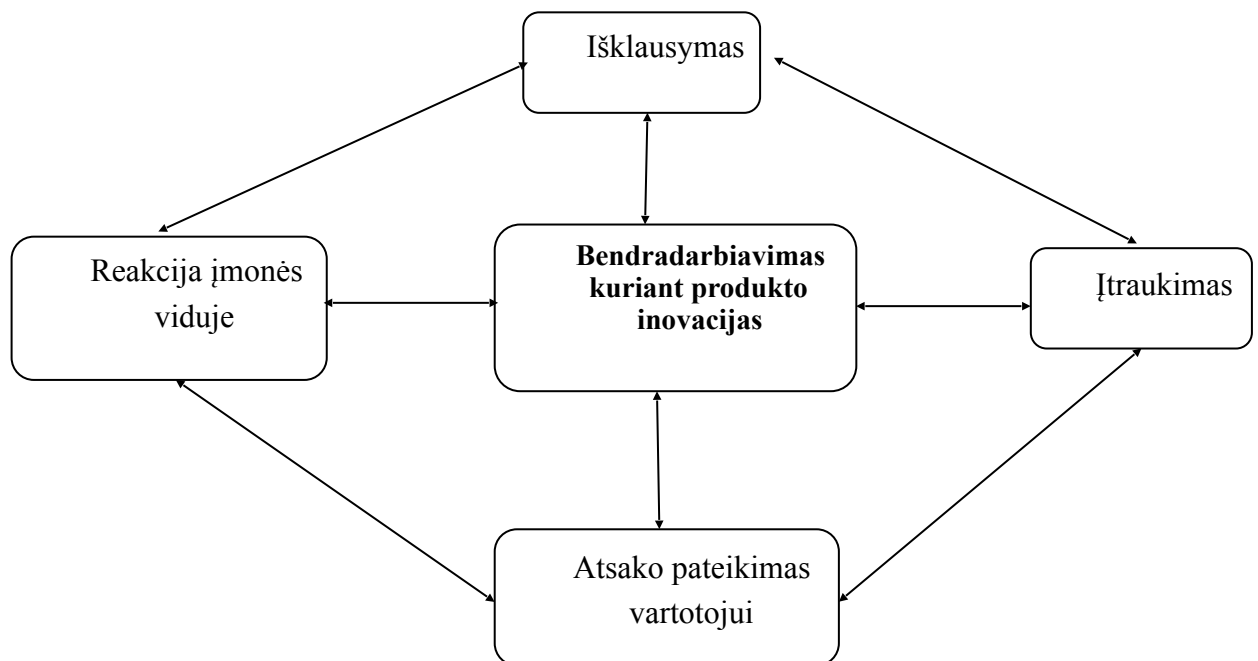
inė inovacija ir pasižymi aukščiausiu vartotojo įtraukimo laipsniu. Vartotojai aktyviai kuria ir vysto naujas idėjas, tačiau komercializacijos etape neretai susiduriama su sunkumais.

Antroji koncepcija – į vartotojus orientuotos inovacijos (angl. *customer-centered innovation*) nuo pirmosios skiriasi vartotojų vaidmeniu bei įtraukimo lygmeniu. Šiuo atveju inovacijas kuria organizacija kartu su vartotojais, tad organizacijai tenka komunikatoriaus vaidmuo. Tokio pobūdžio inovacijų kūrimo procesą sudėtinga koordinuoti ir kontroliuoti. Dažniausiai sugeneravus naujas idėjas, jų vystymo etape susiduriama su sunkumais. Trečioji koncepcija – į vartotojus sutelktos inovacijos (angl. *customer-focused innovation*) pasižymi mažiausiu vartotojų įtraukimu.. Šiuo atveju inovacijas kuria organizacija, orientuodamasi į vartotojų poreikius.

Tokiu principu kuriamas uždaras inovacijas yra lengviausia kontroliuoti ir koordinuoti. Vis dėlto, neįtraukiant vartotojų į inovacijų kūrimo procesus, dažnai stokojama naujų idėjų.

Kuriant vartotojų paskatintas inovacijų programas, vartotojas yra pagrindinis „žaidėjas“, lemiantis inovacijų atsiradimą. Inovacijos kuriamos pačių vartotojų, kurie kartu yra ir pagrindinis idėjų šaltinis ir prekių ir paslaugų pirkėjas. Idėjos generuojamos ir teikiamos nepaisant geografinių bei finansinių suvaržymų, laiko išteklių poreikio. Tuo tarpu įmonė privalo sparčiai pritaikyti šias idėjas vystydama produktus ir paslaugas, priešingu atveju vartotojai gali pereiti prie konkurentų produkcijos.

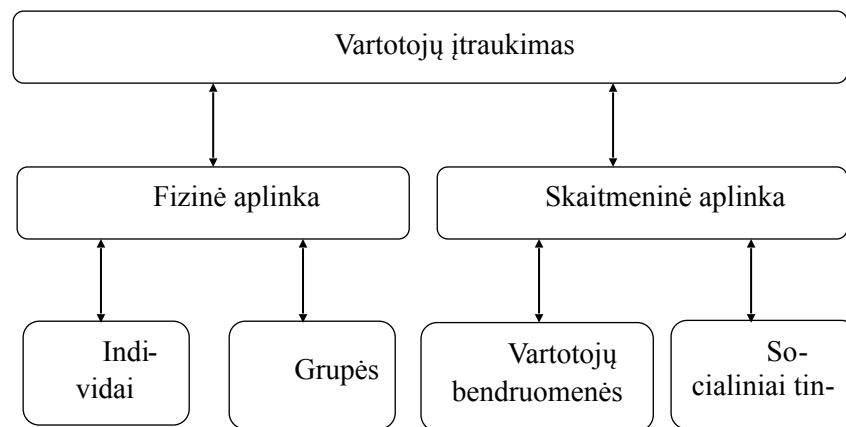
Bhalla (2011) pastebi, jog šiuolaikiniai vartotojai aktyviai dalyvauja produktų vystymo ir vertės kūrimo procesuose.



10 pav. Bendradarbiavimo kuriant produkto inovacijas formavimas (Bhalla, 2011)

10 paveikslas iliustruoja keturis elementus, kurie yra būtini norint įtraukti vartotoją į inovacijų kūrimą. Pirmasis tokio bendradarbiavimo etapas — **vartotojų išklausymas**. Tačiau klausymasis nėra vienintelė efektyvaus bendradarbiavimo sąlyga — sėkmingam dialogui taip pat labai reikšmingas dėmesys ir tinkamas atsakas į vartotojų klausimus (Bhalla, 2011).

Kitas etapas — tai **vartotojų įtraukimas**. Įmonė gali jį sukurti tiek fizinėje, tiek skaitmeninėje aplinkoje. Jei vartotojus siekiama įtraukti fizinėje aplinkoje — galima tai daryti individualiai arba grupėmis. Jei įmonė bando įtraukti vartotojus skaitmeninėje aplinkoje — svarbu nuspręsti, ar vartotojai turėtų būti įtraukiami per įmonei priklausančius ir jos remiamus tinklalapius, per socialinius tinklus, ar kombinuojant visus minėtus būdus (Bhalla, 2011). Visos minėtos vartotojų įtraukimo galimybės iliustruojamos 11 paveiksle.



11 pav. Vartotojų įtraukimo galimybės fizinėje ir skaitmeninėje aplinkoje (pagal Bhalla, 2011)

Analizuojant 11 paveikslą, galima pastebėti, jog fizinė aplinka suteikia galimybę įtraukti tiek individualius vartotojus, tiek jų grupes. Tuo tarpu skaitmeninė aplinka suteikia galimybę organizacijoms įtraukti virtualias vartotojų bendruomenes, susiformavusias tam tikrų bendrų interesų pagrindu, o taip pat — pasiekti vartotojų grupes per socialinius tinklus. Taigi galima teigti, jog vartotojų įtraukimas fizinėje aplinkoje suteikia galimybę atviresniam, betarpiškam bendradarbiavimui, o skaitmeninė aplinka įgalina pasiekti ir įtraukti didesnę vartotojų kiekį.

Acharkovos ir Mazur (2011) pateikiamas aktyvaus įmonės ir vartotojų bendradarbiavimo pavyzdys — telekomunikacijų bendrovės „Nokia“ sukurtas projektas „NokiaBetaLabs“, kuris sujungia įmonę su klientais per interneto svetainę ir mobilią aplikaciją. Vartotojai, prisijungę prie „NokiaBetaLabs“, gali vertinti „Nokia“ produktus ir siūlyti savo idėjas, susijusias su produktų tobulinimu. Gautos idėjos išanalizuojamos įmonės viduje ir dalis jų realizuojama.

Šis pavyzdys liudija, jog bendradarbiavimas su vartotojais gali teikti apčiuopiamą naudą įmonei. Svarbus bendradarbiavimo su vartotojais etapas — tai **atsako pateikimas vartotojui**. Įmonės turi sukurti priemones ne tik vartotojų idėjoms gauti, bet ir atitinkamai į jas reaguoti, įvertinti vartotojų indėlį į vertės kūrimo procesą.

Paskutinis įmonės ir vartotojų bendradarbiavimo etapas — **reakcija įmonės viduje**: priimami sprendimai dėl konkrečių idėjų realizavimo, numatomos investicijų kryptys ir apimtys.

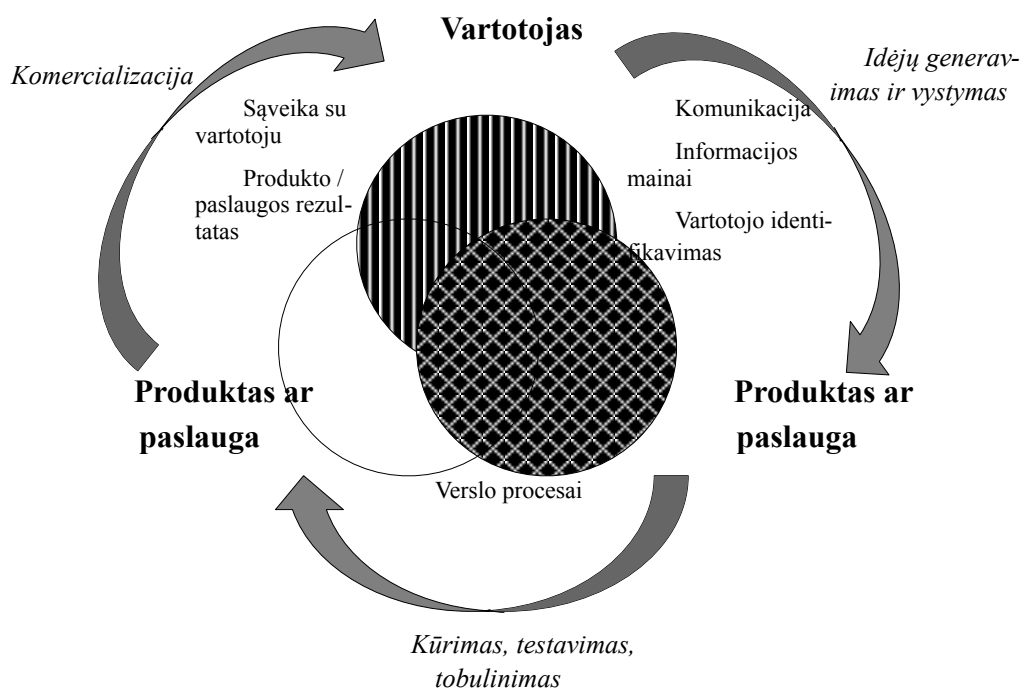
Šiame etape svarbu tinkamai suorganizuoti veiklą įmonės viduje, kad būtų galima ir toliau efektyviai bendradarbiauti su vartotojais (Acharkova, Mazur, 2011).

2.2.2. Vartotojų įtraukimo į bendradarbiavimą inovacijų kūrimo procese

Anot Desouza ir kitų (2008), sėkmingos vartotojų įtraukimo į inovacijas programos yra grįstos sisteminga trijų elementų sąveika: organizacijos, produktų ar paslaugų, ir vartotojų. Šie trys elementai sąveikauja tarpusavyje trijuose pagrindiniuose inovacijų kūrimo etapuose:

- 1) Idėjų generavimo ir vystymo.
- 2) Produkto kūrimo, testavimo ir tobulinimo.
- 3) Produkto komercializavimo.

Minėtoji sistema vizualizuojama 12 paveiksle.



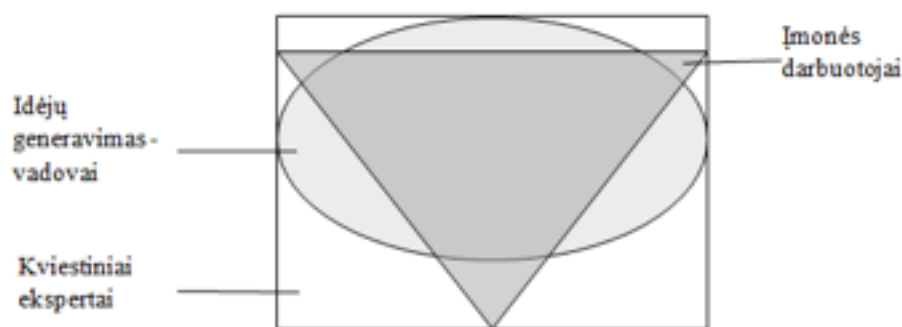
12 pav. Vartotojų įtraukimo į inovacijas schema (Desouza et al., 2008)

Desouza (2008) nurodo, jog pirmasis vartotojo įtraukimo į inovacijas etapas — **idėjų generavimas ir vystymas**. Šiame etape įmonėms yra svarbu identifikuoti ir suprasti inovatyvių idėjų šaltinius. Būtina užmegzti ryšį su idėjas generuojančiais vartotojais ir suteikti jiems palankią aplinką idėjoms generuoti. Vartotojų idėjos neretai pateikiamos įvairiuose interneto portaluose, internetinėse diskusijų lentose, asmeniniuose tinklaraščiuose. Esminis iššūkis organizacijai — surinkti kuo daugiau idėjų iš tikslinių vartotojų, taigi šiame kontekste ypač svarbus tikslus rinkos segmentavimas.

Desouza (2008) pažymi, jog pradedančiųjų vartotojų pateiktos idėjos skiriasi nuo tų, kurias pateikia nuolatiniai konkrečių prekių ar paslaugų vartotojai. Naujų vartotojų pateiktos idėjos dažnai yra kūrybiškesnės, tačiau sunkiau įgyvendinamos. Taigi vartotojų duomenų analizė ir tikslus rinkos segmentavimas yra kritiškai svarbūs parenkant komunikacijos kanalus su vartotojais ir vertinant gautas idėjas. Kad pasiektų vartotojus globalioje rinkoje, įmonės pasitelkia informacines komunikacines technologijas, leidžiančias bendrauti su vartotojais vietos kalba, realiu laiku (Desouza et al., 2008).

Strazdas (2011) išskiria du pagrindinius produkto idėjų generavimo būdus, į kuriuos įtraukiami vartotojai: išorinis ir atvirasis.

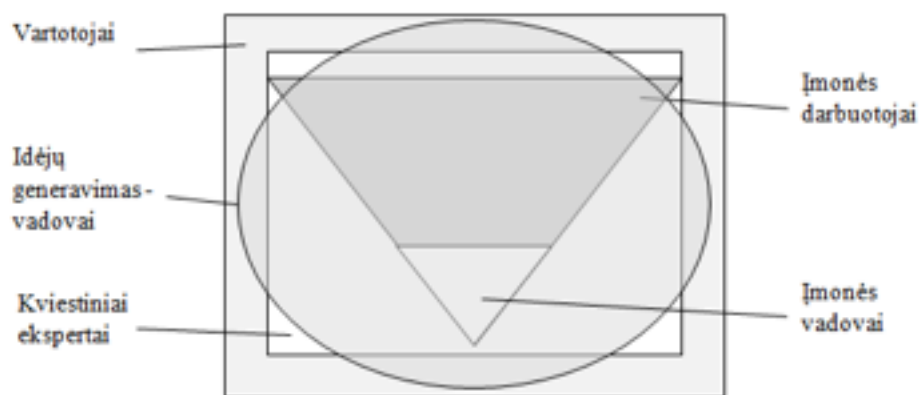
Išorinis būdas apima vartotojų ir kviestinių ekspertų įtraukimą į produkto idėjų generavimo procesą. Plėtojant idėjas, remiamasi išorine ekspertize: pavienių vartotojų, kitų įmonių ar kitų partnerių nuomonėmis. Esminiai šio būdo privalumai — galimybė sumažinti produkto kūrimo kaštus, pritaikyti kviestinių ekspertų ir vartotojų žinias ir patirtį. Tai padeda plačiau įvertinti inovacijų kūrimo aspektus ir užtikrinti produkto sėkmę rinkoje. Išorinis idėjų generavimo būdas iliustruojamas 13 paveiksle.



13 pav. Idėjų generavimas įmonėje išoriniu būdu (Strazdas, 2011)

Atvirasis būdas skiriasi nuo išorinio tuo, jog į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiama gerokai daugiau dalyvių. Idėjas, susijusias su produkto inovacijomis, gali pateikti visa visuomenė. Idėjos paprastai renkamos pasitelkiant informacines — komunikacines technologijas (pvz., įmonių interneto svetainės). Atvirasis būdas įmonėms parankus tuo, jog suteikia galimybę gauti dau-

giau įvairių idėjų. Naudojant atvirąjį būdą, susiduriama su tokiais sunkumais, kaip nepakankama vartotojų motyvacija, sudėtinga gautų idėjų atranka. Idėjų generavimas atviruoju būdu iliustruojamas 14 paveiksle.



14 pav. Idėjų generavimas įmonėje atviruoju būdu (Strazdas, 2011)

Antrasis Desouza (2008) pateikiamas vartotojų įtraukimo etapas — **produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas**. Šiame etape kuriame iš vartotojų gautas žinias ir informaciją įmonės pritaiko kurdamos naujus produktus ir paslaugas. Prieš pritaikant idėjas praktiškai, jos turi būti atrinktos, peržiūrėtos ir patikrintos. Svarbu sukurti aplinką, kurioje būtų galima patogiai diskutuoti apie šias idėjas, aptarti jų realizavimo specifiką. Pavyzdžiui, naujų vartotojų pateiktų idėjų atranką gali atlikti inžinieriai, išmanantys praktinius jų realizavimo aspektus, arba pardavimų skyriaus darbuotojai, nuolat bendraujantys su klientais. Įmonių darbuotojai, dirbantys vienas nuo kito nutolusiuose padaliniuose, į bendrą diskusiją sujungiami naudojant informacines komunikacines technologijas.

Įmonėms svarbu transformuoti verslo procesus, pritaikant juos prie vartotojų įtraukimo į inovacijas programas. Pavyzdžiui, įmonės, kurioms būdinga itin griežta organizacinė struktūra, turi sukurti naują struktūrą, kurioje darbuotojai galėtų dalytis nuomonėmis ir idėjomis, susijusiomis su tobulinamais produktais.

Produkto komercializavimo etape organizacijoms svarbu inovatyviai realizuoti vartotojų pateiktas idėjas ir užtikrinti, kad jos būtų patrauklios rinkai. Siekiant įsitikinti, ar naujas produktas priimtinas vartotojams, įmonėms tikslinga pristatyti eksperimentinį produktą, ir vėliau surinktus vartotojų atsiliepimus panaudoti kuriant galutinį gaminį. Šią strategiją ypač dažnai taiko programinės įrangos kūrėjai, išleidžiantys naujų programų beta versijas, o vėliau rinkai pateikiantys patobulintas programas, kurios modifikuojamos atsižvelgiant į vartotojų pastabas.

Įmonės taip pat turėtų suteikti vartotojams galimybę pritaikyti produktus atsižvelgiant į savo poreikius. Pavyzdžiui, mobiliojo ryšio telefonų gamintojai suteikia galimybę vartotojams pasirinkti norimą telefono skambėjimo melodiją, įsigyti pageidaujamo dizaino dangtelį ir pan.

Desouza (2008) akcentuoja, jog įmonėms ypač svarbu rinkti klientų atsiliepimus įvairiomis priemonėmis ir kanalais — el. paštu, telefonu, interneto diskusijų lentose ir panašiai, kadangi neturėdami galimybės išsakyti nuomonę sau priimtina forma, vartotojas nuo atsiliepimų apskritai susilaikys. Šioje situacijoje ypač svarbus įmonės darbuotojų vaidmuo, kadangi jie turėtų paskatinti vartotojus pateikti savo nuomonę apie produktą ar paslaugą.

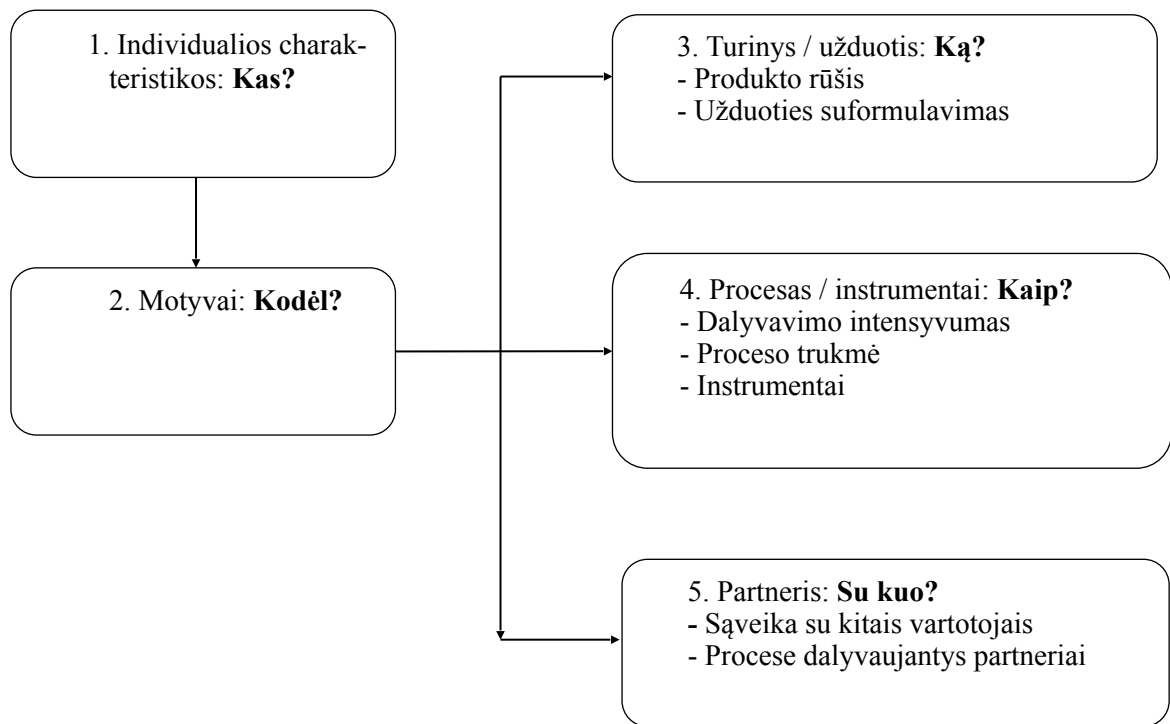
Trys minėtieji vartotojų įtraukimo į inovacijas etapai apibendrinami 6 lentelėje.

6 lentelė. Trys vartotojų įtraukimo į inovacijas etapai (pagal Desouza et al., 2008)

	1. Idėjų generavimas ir vystymas	2. Produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas	3. Produkto komercializavimas
<i>Sąveikaujantys subjektai</i>	Organizacija ir vartotojai	Organizacija ir produktai ar paslaugos	Produktai ar paslaugos, vartotojai
<i>Vartotojų įtraukimo į inovacijas pobūdis</i>	Vartotojų segmento identifikavimas, informacijos apie vartotojus analizė, komunikacija su vartotojais	Verslo procesai	Produktų ar paslaugų ir vartotojų sąveika
<i>Iššūkiai</i>	Segmentavimas, informacijos perteklius, privatumo ir saugumo klausimai	Sistemų ir procesų transformavimas	Segmentavimas, žinių perkėlimas, komunikacijos įrankiai

Desouzos (2008) sudarytas modelis yra universalus, pritaikomas įvairių sektorių įmonėms. Tuo tarpu 15 paveiksle pateikiamas Fullerio (2010) sudarytas modelis, iliustruojantis ryšius tarp įmonės ir vartotojo, pastarajam dalyvaujant inovacijų kūrimo procesuose virtualioje aplinkoje.

Šiame paveiksle išvardyti penki žingsniai yra būdingi kiekvienam įmonės ir vartotojo bendradarbiavimo procesui, nepaisant, ar jie vystomi virtualioje, ar fizinėje aplinkoje (Acharkova, Mazur, 2011).



15 pav. Įmonės ir vartotojų bendradarbiavimo kuriant inovacijas procesas (pagal Fuller, 2010)

Pirmasis elementas nusako inovacijų kūrimo procese dalyvaujančio vartotojo tipą. Bhalla (2011) pažymi, jog žmonės turi skirtingą kūrybinį potencialą ir polinkį bendradarbiauti. Įmonės turi pasirinkti, su kuriais vartotojais vystyti bendradarbiavimą. Daugelis įmonių yra linkusios į inovacijų kūrimo procesą įtraukti vartotojus, stipriai besidominčius konkrečiais prekių ženklais. Nors įmonės turi galimybę produkto inovacijas kurti pasitelkdamos kūrybiškus, idėjų kupinus galutinius vartotojus, neretai šiam tikslui pasirenkami specialiai apmokyti profesionalai. Pagal polinkį į inovacijas Bhalla (2011) skirsto vartotojus į šias kategorijas:

Inovatoriai. Šią grupę sudaro aktyviausi vartotojai, nuolat ieškantys ir besidomintys inovacijomis. Šie vartotojai pirmieji išbando naujus produktus ir paslaugas.

Vartotojai – lyderiai. Šie vartotojai taip pat yra akyvūs, tačiau jie yra labiau orientuoti į tam tikras produktų kategorijas ir ieško sprendimų savo poreikiams patenkinti. Bhalla (2011) akcentuoja, jog būtent šiuos vartotojus tikslinga pasitelkti vystant inovacijas, kadangi jie domisi produktų tobulinimo galimybėmis, kad jų poreikiai būtų efektyviau patenkinti.

Profesionalai. Šiai grupei priklausantys individai ne visada yra galutiniai produkto vartotojai. Profesionalai – tai specialiai apmokyti asmenys, efektyviai bendradarbiaujantys su įmonėmis produktų inovacijų kūrimo srityje.

Kristenssonas (2004) skiria dvi vartotojų grupes: *įprasti* ir *pažengę* vartotojai. Pirmajai grupei priskirti vartotojai dažnai pateikia kūrybiškesnes idėjas, tuo tarpu pažengusių vartotojų pateiktos idėjos yra lengviau realizuojamos.

Bhalla (2011) teigia, jog įmonėms svarbu atkreipti dėmesį į vartotojų elgseną inovacijų požiūriu, ir produkto inovacijoms vystyti pasitelkti tuos vartotojus, kurie pasižymi polinkiu į bendradarbiavimą ir aukštu kūrybiškumo potencialu. Įtraukusios minėtomis charakteristikomis pasižyminčius vartotojus, įmonės gali padidinti produktų inovacijų kūrimo procesų efektyvumą.

Antrasis 15 pav. pateikto **modelio elementas** apibrėžia įmonėms tenkančią užduotį identifikuoti, kokie motyvai lemia vartotojų bendradarbiavimą inovacijų kūrimo kontekste. Mokslininkai pateikia skirtingus požiūrius į šių motyvų klasifikavimą. Pasak Fullerio (2010), vartotojai bendradarbiauja su gamintojais ir įsitraukia į produkto inovacijų kūrimą, nes tikisi už šias veiklas gauti atlygį. Analizuodamas bendradarbiavimo motyvus, Fulleris (2010) skirsto juos į *vidinius* ir *išorinius*. Jeigu rezultatas vartotojui yra svarbesnis negu pati veikla, galima teigti, kad jis yra veikiamas išorinių motyvų, tokių kaip mokymasis, reputacija ar užmokestis. Vidiniai motyvai, tokie kaip malonumas ar altruizmas rodo, jog vartotojas koncentruojasi į pačią veiklą, t.y. produkto inovacijų kūrimą.

Bhalla (2011) vartotojų motyvus skirsto į šešias kategorijas:

Savivaizdis (angl. *self-image*). Individai dalyvauja inovacijų kūrimo procesuose, nes tai daro įtaką jų savivaizdžiui. Pavyzdžiui, moterys dalyvauja „Hallmark“ virtualioje bendruomenėje ir dalijasi idėjomis, nes joms yra malonu būti išgirstoms ir vėliau matyti, jog įmonė priima ir realizuoja jų idėjas (Bhalla, 2011).

Priklausymas (angl. *belonging*). Pasak Bhallos (2011), dalis vartotojų galimybę priklausyti grupei ir būti įtrauktam į jos veiklas priima kaip svarų motyvą bei paskatą bendradarbiauti su organizacijomis.

Vartojimas (angl. *consumption*). Vartotojus motyvuoja suvokimas, jog jie vieni pirmųjų galės naudotis ir įsigyti naujai sukurtus produktus.

Sprendimo ieškojimas (angl. *need for a solution*). Kai kurie vartotojai bendradarbiaudami su įmonėmis tikisi sukurti inovatyvų produktą, kuris išpildytų nepatenkintus jų pačių poreikius ar padėtų išspręsti konkrečias problemas.

Parama (angl. *supporting causes*). Vartotojai gali bendradarbiauti su įmonėmis norėdami paremti tam tikras idėjas. Pavyzdžiui, dalyvauti įmonės inovacijų kūrimo veiklose, nes pastaroji kovoja su klimato atšilimu kurdama gamtai nekenksmingus produktus.

Finansinis atlygis (angl. *monetary rewards*). Materialinės paskatos yra vienas iš dažniausiai pasitaikančių motyvų, lemiančių vartotojų dalyvavimą kuriant produkto inovacijas.

Fulleris (2010) pažymi, jog dalis vartotojų *įsitraukia* į produkto inovacijų kūrimą savanoriškai, nereikalaudami jokio atlygio. Savanoriškų paskatų vedami vartotojai dažniausiai siekia praplėsti tam tikros srities žinias ir patirtį arba patirti moralinį, estetinį pasitenkinimą.

Toliau analizuojant ankščiau pateikto Fullerio (2010) modelio dedamąsias, galima tvirtinti, jog **trečiasis modelio elementas** atspindi vartotojo lūkesčius, susijusius su inovacijų kūrimo objektu, t.y. konkrečiu produktu ar produkto kategorija. Svarbu nuspręsti, ar vartotojas prisidės prie atskiro produkto ar prekių grupės inovacijų kūrimo.

Ketvirtasis modelio elementas apima suvokimą, kaip vartotojai turėtų būti įtraukiami į inovacijų kūrimą. Vartotojų įtraukimo mastas gali plačiai svyruoti. Įmonei svarbu įvertinti, kiek laiko užtruks bendradarbiavimo procesas ir įsitikinti, jog vartotojai yra pajėgūs ir turi užtektinai motyvacijos dalyvauti šiame procese.

Dažnas vartotojas nenori įsitraukti į ilgą inovacijų kūrimo procesą, tačiau kita vertus nuoseklus vartotojo dalyvavimas visuose inovacijų kūrimo etapuose yra ypač vertingas įmonei. Ilgalaikį vartotojo įsitraukimą gali paskatinti įmonės suteikiama veiksmų laisvė, t.y. galimybė realizuoti savo idėjas ir įgyvendinti sprendimus.

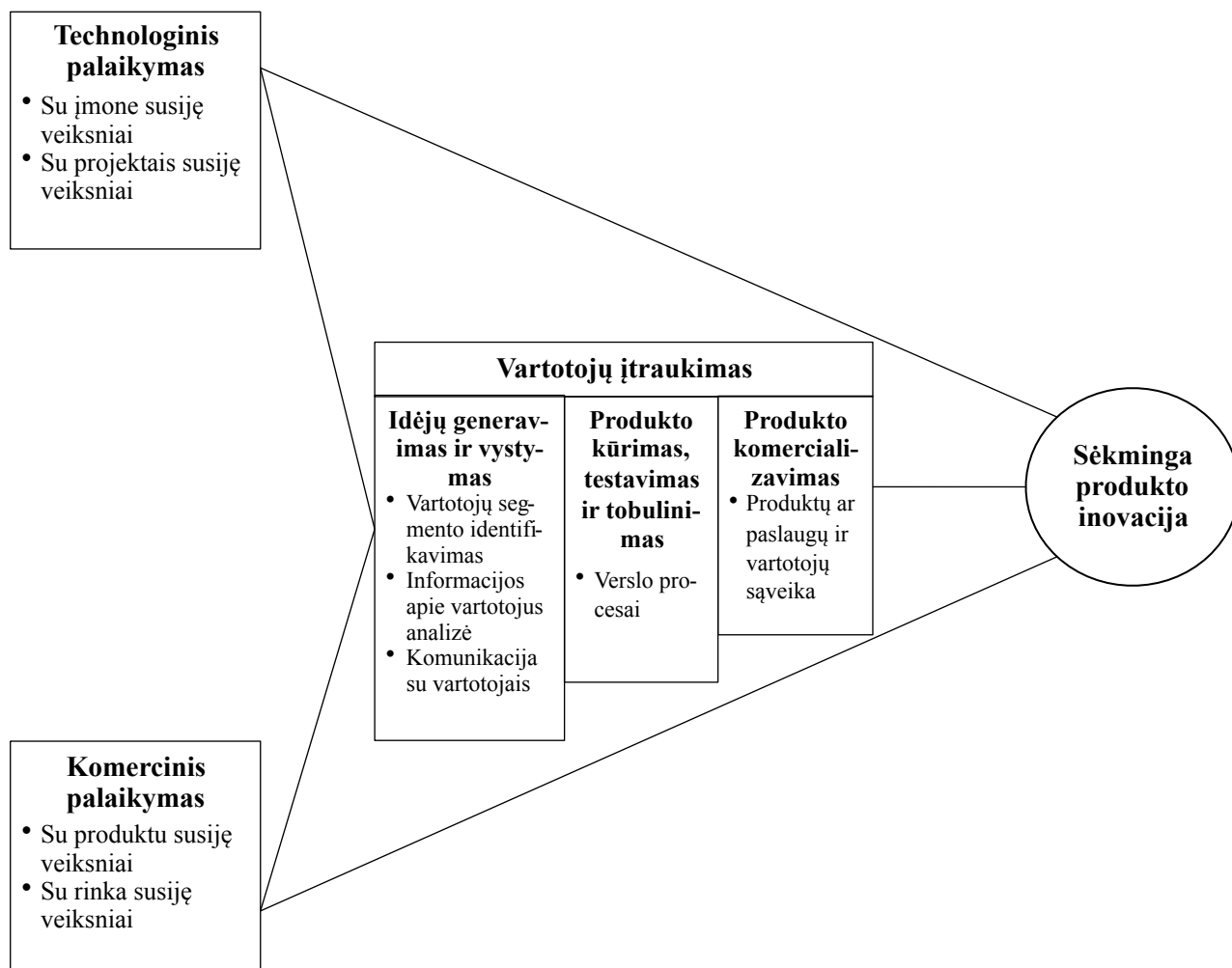
Penktasis modelio elementas apibrėžia vartotoją kaip bendradarbiavimo partnerį. Dalyvaujant inovacijų kūrimo procesuose, vartotojai paprastai turi galimybę bendrauti ne tik su kompanijos atstovais, bet ir su kitais vartotojais. Galimybę bendrauti su bendraminčiais galima traktuoti kaip papildomą stimulą dalyvauti inovacijų kūrimo veiklose (Fuller, 2010).

Pasak Acharkovos ir Mazur (2011), svarbūs aspektai, lemiantys vartotojų norą bendradarbiauti su įmonėmis tai produkto specifika, įmonės veiklos pobūdis ir prekės ženklo žinomumas. Kai kurie vartotojai bendradarbiauja tik su žinomais prekių ženklais, tačiau, kita vertus, bendradarbiaujant su mažesnėmis, ne taip plačiai žinomomis įmonėmis, bendradarbiavimas yra glaudesnis, o pasiūlytų idėjų realizavimas labiau tikėtinas.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės privalo įvertinti visus aspektus, susijusius su vartotojų įtraukimu į produkto inovacijų kūrimą. Svarbu nuspręsti, su kokiais vartotojais tikslinga bendradarbiauti, koku pagrindu vykdyti bendradarbiavimą, kaip modeliuoti proceso struktūrą. Nuodugnai išanalizavus visus šiuos aspektus, galima tikėtis efektyvesnio bendradarbiavimo, kuris sąlygotų paklausių produktų sukūrimą bei įmonės pozicijų rinkoje sustiprinimą.

Atlikus vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas teorinę analizę, suformuotas **teorinis modelis**. Modelis sudarytas remiantis darbe analizuotų mokslininkų nuostatomis ir atliktų tyrimų rezultatais (žr. 16 pav.):

- Remiantis Van der Panne, Van Beerso ir Kleinknechto (2003) atliktais tyrimais, konstatuojama, jog inovacijų sėkmę lemia *technologinio ir komercinio palaikymo* veiksniai.
- Anot Reichwaldo ir Pillerio (2006), inovacijų proceso sėkmei didžiausią įtaką daro įmonės vidiniai veiksniai (technologinio palaikymo kategorija), o taip pat – išoriniai, su rinka susiję veiksniai (komercinio palaikymo kategorija).
- Remiantis Reichwaldu ir Pilleriu (2006), net ir užtikrinus technologinį ir komercinį palaikymą, negarantuojamas inovacijų sėkmingumas. Siekiant, kad inovacijos maksimaliai patenkintų rinkos poreikius, būtina į inovacijų kūrimo procesą įtraukti vartotojus.
- Grunerio ir Homburgo (2000) atlikti moksliniai tyrimai patvirtino, jog vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą yra vienas iš veiksnių, lemiančių inovacijų sėkmę.
- Remiantis Desouza ir kitais (2008), vartotojų įtraukimas į produkto inovacijas vyksta trijuose pagrindiniuose inovacijų kūrimo etapuose: *idėjų generavimo ir vystymo; produkto kūrimo, testavimo ir tobulinimo; produkto komercializavimo*.
- Remiantis Desouza (2008) pirmajame vartotojo įtraukimo į inovacijas etape *idėjų generavimo ir vystyme* svarbu identifikuoti ir suprasti inovatyvių idėjų šaltinius. Šiame etape užmezgamas ryšys su idėjas generuojančiais vartotojais. Antrame etape *produkto kūrimo ir testavimo ir tobulinimo* iš vartotojų gautas žinias ir informaciją įmonės pritaiko kurdamos naujus produktus ir paslaugas. Šios idėjos turi būti atrinktos, peržiūrėtos ir patikrintos. Svarbu sukurti aplinką, kurioje būtų galima patogiai diskutuoti apie šias idėjas, aptarti jų realizavimo specifiką. Trečiame etape *produkto komercializavimo* svarbu realizuoti pateiktas idėjas ir užtikrinti kad jos bus paklausios rinkoje.



**16 pav. Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas teorinis modelis
(sudaryta darbo autorės)**

Apibendrinant pateiktą modelį, galima pastebėti, jog produkto inovacijos sėkmei daro įtaką tinkamas technologinis ir komercinis palaikymas. Bet vartotojų įtraukimas padidina įmonės galimybes sukurti sėkmingą produkto inovaciją. Modelyje daroma prielaida, jog vartotojų įtraukimą paskatina technologinis įmonės palaikymas (jį sudaro tokie veiksniai kaip įmonės kultūra, patirtis, tyrimų ir vystymo komanda, strateginis požiūris į inovacijas, vadovavimo stilius ir kt.) ir komercinis palaikymas (kuriamos produkto inovacijos technologinis pažangumas, konkurencija ir kt.). Komercinio, technologinio palaikymo ir vartotojų įtraukimo sąveika lemia inovacijos sėkmingumą. Galima teigti, kad įmonės privalo įvertinti visus vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas aspektus per svarbiausius eta-

pus: idėjų generavimas ir vystymas, produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas, produkto komercializavimas. Išanalizavus visus vartotojo įtraukimo į inovacijas pobūdžius kaip vartotojų segmentavimas, vartotojų analizė, verslo procesų išdėstymas, produktų ar paslaugų ir vartotojų sąveikas daroma teigiama įtaka inovacijos sėkmei.

3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTO INOVACIJAS SĖKMĖS IDENTIFIKAVIMAS INOVATYVIOSE LIETUVOS TEKSTILĖS ĮMONĖSE

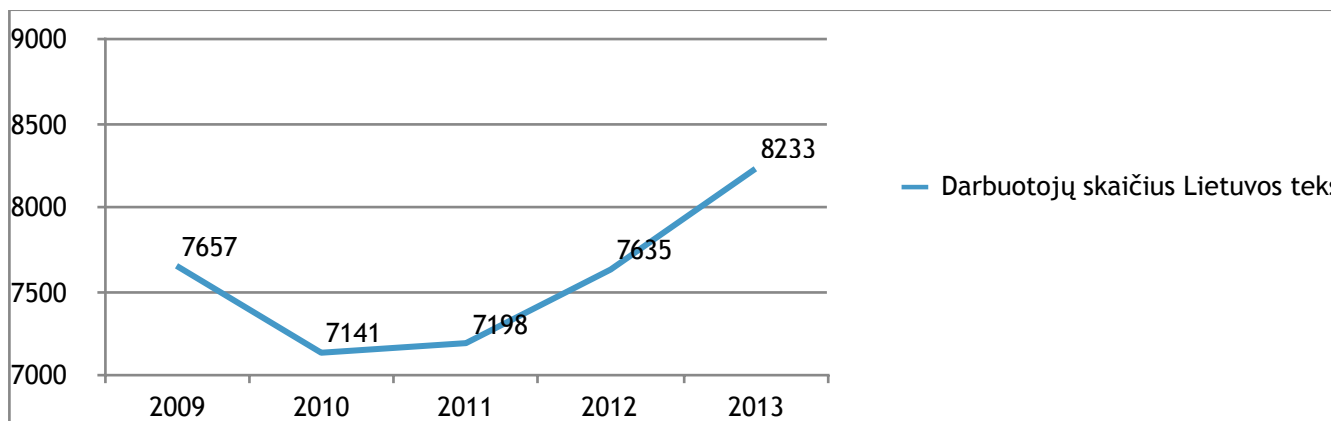
3.1. Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus apžvalga

Tekstilės ir aprangos sektorius turi didelę reikšmę Lietuvos ekonomikai. Nors pastaruoju laikotarpiu šio sektoriaus santykinė dalis Lietuvos ekonomikoje mažėjo, jis išlieka svarbiu pramonės sektoriumi. Jucevičius ir kiti (2009) pažymi, kad tekstilės ir aprangos sektorius visame pasaulyje transformuojasi: nors jo struktūroje dominuoja klasikiniai produktai, skirti plačiajai visuomenei, vis aktyviau kuriami gaminiai, kuriems reikia šiuolaikinių mokslo ir technologinių žinių. Tokių įmonių daugėja ir Lietuvoje.

Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos parengtoje Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizėje ir tendencijų apžvalgoje (2015) nurodoma, jog 2014 m. pradžioje Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriuje dirbo 26 000 asmenų. Tai sudaro daugiau nei ketvirtį visų šalies apdirbamosios pramonės darbuotojų. Šio sektoriaus įmonių bendra apyvarta 2013 m. sudarė apie 3,5 mlrd. Litų.

Tekstilės ir aprangos sektorius Lietuvoje turi ilgą ir gilias tradicijas. Įstojus į Europos Sąjungą, visos šio sektoriaus įmonės Lietuvoje buvo privatizuotos ir ėmė dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis, daugelis jų ėmė teikti paslaugas stambioms Europos ir JAV kompanijoms, tokioms kaip Next, Hugo Boss, H&M, Marks&Spencer, Nike ir kt. (Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga, 2015).

Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus darbuotojų skaičius yra pakankamai stabilus, tai iliustruoja 17 pav. pateikta diagrama. Iš diagramos matyti, jog po dirbančiųjų skaičiaus sumažėjimo 2009-2010 m., visą vėlesnį laikotarpį (2010-2013 m.) šis skaičius augo, ir 2013 m. pabaigoje pasiekė 8233 darbuotojų.

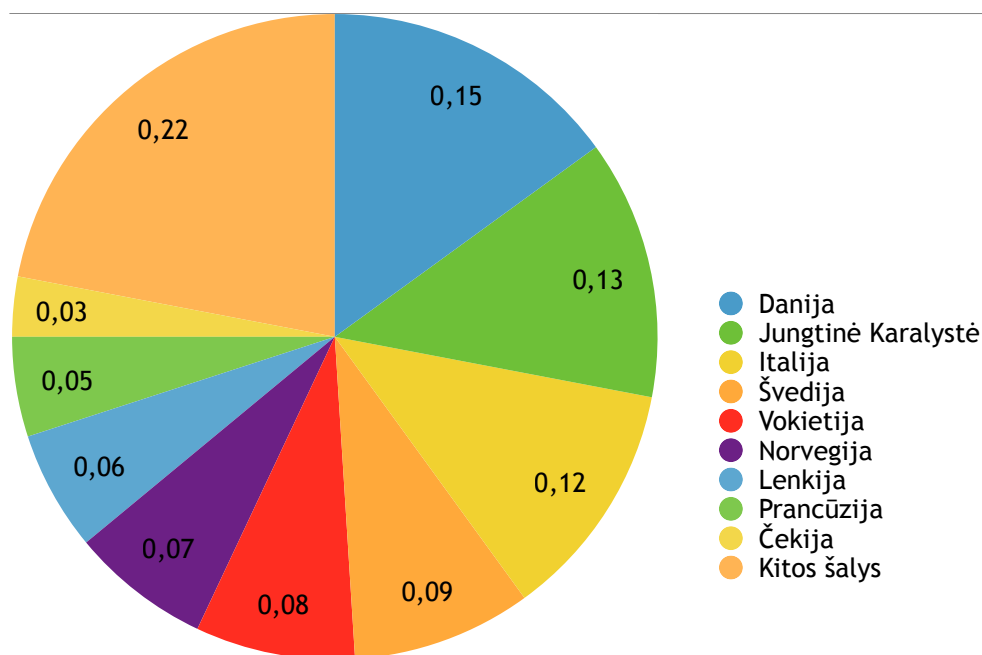


17 pav. Darbuotojų skaičius Lietuvos tekstilės sektoriuje 2009-2013 m. (Lietuvos statistikos departamentas)

Pastebima teigiama tendencija Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriuje — ženklus darbo produktyvumo didėjimas. Pavyzdžiui, 2013 m. darbo produktyvumas, lyginant su 2011 m., buvo aukštesnis net 30 proc. Dabartiniame Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriuje kuriamos naujos kompanijos ir verslo modeliai, orientuoti į modernias technologijas ir aukštos pridėtinės vertės kūrimą. Pažymėtina, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos įmonės daugiau nei 95 proc. savo pagamintos produkcijos eksportuoja (Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga, 2015).

Vertinant Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus gamybos apimtis, galima pastebėti, jog 2014 m. I pusmečio rezultatas, lyginant su 2013 m. I pusmečiu, gamybos apimtys išaugo 7,5 proc. Per tą patį laikotarpį tekstilės ir aprangos sektoriaus eksporto apimtys padidėjo 7,7 proc. (Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga, 2015).

18 paveiksle pateikiamos 2014 m. I pusmečio duomenimis, pagrindinės produkcijos eksporto kryptys. Matyti, jog daugiausiai lietuviškos tekstilės produkcijos eksportuojama į Daniją, Jungtinę Karalystę, Italiją, Švediją, Vokietiją, Norvegiją, Lenkiją, Prancūziją, Čekiją.



18 pav. Tekstilės sektoriaus produkcijos pagrindinės eksporto kryptys, 2014 m. I pusmečio duomenys (Lietuvos ir ES aprangos ir tekstilės sektorius. Tendencijos ir perspektyvos, 2014 m.)

Siekiant giliau išanalizuoti Lietuvos tekstilės ir aprangos išorinę ir vidinę aplinką, atlikta SSGG analizė. 7 lentelėje pateikta analizė atlikta remiantis Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos duomenimis.

7 lentelė. Lietuvos tekstilės rinkos SSGG analizė (sudaryta remiantis: Lietuvos ir ES aprangos ir tekstilės sektorius. Tendencijos ir perspektyvos, 2014 m.)

Vidinės aplinkybės	
<p><u>Stiprybės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilgamečių tradicijų turėjimas. • Įmonių gebėjimas gaminti nedideliais kiekiais, savalaikis prisiimtų įsipareigojimų vykdymas. • Aukšta darbuotojų kvalifikacija, aukštas darbo kultūros lygis. • Įmonių gebėjimas orientuotis į aukštos kokybės produktų segmentą. • Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus įmonių patirtis tarptautinėse rinkose. • Tarptautiniu mastu vertinama lietuviškų gaminių kokybė. • ES rinkų artumas kultūriniu ir geografiniu požiūriu. 	<p><u>Silpnybės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Neefektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas, vadybinių kompetencijų stoka. • Sudėtingos verslo sąlygos Lietuvoje. • Trūkumas specialistų, gebančių efektyviai dirbti su naujausiomis technologijomis ir šiuolaikinėmis medžiagomis, gaminti ir kurti naujus produktus. • Nepakankamas įmonių bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis kuriant inovatyvius produktus arba gamyboje naudojant šiuolaikines medžiagas. • Nepakankamas veiklos modernizavimas, lėtas technologijų diegimas. • Efektyvaus marketingo stoka. • Mažas Lietuvos vartotojų lojalumas.
Išorinės aplinkybės	
<p><u>Galimybės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integracija į tarptautinius klasterius. • Integracija į tarptautines rinkas pasinaudojant elektroninės komercijos priemonėmis ir galimybėmis; virtualios industrinės sistemos sukūrimas. • Orientacija į aukštą pridėtinę vertę kuriančių veiklų (dizaino, logistikos, kt.) lyginamąjį svorį Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių veikloje. • Novatoriškų produktų kūrimas bei naujos kartos žaliavų naudojimas. • Lietuviškų prekių ženklų populiarinimas tarptautinėse rinkose. • Kooperavimas Lietuvoje. • Baltijos regiono šalių kompanijų bendradarbiavimas; • Galimybė gauti ES 2014-2020 finansavimą įvairiems projektams. 	<p><u>Grėsmės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaštų augimas, apyvartinių lėšų stygius. • Kvalifikuotų darbuotojų emigracija, darbo jėgos senėjimas, sektoriaus nepatrauklumas jauniems specialistams. • Nepalankūs pokyčiai rinkos struktūroje, padidėjęs kitų šalių (ypač trečiųjų šalių) gamintojų spaudimas ir konkurencija. • Nesukurti nauji produktai ir neįdiegtos inovacijos.

Vertinant atliktą SSGG analizę, matome, jog Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonės turi koncentruotis į aukštos pridėtinės vertės produkcijos gamybą, diegti kaštus mažinančias technologijas. Įmonėms tikslinga išnaudoti tarptautinės plėtros galimybes, integruojantis į tarptautinius klasterius ir plėtojant elektroninę komerciją. Atlikta analizė patvirtina, jog tekstilės ir aprangos įmonių ateitis turėtų būti siejama su inovacijų diegimu, novatoriškų produktų kūrimu, naujos kartos žaliavų naudojimu. Atsižvelgiant į šią tendenciją, toliau apžvelgiamos dvi inovatyvios Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonės – UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“.

Lietuviško kapitalo tekstilės įmonė „Garlita“, įkurta Kaune dar 1970 m., vykdo viršutinio ir apatinio trikotažo gaminių (mezgimas, siuvimas) gamybos veiklą ir siuva nišinius gaminius didžiulėms užsienio kompanijoms ir Lietuvos jėgos struktūroms bei NATO šalių kariams (UAB „Garlita“ oficiali interneto svetainė; n.d.). „Garlitos“ pasirinkta strategija, siūlyti aukštos kokybės, nanotechnologijomis paremtą produkciją (Balys, 2015). Greta inovatyvumo dimensijos, įmonė deklaruoja kokybės ir aplinkos apsaugos politiką ir tikslus esant labai svarbia kompanijos dalimi ir yra pateikusi 2014 m. aplinkosaugos ataskaitą.

Pastebėta, jog „Garlita“ gamina ir tradicinius gaminius: uniformas moksleiviams, moterišką, vyrišką ir vaikišką trikotažą, šalikus, megztinius, kepures, įvairius namų tekstilės gaminius ir drabužius gyvūnams.

Įmonėje dirba 173 darbuotojai. Įmonėje veikia 60 modernių ir automatizuotų mezgimo mašinų, kurios programuojamos kompiuteriu. Tolesnė gamyba yra taip pat automatizuota. Užsakovui pageidaujant įmonė gali pagaminti gaminius iš paties užsakovo pateiktos žaliavos, galima megzti iš įvairios sudėties ir įvairių mišinių verpalų. Gaminiai pakuojami pagal užsakovo nurodymus. Esant reikalui įmonė gali pasirūpinti transporto organizavimu ir sutvarkyti reikiamus muitinės dokumentus. Įmonėje įdiegti ISO 9001, 14001 ir EMAS standartai (UAB „Garlita“ oficiali interneto svetainė; n.d.).

Kiekvienas UAB „Garlita“ produktas ar prekių grupė turi savitą vartotoją, pasižymintį specifiniais poreikiais. Įmonė „Garlita“ veikia yra dvejopai: vienu atveju įmonės viduje technologai, dizaineriai, vadybininkai patys kuria raštus ir modelius, todėl visi procesai – nuo žaliavos pirkimo iki prekės pateikimo vartotojams – vyksta įmonės viduje. Šią prekių grupę sudaro sumodeliuoti rūbai, skirti šeimai bei laisvalaikiui.

Kitą dalį UAB „Garlita“ produkcijos (apie 60 proc.) sudaro specializuoti gaminiai, sukurti pagal specifinius užsakovų reikalavimus: vieni pageidauja drabužių su nanotechnologijomis, drabužių turinčių antimoskitinių savybių (tai svarbu vykstantiems į karo ir taikos misijas, kuriose yra didelė rizika užsikrėsti maliarija ir geltonuoju drugiu), gaminių su integruotomis vitamino E kapsulėmis (tai ypač aktualu povandeninių laivų įguloms), gaminių, saugančių nuo elektromagnetinių spindulių, elektrosta-

tinio krūvio, atsparių ugniai, atsparių pjūviams ir kt. Unikalius produktus, kuriems reikia specialių technologijų, įmonė kuria bendradarbiaudama su Austrijos institutu.

Įmonė bendradarbiauja su Didžiosios Britanijos, Švedijos, Danijos, Norvegijos, Vokietijos, Prancūzijos kompanijomis. Didžioji dauguma UAB „Garlita“ produktų, net 95 procentai, yra eksportuojama į Skandinavijos šalis, ypač į Islandiją, taip pat Prancūziją, Angliją, Vokietiją bei daugelį kitų pasaulio šalių, o vos 5 procentai produkcijos lieka Lietuvoje.

AB „Audimas“ savo veiklą pradėjo vykdyti 1931 m. Kaune. Šiuo metu tai yra didžiausia Baltijos šalyse sportinės ir laisvalaikio aprangos įmonė, kurios pagrindinis tikslas – kurti, vystyti ir gaminti išskirtinai patogius drabužius sportui ir aktyviam laisvalaikiui. AB „Audimas“ yra oficialus Lietuvos olimpinės rinktinės aprangos tiekėjas nuo 2000 m. Profesionali 500 darbuotojų komanda kasmet sukuria ir pristato rinkai keturias drabužių kolekcijas (Oficiali AB „Audimas“ interneto svetainė, n.d.).

Remiantis oficialioje AB „Audimas“ interneto svetainėje pateiktais duomenimis, įmonė šiuo metu pasižymi šiais pasiekimais:

- Turi 14 nuosavų mažmeninės prekybos parduotuvių Lietuvoje ir 2 parduotuves Latvijoje.
- Turi 10-ties frančizių tinklą Lietuvoje.
- Sėkmingai vykdo internetinę prekybą.
- Vykdo didmeninę prekybą Lietuvoje, taip pat užsiima produkcijos eksportu.

Įmonė gamybą vykdo Kaune, Jonavoje ir Baltarusijos padalinyje. Produkcija realizuojama ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Pabaltijo šalyse, Vakarų Europoje, Skandinavijoje, Rusijoje (Audimas. Bendrovės pristatymas, 2013). Lietuvoje parduodama apie 30–40% kompanijos gaminių, o likusi dalis su kitais prekių ženklais („Assos“, „Lucas Hugh“, „Rapha“ ir kt.) eksportuojama į Šveicariją, Vokietiją, Prancūziją, Italiją, Angliją, Švediją, JAV, JAE (Sesartė, 2015).

AB „Audimas“ išskirtinumas – gebėjimas derinti tradicijas ir šiuolaikines mados tendencijas bei technologines naujoves. Kompanija kuria ir siuva sportinę aprangą ir sudėtingų technologijų gaminius garsioms užsienio kompanijoms. AB „Audimas“ glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos Tekstilės Institutu. Tai viena iš nedaugelio lietuviškų tekstilės įmonių, gamyboje adaptavusi itin pažangias klijuotinių siūlių technologijas. Šiuo tikslu įmonėje diegiamos pažangiausios lazerinės ultragarso ir kljavimo technologijos. Investuodama į pažangias technologijas, įmonė siekia gaminti aukštesnės pridėtinės vertės produktus (Degutis, 2015). Kokybės politika įmonėje įgyvendinama įdiegiant ISO 9001 2008 reikalavimus atitinkančią kokybės vadybos sistemą (Oficiali AB „Audimas“ interneto svetainė, n.d.).

Vertinant AB „Audimas“ veiklą verslas — verslui rinkoje, stebima, kad įmonė siekia pritaikyti savo produkciją individualiems klientų poreikiams. „Audimo“ sportinę aprangą yra įvertinę ne tik Lietuvos olimpiečiai, bet ir užsienio krepšininkai, bėgikai, ledo ritulininkai ir kiti sportininkai. Įmonės

pagaminta sportinė apranga visuomet išbandoma skirtingomis sąlygomis įvairių sporto šakų treniruotėse (Audimas. Bendrovės pristatymas, 2013).

2013 metais AB „Audimas“ pradėjo prekybos vietų, koncepcijos ir prekės ženklo atnaujinimą. 2013 m. atidarytos pirmosios pagal naują koncepciją įrengtos „Audimo“ parduotuvės, o per 2013-2014 metus į parduotuvių atnaujinimą investuota apie 4 mln. litų (atitinkamai apie 1,15 mln. eurų) (Oficiali AB „Audimas“ interneto svetainė, 2013). Naujuoju „Audimo“ prekės ženklu pažymėta produkcija pirkėjus pirmą kartą pasiekė 2015 m. rudenį.

3.2. Tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti, kaip vartotojai įtraukiami į inovacijų kūrimą buvo atliekamas *empirinis tyrimas* pristatytose inovatyviose Lietuvos tekstilės įmonėse.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip vartotojai įtraukiami į produkto inovacijų kūrimą inovatyviose Lietuvos tekstilės įmonėse./ nustatyti vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas sėkmės veiksnius inovatyviose Lietuvos tekstilės įmonėse

Tyrimo uždaviniai :

1. Išsiaiškinti produkto inovacijų kūrimo proceso ypatumus.
2. Nustatyti, kokiais būdais įtraukia vartotojus į produkto inovacijų kūrimą.
3. Ištirti, kokią reikšmę kuriamoms produkto inovacijoms daro vartotojų įtraukimas.
4. Nustatyti, kokie veiksniai lemia sėkmingą vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą .

Tyrimo metodai. Vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą inovatyviose Lietuvos tekstilės įmonėse tiriamas atliekant *pusiau struktūruotą interviu*. Nagrinėjant informantų atsakymus į klausimus, taikomas *kokybinės turinio analizės (angl. content analysis) metodas*.

Tyrimo pobūdis. Tiriant vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą įmonėse UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“, pirmiausia siekiama išsiaiškinti į įmonės vadovų patirtį. Pasak Tidikio (2003), kokybiniuose tyrimuose kiekvienas individas yra analizuojamas kaip savita, unikali asmenybė, nepriklausoma nuo bendrų socialinių dėsningumų. Kokybinį tyrimą šiuo atveju galima traktuoti kaip betarpišką, nuoširdų pokalbį nagrinėjama tema, kur svarbiausia yra atskleisti analizuojamos problemos kokybinius aspektus.

Pasak Žydžiūnaitės (2003), kokybinis tyrimas leidžia giliau suprasti ir visapusiškai interpretuoti žmogiškąją patirtį, suvokti tyrimo fenomeno prigimtį, jo esmę. Anot Tidikio (2003), interviu duomenų rinkimo metodas suteikia galimybę bendrauti su informantu, naudojant jam įprastą kalbos manierą ir

sąvokas, suvokti subjektyvų tiriamojo požiūrį nagrinėjamu klausimu, stebėti jo reakcijas. Taip gaunama ne tik faktinė informacija, bet įgyjamas platesnis suvokimas nagrinėjamu klausimu. Be to, interviu duomenų rinkimo metodas užtikrina aukštesnį rezultatų patikimumą (Tidikis, 2003).

Tiriant vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą įmonėse UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“, atsisakyta kiekybinių tyrimo technikų, kadangi tyrimu buvo siekiama kiek įmanoma plačiau pažvelgti į nagrinėjamą temą, gauti išsamius atsakymus į visus klausimus, o ne kiekybiškai įvertinti gautus rezultatus. Pasirenkant tyrimo metodą, prioritetas buvo teikiamas ne respondentų skaičiui, o jų kompetencijai nagrinėjamu klausimu, gautų atsakymų išsamumui ir vertingumui. Dar vienas faktorius, kuris apribojo galimybes organizuoti kiekybinį tyrimą, tai sudėtingas respondentų pasiekiamumas (didžioji dalis tiriamų įmonių produkcijos eksportuojama, o Lietuvoje esantys pirkėjai – įvairios organizacijos, tarp jų ir valstybinės, kurios dažnai nesutinka dalyvauti panašiuose tyrimuose).

Dėl visų išvardintų priežasčių būtent *kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu* buvo pasirinktas tirti vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą inovatyvių Lietuvos tekstilės įmonių kontekste.

Tyrimo metodo charakteristika. Duomenų rinkimas vyko žodžiu, taikant pusiau *struktūruoto interviu* metodą. Buvo tikimasi, jog informantai į užduotus klausimus pateiks išsamius, visapusiškus atsakymus (Žydžiūnaitė, 2006). Pasirenkant minėtą tyrimo metodą, buvo siekiama pažvelgti į vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą idėjų generavimo etape, remiantis ekspertų nuomone.

Atliekant pusiau struktūruotą interviu, buvo iš anksto paruošti pagrindiniai klausimai (pokalbio gairės). Pagal šias gaires išlaikoma numatyta pokalbio tema ir struktūra. Atsižvelgiant į interviu eigą ir pašnekovo ypatumus, pokalbio metu buvo pateikiami papildomi klausimai, kylantys interviuotojui. Šie klausimai skirti papildyti gautą informaciją, patikslinti informanto atsakymus. Toks informacijos rinkimo būdas buvo pasirinktas dėl jo universalumo ir lankstumo.

Siekiant minimizuoti pašalinių asmenų ar aplinkos įtaką, interviu buvo atliekamas „akis į akį“. Interviuotojas su kiekvienu informantu bendravo tiesiogiai (laiko ir vietos prasme). Atliekant interviu, duomenys buvo įrašomi diktofonu.

Tyrimo duomenų analizei buvo taikomas *turinio (content) analizės* metodas. Remiantis Žydžiūnaitės (2002) siūloma metodika, analizė apėmė tokius žingsnius:

1. Manifestinių kategorijų išskyrimas, remiantis raktiniais žodžiais.
2. Kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas.
3. Kategorijų bei subkategorijų turinio elementų persidengimo identifikavimas.
4. Turinio duomenų interpretavimas (Žydžiūnaitė, 2002).

Pasak Žydzūnaitės ir Jonušaitės (2004), *turinio (content) analizė* ne tik atskleidžia teorinio tiriamo fenomeno charakteristikas ir raišką, bet ir atskleidžia informanto mąstymo būdus, patirtį ir supratimą apie tiriamą fenomeną. Visi šie aspektai buvo aktualūs nagrinėjant UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“ vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą.

Tyrimo instrumentas. Siekiant atlikti *pusiau struktūruotą interviu*, parengti interviu klausimai. (žr. 1 priedą). Tyrimo metu iš anksto paruoštų klausimų skaičius pakito, nuo 20 iki 34 klausimų, nes apklausos metu interviuotojas turėjo galimybę keisti kai kuriuos klausimus arba pateikti naujus, nenumatytus klausimus, priklausomai nuo interviu eigos. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas skirstomas į šiuos klausimų blokus:

1. Bendrieji klausimai, charakterizuojantys informantą bei jo veiklos pobūdį.
2. Klausimai, apibūdinantys produkto inovacijų kūrimo procesą.
3. Klausimai, apibūdinantys vartotojų vaidmenį inovacijų kūrimo procese.
4. Klausimai, apibūdinantys idėjų generavimo etapą kuriant produkto inovacijas.
5. Klausimai, apibūdinantys produkto inovacijų kūrimo ir komercializavimo etapus, sukurtų inovacijų naudingumo vertinimą.

Taip pat informantams buvo užduodami papildomi klausimai, skirti patikslinti, pagilinti gautus atsakymus.

Tyrimo imtis. Pusiau struktūruotas interviu atliekamas su dviem UAB „Garlita“ skyrių vadovėmis (gamybos vadove bei produkto vystymo vadove) Kauno rajone, UAB „Garlita“ patalpose. Interviu su AB „Audimas“ prekinio ženklo rinkodaros projektų vadove buvo atliekamas Kauno mieste, AB „Audimas“ patalpose.

UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė, turinti aprangos dizaino diplomą Šiaulių universitete. Studijų metu pašnekovei teko susipažinti ne tik su medžiagomis, jų dažymo, perdirbimo, vėlimo būdais, o po studijų, atlikti praktiką vienoje didžiausių įmonių Lietuvoje. Pašnekovė yra sukaupusi didelę patirtį drabužių, audinių dekoravimo lazeriais, dizainerio/maketuotojo praktikose. Šiuo metu UAB „Garlita“ produkto vadovė yra atsakinga už daugelį įmonėje vykstančių procesų: užsako pagalbines priemones, reikalingas gaminių siuvimui ir vystymui, sudarinėja elektroninį pagalbinių priemonių katalogą, nuolat komunikuoja su pirkimais, gamybos vadybininkais, inžinieriais technologais, siuvėjomis, sukirpėjomis, moksliniais institutais, o taip pat su užsakovais, klientais. Informantė rengia kolekcijų pristatymus, taip pat daro pristatymus užsakovams.

Antroji informantė – UAB „Garlita“ gamybos vadovė yra baigusi Kauno politechnikos instituto Lengvosios pramonės fakultetą. Studijos jai suteikė galimybę ne tik susipažinti su medžiagomis, bet ir perprasti medžiagų gamybos, konstravimo, technologinius procesus. Po studijų atlikta praktika suteikė

informantei progą pagilinti savo žinias, išmokė analizuoti ir priimti sprendimus, kurie pagrįsti techninėmis žiniomis. Paprašyta įvardinti savo funkcijas įmonėje „Garlita“, informantė išskyrė cecho darbo planavimą ir organizavimą, cecho užduočių vykdymo kontrolę, produkcijos monitoringo organizavimą, taupių ir tausojančių aplinką energijos šaltinių efektyvų panaudojimą, tinkamų gamybos priemonių panaudojimą, vadybinių sistemų procedūrų, susijusių su darbinėmis funkcijomis laikymąsi, įmonės komercinių paslapčių saugojimą“.

Trečioji informantė – AB „Audimas“ prekinio ženklo rinkodaros projektų vadovė yra sukaupusi 16 metų darbo patirtį reklamos ir rinkodaros srityje. Pradėjusi dirbti šiose pareigose 2008 metais, informantė yra atsakinga už AB „Audimas“ produkto įvaizdžio rinkodarą, įvaizdinės komunikacijos kūrimą. Darbe informantei tenka daug bendrauti su fotografais, dizaineriais, reklamos agentūromis, spaustuvėmis, kitais reklamos gamintojais ir kūrėjais.

Taip pat tenka glaudžiai bendradarbiauti su įmonės savininkais, derinant strateginius tikslus ir veiklos kryptis. AB „Audimas“ rinkodaros skyrių sieja glaudus ryšys su produkto vystymo skyriumi.

Tyrimo apribojimai. Kadangi buvo atliekamas tik kokybinis tyrimas, o jo imtis buvo pakankamai lokali, gauti rezultatai neleidžia daryti galutinių, apibendrinančių išvadų apie vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą.

Tyrimo etika. Prieš atliekant interviu, dalyviai buvo informuoti apie tyrimo paskirtį bei rezultatų panaudojimą moksliniais tikslais. Buvo užtikrintas informantų konfidencialumas, jie buvo informuoti apie apibendrintų tyrimo rezultatų publikavimą.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2016 m. kovo mėnesį. Individualiai buvo apklaustos trys ekspertės, tiesiogiai susijusios su produkto inovacijų kūrimu nagrinėjamose įmonėse. Interviu su UAB „Garlita“ gamybos vadove truko 1 val. 40 min., (žr. 3 priedą) su produkto vystymo vadove – 1 val. 30 min., (žr. 4 priedą) su AB „Audimas“ prekinio ženklo rinkodaros projektų vadove – 1 val. (žr. 2 priedą)

3.3. Vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą inovatyviose tekstilės įmonėse tyrimo rezultatų analizė

Pagal gautus empirinio tyrimo rezultatus, galima pažymėti, jog nagrinėjamų įmonių veikloje inovacijoms tenka itin svarbus vaidmuo. Vis dėlto, inovacijų kūrimo procesas UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“ atveju skiriasi. UAB „Garlita“ orientuojasi į inovatyvius produktus, pritaikytus konkreitiems specifiniams klientų poreikiams ir inovacijos kūrimas paprastai prasideda nuo vartotojo poreikių išsakymo. Tuo tarpu AB „Audimas“ inovacijas kuria dvejopai: prekės ženklo srityje inovacijos prasideda nuo vartotojo poreikių analizės ir tęsiamas įgyvendinimo procese, o specifinių verslo

užsakymų atveju inovacijas inspiruoja vartotojas pateikdamas viziją. Abiejų įmonių atveju inovatyvaus produkto kūrimo dalyvauja vadybos ir produkto vystymo padaliniai.

Vertinant vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą ypatumus, pastebima, jog UAB „Garlita“ labiau akcentuoja būtinybę įtraukti vartotojus į produkto inovacijų kūrimo procesą negu AB „Audimas“, kadangi UAB „Garlita“ kuria specifiškesnes produkto inovacijas, orientuotas į konkretaus vartotojo poreikius. AB „Audimas“ prekės ženklo vartotojus įtraukia į produkto inovacijų kūrimą per apklausas ir bendravimą socialiniuose tinkluose, o verslo (RMG) klientus įtraukia į visą produkto kūrimo procesą, siekiant tiksliau identifikuoti ir patenkinti jų poreikius. Tuo tarpu UAB „Garlita“, siekdama patenkinti specifinius vartotojų poreikius, skatina juos aktyviai dalyvauti visame produkto inovacijos kūrimo procese pradėdant poreikių išsakymu, dalyvavimu tobulinant idėją, vėliau testuojant ir tobulinant gaminį, ir galiausiai pateikiant atsiliepimus apie jau pagamintą produkciją.

UAB „Garlita“ atveju vartotojas traktuojamas kaip inovacijų kūrimo ašis, kadangi nuo vartotojo poreikio prasideda produkto inovacijos kūrimo procesas. Tuo tarpu AB „Audimas“ atveju didžioji dalis inovatyvių idėjų inicijuojama iš įmonės vadovų pusės, o vartotojai į produkto inovacijų kūrimą įtraukiami tiek, kiek patys pageidauja. Abiejų nagrinėtų įmonių atveju produkto inovacijų kūrimo procesuose dalyvauja trijų grupių vartotojai: inovatoriai, vartotojai – lyderiai ir profesionalai, o dažniausiai pasitaikantys jų įsitraukimo motyvai – sprendimo ieškojimas bei vartojimas. Vartotojų įtraukimas įvairiomis formomis vyksta fizinėje ir skaitmeninėje aplinkoje. Inovatyvios idėjos UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“ atrenkamos remiantis naujumo, novatoriškumo kriterijais, vertinama galimybė sukurti aukštą pridėtinę vertę.

Išanalizavus abiejų įmonių praktiką įtraukiant vartotojus į produkto inovacijų kūrimą, galima teigti, jog vartotojų įtraukimo lygmuo UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“ atveju nėra vienodas. Aktyvesnio vartotojų įtraukimo poreikį lemia kuriamos produkcijos specifika, vartotojo lūkesčiai, kompetencija ir kiti veiksniai. Visa tai lemia, jog UAB „Garlita“ vartotojai, keliantys daugiau specifinių reikalavimų gaminio funkcinėms savybėms, aktyviau dalyvauja produkto inovacijų kūrimo. Vis dėlto, abi įmonės suteikia vartotojams galimybę prisidėti prie produkto inovacijų kūrimo išreiškiant ir vystant naujus pasiūlymus ir idėjas, o taip pat testuojant ir tobulinant inovatyvius gaminius.

Šioje procesų grandinėje pastebimas vienas trūkumas – „vystant gaminių idėjas, bandant technologijas sunaudojama nemažai medžiagų, kurios vėliau tiesiog naikinamos.“ Šiuo atveju įmonei tikslinga ieškoti antrinio medžiagų panaudojimo būdų.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokį vaidmenį atlieka vartotojai inovacijų kūrimo kontekste. Tiek UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė, tiek gamybos vadovė akcentavo, jog vartotojo vaidmuo yra labai reikšmingas. Įmonei svarbūs vartotojai, „turintys specifinių poreikių“. Pasak pro-

dukto vystymo vadovės, įmonė gali „vystyti savo gamybą ir inovacijas tik esant aukštą pridėtinę vertę turinčių vartotojų užsakymams“. Taip pat svarbus vartotojo žinojimas „kad mes galime kokybiškai ir greitai įgyvendinti konkretų užsakymą“.

AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė teigė, jog „tiesioginio vartotojo (pirkėjo) vaidmuo – yra svarbus tiek, kiek jis turi poreikio inovacijoms, kiek jis yra pasirengęs pripažinti papildomas inovacijų teikiamas vertes ir yra pasirengęs už tai papildomai mokėti“. Informantė pažymėjo, jog kurti inovatyvius gaminius galimybę suteikia užsienio klientai, kitų prekių ženklų savininkai, kurių produkciją gamina AB „Audimas“. Tokiu būdu įmonė įgyja „galimybę išpildyti aukštą pridėtinę vertę turinčių produktų užsakymus“. Vartotojo vaidmuo inovacijų kūrimo kontekste detalizuojamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Vartotojo vaidmuo inovacijų kūrimo kontekste

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Idėjų generavimas ir vystymas	Vizijos pateikimas	„Mūsų vartotojas – turintis aiškią viziją, pareikalavimą“. „Vartotojas pateikia mums užsakymą“.
	Specifinių poreikių suformulavimas	„Mes labai gerai identifikuojame vartotojo/užsakovo poreikius ir problemą“. „Žinantis ko nori ir koks inovatyvaus drabužio savybes turintis audinys turi būti“. „Aiškiai pareikalaujantis tokio gaminio, kuris turėtų vieną arba keletą funkcinių savybių“. „Specialiems vartotojo tikslams sukurti specialūs sprendimai“.
Idėjų realizavimas	Inovacijų sukūrimas	„Vartotojo vaidmuo kūrybingas, skatinantis kurti technologines inovacijas“. „Vartotojas priverčia kurti išmaniuosius tekstilės gaminius, ir intensyviai dalyvauja kūrimo procese“.
	Pridėtinės vertės sukūrimas	„Mus domina ne bet koks vartotojas/užsakovas, bet tik tas, kurio poreikius mes galime pelningai patenkinti“. „Orientuojamės į didesnę pridėtinę vertę turinčius vartotojo užsakymus“; „Galime vystyti savo gamybą ir inovacijas /.../ tik turint galimybę išpildyti aukštą pridėtinę vertę turinčių produktų užsakymus“.

Paprašyta įvardinti, kas yra svarbiausias inovatyvių idėjų generatorius, UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė išskyrė vartotojus ir konkurentus, o gamybos vadovė – darbuotojus, vartotojus ir konkurentus. Produkto vystymo vadovė pabrėžė, jog pagrindinis inovatyvių idėjų šaltinis – vartotojas, o konkurentai prie idėjų generavimo prisideda tuo, jog „plėsdami savo gamyklos galimybes, investuodami į įrangą verčia nuolat stebėti aplinką, analizuoti konkurentų veiksmus“. Tuo tarpu vartotojai skatina kurti inovacijas keldami aukštus reikalavimus įmonės produkcijai („mūsų įmonė orientuojasi į aukštos kokybės reikalavimus teikiančius vartotojus“, „įmonės gaminiai yra įtraukti į NATO katalogą“).

UAB „Garlita“ gamybos vadovė, vardindama inovatyvių idėjų šaltinius, pirmiausia išskyrė darbuotojus, pažymėdama jų gabumus, kompetenciją, sugebėjimą „reaguoti į iškilusius bet kokius technologinius gamybos proceso nesklandumus“. Taip pat informantė pabrėžė vartotojų svarbą, kadangi jų aukšti reikalavimai skatina kurti inovacijas. Vartotojų dėka „idėjas, vizijas mes realizuojame į apčiuopiamus gaminius“. Inovatyvių idėjų pasisemti įmonei leidžia ir „konkurentų tikslų, jų produkcijos nuolatinis monitoringas“.

AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė nurodė, jog „inovacijas pateikia aukščiausio lygio vadovai“. Priklausomai nuo inovacijos pobūdžio, į inovacijų vystymą įtraukiami ir „žemesnio lygio vadovai, padalinių vadovai, kurie tiesiogiai susiję su inovacine veikla“. Žemesnio lygio vadovai savo ruožtu įtraukia darbuotojus „dažniausiai, aktyviausius, imliausius, laisvai bendraujančius.“ Tikima, kad tokio darbuotojo dėka inovaciją bus lengviau paskleisti ir pritaikyti visame skyriuje“. Inovatyvių idėjų šaltiniai apibendrinami 9 lentelėje.

9 lentelė. Inovatyvių idėjų šaltiniai

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Vidiniai šaltiniai	Vadovai	„Inovacijas pateikia aukščiausio lygio vadovai“, „įtraukiami žemesnio lygio vadovai“.
	Darbuotojai	„Mūsų komandos žinios kartu su Europos mokslininkų know-how suteikia galimybę sukurti naują technologiją ir būti pirmiesiems rinkoje“. „Žemesnio lygio vadovai įtraukia kai kuriuos savo darbuotojus, dažniausiai aktyviausius, imliausius, laisvai bendraujančius“.
Išoriniai šaltiniai	Vartotojai	„Pagrindinis inovacijų idėjų šaltinis yra vartotojai“. „Mūsų inovatoriai — vartotojai arba kitaip tariant užsakovai, kurių idėjas/vizijas mes realizuojame į apčiuopiamus gaminius“.
	Konkurentai	„Konkurentų tikslų, jų produkcijos nuolatinis monitoringas verčia įmonę nuolat tobulėti“. „Konkurentai yra generatoriai, kurie plėsdami savo gamyklos galimybes, investuodami į įrangą verčia nuolat stebėti aplinką“.

Pasak AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovės, įmonės vartotojai (rinka verslas — vartotojui) į inovacijų kūrimą įtraukiami „per apklausas, bendravimą socialinėje medijoje ir tiesiogiai pardavimo vietose, įvairiai siekiant išsiaiškinti galimus jo poreikius ir teikiamą reikšmę inovatyviems sprendimams“. Įtraukimas vyksta tiek skaitmeninėje, tiek fizinėje aplinkoje. Tuo tarpu verslo klientai įtraukiami „į visą produkto kūrimo procesą ir eigą“. AB „Audimas“, kaip ir UAB „Garlita“, nuolat organizuoja susitikimus su klientais „tiek pas mus gamykloje, tiek ir pas užsakovus“. Vykdomi „tarpiniai susitikimai, prisimatavimai, derinimai ir tvirtinimai“. Vartotojų įtraukimo būdai apibendrinami 10 lentelėje.

10 lentelė. Vartotojų įtraukimo būdai

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Įtraukimas fizinėje aplinkoje	Idėjų generavimas	„Įtraukiamas per idėjų generavimą“. „Vartotojas įtraukiamas į produkto idėjų, pasiūlymų, užsakymų eigą“.
	Produkto vystymas	„Vartotojas įtraukiamas per jo paties suformuotą užsakymą“. „Organizuojami susitikimai tiek pas mus gamykloje, tiek vykstame ir pas užsakovus“. „Vyksta daug susitikimų su užsakovu“.
Įtraukimas skaitmeninėje aplinkoje	Apklausa	„Su vartotoju/pirkėju bendradarbiaujama įtraukiant jį per apklausas“.
	Socialiniai tinklai	„Bendravimas socialinėje medijoje“

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kuris vartotojų segmentas (pagal polinkį į produkto inovacijas) įtraukiamas į produkto inovacijų kūrimą. Siekiant gauti tikslesnius atsakymus, tiriamosioms pateikti trys atsakymo variantai: 1. Inovatoriai; 2. Vartotojai – lyderiai; 3. Profesionalai. Visos trys informantės nurodė, jog įtraukiami visi minėti segmentai.

Pasak UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovės, „inovatoriai yra pirmieji, kurie išbando, domisi naujovėmis. Vartotojai – lyderiai „asocijuojasi su dideles pajamas gaunančiais žmonėmis ir galinčiais leisti sau išbandyti naujus aukštųjų technologijų produktus“, o profesionalai „turi daug inovatyvių, kūrybiškų idėjų, yra kompetentingi šioje srityje ir jos procesuose, todėl jų nuomonė ir pasiūlymai yra svarbiausi“. Tuo tarpu UAB „Garlita“ gamybos vadovė pažymėjo, jog inovatoriai yra nuolatiniai „idėjų patikrintojai“, kurie „domisi naujovėmis, pirmieji išbando gaminius“.

Vartotojai — lyderiai svarbūs tuo, jog „peržengia standartines ribas, siekia įsigyti aukščiausios kokybės gaminius, nepaisant kiek jis tegali kainuoti“. Vis dėlto, dažniausiai į produkto inovacijų kūrimą įtraukiami profesionalai, kurie „turi daug idėjų, siekia aukščiausios kokybės, teikia pirmenybę inovatyviems trikotažo gaminiams“.

AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė inovatorių svarbą grindė tuo, jog jie „žino kokios yra naujovės rinkoje, nori jas įsigyti ir supranta jų teikiamas pridėtines vertes“. Lyderiai įmonei reikšmingi tuo, jog „trokšta viską išbandyti pirmieji, tuo pačiu dar paskatindami savo pavyzdžiu pasekti ir kitus“, o profesionalai išsiskiria savo kompetencija ir patirtimi, „todėl jų nuomonė ir pasiūlymai yra svar-

biausi“. Taigi visų trijų informančių teigimu, nagrinėjamos tekstilės įmonės būtent profesionalus dažniausiai įtraukia į produkto inovacijų kūrimą.

Pasiteiravus apie motyvus, lemiančius vartotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą, UAB „Garlita“ informantės nurodė, jog pagrindiniai motyvai – sprendimo ieškojimas ir vartojimas. AB „Audimas“ informantė teigė, jog skirtingiems klientams būdingi skirtingi motyvai. Vis dėlto, ji nurodė, jog ypač svarbus yra sprendimo ieškojimas: „bandome atrasti abi puses tenkinantį sprendimą“. Atsakymai ir informančių pateikti argumentai detalizuojami 11 lentelėje.

11 lentelė. Motyvai, lemiantys vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Sprendimo ieškojimas	Gaminio savybės	„Vartotojas pateikia pageidaujamą užsakymą, pasižymintį viena ar kita inovatyvia savybe“.
	Gaminio teikiama nauda	„Sprendimo ieškojimas susijęs su vartotojo vizija: ar viena, ar kita gaminio technologinė inovacija, patobulinimas atitinka jo įsivaizduojamą naudą“. „Mes kartu sprenddami tobulėjame inovatyvių technologijų sferoje“.
Vartojimas	Lūkesčių pateisinimas	„Produktas turi pateisinti vartotojo lūkesčius, norus, vizijas“.
	Galutinis produktas	„Labiausiai – vartojimas, nes kuriant inovatyvų gaminį, svarbus yra galutinis variantas“. „Vartojimas susijęs su galutiniu produktu“.

Tyrimo met buvo siekiama išsiaiškinti apie vartotojų įtraukimą fizinėje ir skaitmeninėje aplinkoje. UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė, atsakydama į šį klausimą, nurodė, jog įmonės vartotojai įtraukiami tiek skaitmeninėje aplinkoje („mūsų vadinamoje virtualioje bazėje, kurioje laukiama nuomonių, pastebėjimų, patarimų, poreikių išreiškimo“), tiek fizinėje („organizuojami susitikimai, gaminių primatavimai, atliekami bandymai“). Tokią pačią poziciją išreiškė ir UAB „Garlita“ gamybos vadovė, kurios teigimu, vartotojų įtraukimas vyksta tiek fizinėje, tiek skaitmeninėje aplinkoje, ir abi aplinkos yra „svarbios ir reikalingos“. Klientų išsakytos pastabos virtualioje aplinkoje skatina įmonę „nuolat judėti į priekį, tobulėti tiek technologine, tiek kūrybine prasme“. Gamybos vadovės teigimu, UAB „Garlita“ „aktyviai skatina vartotoją atsiliepti, išsakyti savo nuomonę, neužsisklęsti, tarpininkauti, padedant tapti mūsų įmonei novatoriška partnere“. Susitikimai fizinėje aplinkoje parankūs tuo, jog

leidžia „iš karto aptarti susidariusias problemas, atsižvelgti į nuomones, diskutuoti“ ir tokiu būdu tobulėti.

Tuo tarpu AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė, atsakydama į šį klausimą, išskyrė prekinio ženklo gaminių vartotojus ir verslo vartotojus („RMG klientus“). Pasak informantės, prekinio ženklo gaminių vartotojai įtraukiami pardavimo vietose, elektroninėje parduotuvėje, taip pat gali išreikšti nuomonę atsiliiepimų, apklausų forma, taigi dominuoja skaitmeninė aplinka. Verslo klientų atveju „inovacijų kūrimas vyksta tiek fizinėje, tiek virtualioje aplinkoje“, tačiau dominuoja fizinė aplinka. Informančių atsakymai apibendrinami 12 lentelėje.

12 lentelė. Vartotojų įtraukimas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Fizinė aplinka	Pardavimo vietos	<i>„Vartotojas įtraukiamas per grįžtamąjį ryšį pardavimo vietose“.</i>
	Gamybos vietos	<i>„Organizuojami susitikimai, gaminių priėmimai, atliekami bandymai, taisymai“. „Siūlomi inovatyvūs technologiniai sprendimai, galimi pagaminimo būdai ir taip sukuriama naujas gaminys“.</i>
Skaitmeninė aplinka	Virtualios duomenų bazės	<i>„Vartotojas įtraukiamas per grįžtamąjį ryšį mūsų vadinamoje virtualioje bazėje“. „Mūsų virtuali bazė nuolat papildoma per pastebėjimų, kritikos, nuomonių nusiskundimų prizmę“. „Kartais nuomonę bandoma sužinoti ir apklausų forma“.</i>
	Elektroninė parduotuvė	<i>„Vartotojas įtraukiamas per grįžtamąjį ryšį /.../ e-parduotuvėje“.</i>

Toliau atliekant interviu buvo siekiama išsiaiškinti, į kuriuos produkto inovacijų kūrimo etapus įtraukiami tiriamų įmonių vartotojai. Pasak UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovės, vartotojai įtraukiami į idėjų generavimą ir vystymą ir į produkto testavimą. Tolesniuose etapuose, tokiuose kaip produkto kūrimas, tobulinimas, komercializavimas, „mes jau darom kiekvienas savo darbus, nelabai įsivaizduoju šiuose etapuose vartotojo vaidmens“. Anot informantės, produkto kūrimo procesas reikalauja daug technologinių žinių, tad į jį įtraukiami nebe vartotojai, o „įvairių šalių mokslininkai“.

UAB „Garlita“ gamybos vadovė, atsakydama į šį klausimą, išskyrė „idėjų generavimo ir vystymo etapą“, o taip pat - „testavimą, tobulinimą“. AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė išskyrė

prekinio ženklo klientus, kurie įtraukiami „į testavimą ir tobulinimą“ ir verslo klientus, kurie įtraukiami į visą inovacijų vystymo procesą „tiek, kiek pats į tai nori būti įtrauktas“.

Toliau informančių buvo teirujamasi, kaip vyksta idėjų generavimo ir vystymo etapas jų atstovaujamosse tekstilės įmonėse. Vardindama esmines idėjų generavimo ir vystymo proceso dedamąsias, UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė pirmiausia akcentavo domėjimąsi naujovėmis ir komunikaciją su vartotojais. Taip pat svarbus elementas — „dalijimasis idėjomis pačioje įmonėje tarp atsakingų įmonės darbuotojų“. Informantė pabrėžė, kad „idėjų generavimo etape gimsta ne vien tik gerų idėjų, bet taip pat atmetamos arba patobulinamos jau esamos“.

UAB „Garlita“ gamybos vadovė akcentavo, jog „idėjų generavimas ir vystymo etapas vyksta per nuolatinį bendravimą su esamais ir būsimais vartotojais įvairiose parodose, susitikimuose“. Idėjų generavimo ir vystymo etapas yra daugialypis: „ši etapą galime suskirstyti į alternatyvių medžiagų pateikimą, naujų technologijų kūrimą, ir gaminio funkcinių sudedamųjų dalių sukūrimą“.

AB „Audimas“ atveju idėjos yra generuojamos „įmonės viduje dirbančių darbuotojų“, o taip pat pasitelkiant išorinius: šaltinius rengiant dizainerių konkursus, samdant specialistus. Informančių įžvalgos apie idėjų generavimo šaltinius struktūrizuoti pateikiamos 13 lentelėje.

13 lentelė. Inovatyvių idėjų šaltiniai

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Komunikacija	Komunikacija su klientu	„Nuolat komunikuojame su savo užsakovais“. „Idėjų generavimo ir vystymo etapas vyksta per nuolatinį bendravimą“. „Palaikome tarpusavį ryšį“.
	Vidinė komunikacija	„Dar vienas geras idėjos vystymo etapas vyksta kai kuriami eskizai, tuo metu dalijamasi idėjomis pačioje įmonėje tarp atsakingų įmonės darbuotojų“.
Analizė	Pavyzdžių analizavimas	„Idėjų generavimo etapas vykdomas per dalyvavimą užsienio parodose, domimasi mados tendencijomis, naujomis technologijomis ir įrengimais, medžiagomis“. „Apžvelgiamos ir praėjusių metų kolekcijos“.
	Kitos išoriniai šaltiniai	„Rengiant konkursus dizainerių tarpe“. „Samdant „freelancer’ius“, specialistus ir pan.“.

Kadangi abi UAB „Garlita“ informantės minėjo, jog vartotojas taip pat įtraukiamas į produkto testavimo ir tobulinimo etapus, jų buvo prašoma įvardinti, kokiais būdais tai atliekama. UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovės teigimu, šiame etape „vartotojų įtraukimas galimas tik fizinėje aplinkoje“. „Po techninių testų mūsų drabužių savybes išbando specialistai, vartotojai arba užsakovai, kurie nešioja drabužius ir teikia pastabas ir pasiūlymus.“ Anot informantės, „šis etapas padeda iki galo išbaigti inovatyvių drabužių kolekciją“ ir „sąlygoja eksperimentinės veiklos vystymą tekstilės pramonėje“. Panašius įtraukimo aspektus minėjo ir UAB „Garlita“ gamybos vadovė. „Bandomieji gaminiai kuriami tam, kad būtų kuo mažiau klaidų“. Sukurtą prototipą išbando „ir mūsų darbuotojai, ir patys užsakovai“. Pasak gamybos vadovės, „bandymai gali sukurti kitokius technologinius gaminio sprendimus. Šie sprendimai virsta nauja „išmaniąja“ gaminio savybe“.

Paklausus informančių, pagal kokius kriterijus atrenkamos naujos idėjos, visos jos paminėjo inovatyvumą kaip vieną iš esminių punktų. Informančių paminėti idėjų atrankos kriterijai kategorizuojami 14 lentelėje.

14 lentelė. Idėjų atrankos kriterijai

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Inovatyvumas	Naujumas	„Ar nėra analogiško gaminio“. „Idėja būtina turi būti nauja arba kitaip tariant „šviežia““. „Būti /.../ bendrove, kuriančia modernius, inovatyvius ir patogius produktus“. „Ji turi būti naujos technologinės gamybos proceso iniciatorė“.
	Unikalumas	„Unikalumas“. „Ar ta idėja yra unikali“. „Ar ji yra „protinga“ aprangos naujovė“.
Praktinis įgyvendinimas	Atitikimas techninėms galimybėms	„Įmonės turimos techninės galimybės“. „Ar mes galėsime suvaldyti gaminio procesą“. „Ar jiniai atitinka mūsų pajėgumus“.
	Kaštai	„Įvertinat gamybos kaštus“.

Atsakydamos į klausimą „kaip Jūs įvertinate generuojamos idėjos kaštus“, UAB „Garlita“ informantės minėjo, jog „generuojamos idėjos kaštus įvertina produkto vystymo grupė“. Klientui arba

vystymo grupei pateikus „drabužių kolekcijų idėjas, eskizus, techninius ir spalvotus gaminio vaizdus“, „pardavimo vadybininkės sukuria užduotis produkto vystymo skyriui ir pateikia medžiagų ir priedų užsakymus pirkimo vadybininkėms“. Toliau šiame procese „pirkimo vadybininkės užsako reikiamus kiekius iš tiekėjų“. „Produkto vystymo skyriuje, gavus gaminio, ar jų kolekcijos užduotį, kiekvienam gaminiui skaičiuojamos medžiagų sąnaudos, kiek kainuotų įgyvendinti idėją“.

AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovės teigimu, „idėja turi sukurti finansinę arba įvaizdį formuojančią vertę“. Šioje įmonėje „yra atitinkami skyriai ir žmonės, suskaičiuojantys kiek verta investuoti į vieną ar kitą idėją, kiek laiko galima skirti idėjos generavimui“.

Kitas informantams pateiktas klausimas – „kaip Jūs numatote idėjos atitikimą standartams ir kitiems reikalavimams“. Į šį klausimą UAB „Garlita“ pardavimo vadovė atsakė lakoniškai: „profesinė patirtis leidžia daryti kai kuriuos sprendimus, o jei įmonei tai visiškai nauja, tada testavimo, bandymų būdu“. Komandos profesionalumą taip pat pabrėžė ir UAB „Garlita“ gamybos vadovė. Jei kuriamam gaminiui reikalingi testai — vertinama „pati idėja, kol ji dar nevirsta gaminiu, produkcija“.

Tuo tarpu AB „Audimas“ informantė pabrėžė, jog „idėja turi ne tik atitikti standartą ir visus technologinius reikalavimus, bet ir atitikti įmonės vykdomą veiklos kryptį, filosofiją.“ Įmonėje dirba atitinkamų pareigybių žmonės, atsakingi už kontrolės vykdymą.

Toliau informančių buvo prašoma pakomentuoti, „kaip įmonė stengiasi užtikrinti, kad sukurta produkto inovacija bus tokia pat efektyvi ir kokybiška kaip suplanuota“. UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovės teigimu, inovacijos efektyvumą užtikrinti padeda aktyvi komunikacija su vartotojais bei tarp darbuotojų, visuma testų ir kitų priemonių. UAB „Garlita“ gamybos vadovė ypač akcentavo nuolatinę kokybės kontrolę produkcijos gamybos vietoje, pradedant žaliavų tikrinimu, baigiant „kokybės patikrinimo auditu prieš atiduodant gaminį užsakovui“. AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė akcentavo „nuolatinį tarpinį monitoringą, testavimą, bandomųjų pavyzdžių testinį dėvėjimą“.

Apibendrinant galima teigti, jog abiejų įmonių atveju gaminio kūrimo ciklo etapuose vyksta nuolatinis komunikavimas tarp skyrių darbuotojų, „nes visas cechas siekia bendro rezultato“. Kitaip tariant, visi darbuotojai yra orientuoti į „aukštų kliento reikalavimų patenkinimą“. Informančių atsakymai struktūrizuoti pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Inovacijos užtikrinimo būdai

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Gamybos efektyvumas	Gamybos kontrolė	„Nuolat kontroliuojame kokybę produkcijos gamybos vietoje“. „Sisteminis kokybės patikrinimo auditas prieš pridodant gaminius užsakovui ar vartotojui, gaminių testavimas akredituotose laboratorijose“. „Reguliarus gamybos tikrinimas, žaliavų kontrolė“.
	Gaminio testavimas	„Gaminamas prototipas“. „Atliekami dėvėjimo ir kiti testai“. „Stebimas galimas rezultatas eigoje“.
	Darbuotojų kompetencija	„Mūsų įmonėje dirba šios srities profesionalai“. „Kompetencijos yra nuolat tobulinamos“. „Gaminių vystymo metu komunikuojama tarp vadovų, vadybininkų, rengiami susirinkimai tarp skyrių“
Ryšys su vartotoju	Vartotojų vertinimai prieš pirkimą	„Atsižvelgiama į vartotojų, užsakovų nuomonę“. „Kaip įvertinta buvusi ar esama produkcija“.
	Grįžtamasis ryšys	„Grįžtamojo ryšiu, per mūsų bazę“. „Stebint vartotojų elgseną“.

Paprašyta įvertinti inovatyvių tekstilės gaminių naudą vartotojams, UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė nurodė, jog ši įmonė „yra pirmoji Europoje, kuri aprangos procese pritaikė medžiagas su nanotechnologijomis“. Taigi vartotojui suteikiama nauda — apsauga nuo ultravioletinių spindulių, bakterijų, moskitų, ugnies, pjūvių, elektrostatinio krūvio. Gamybos vadovė atsakydama į šį klausimą pažymėjo, jog vartotojams suteiktą naudą padeda įvertinti gauti atsiliepimai, grįžtamasis ryšys. AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė nurodė, jog šiuo metu apskritai nevertina inovatyvių tekstilės gaminių naudos vartotojams.

Paklausus apie inovatyvių gaminių poveikį vartotojo sveikatai, UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė akcentavo, jog „gaminiai, jų technologijos ir naudojamos medžiagos turi būti labai gerai ištirti, ištestuoti ir išbandyti“. Informantė pažymi, jog „drabužis yra arčiausiai žmogaus kūno, ir neturėtų kenkti jo sveikatai“. Gamybos vadovė užtikrina, jog gaminio įtaka kliento sveikatai nuodugniai tiriama atliekant testus: „Gaminio vertinimas, pasiūlymai, kritika, pastebėjimai – viskas yra fiksuojama /.../ Po to informacija analizuojama mūsų gamybos skyriuje“. UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė pažymi, jog į gaminių testavimą įtraukiami tiek savanoriai, tiek įmonės darbuotojai, užsakovai.

Pasak gamybos vadovės, atsižvelgiant į testų rezultatus, gaminiai yra taisomi ir tobulinami: „jeigu iškyla klausimas ar problema, kurios negalima išspręsti mūsų ceche, mes konsultuojamės su mokslininkais, institutais“. AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė taip pat konstatavo, jog „gaminiai, jų technologijos ir naudojamos medžiagos yra nuolat tiriamos, testuojamos ir išbandomos: ar nesukelia alergijų ir pan.“. Atliekami „nuolatiniai naujų gaminių testavimai, vertinimai“. Gauta informacija analizuojama, išklausomos pastabos ir pasiūlymai, taigi „gaminiai yra pilnai išanalizuojami produkto testavimo etape“.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip nagrinėjamos įmonės pasirenka partnerius, užsakovus, klientus. UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė pabrėžė, jog įmonė kelia aukštus reikalavimus savo partneriams bei užsakovams („partnerius ar užsakovus mes greičiau atsirenkame užuot pasirinkę“). Tos pačios įmonės gamybos vadovė teigė, jog labai svarbu, „kad sutaptų partnerių norai su mūsų turimomis gamybos galimybėmis ir su turimomis kompetencijomis gaminių technologijoje“. AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė patvirtino, jog svarbus partnerių pasirinkimo motyvas — galimybė tobulėti pačiai įmonei. Be to, visuomet vadovaujasi „abipusio pasitikėjimo principu“, siekiama, kad „visi vadovautųsi tomis pačiomis vertybėmis, domėtųsi inovatyviais sprendimais, siektų kokybės ir nuolatinio tobulėjimo“. Informančių atsakymai kategorizuojami 16 lentelėje.

16 lentelė. Įmonės partnerių, užsakovų, klientų pasirinkimo motyvai

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Kompetencijų ugdymas	Tobulėjimas	<i>„Renkamės už save „didesnius“, pranašesnius, užsienio partnerius“.</i> <i>„Partneriai pasirenkami tie, kurie suteiktų galimybę mums patiems tobulėti“.</i>
	Dalinimasis patirtimi	<i>„Bendradarbiaujame su universitetais ir kitomis Lietuvos įmonėmis“.</i> <i>„Norėdami pasidalinti informacija, mes bendradarbiaujame su kitomis Lietuvos įmonėmis tam tikrose konfidencialumo rėmuose“.</i>
Konkurencingumo didinimas	Pridėtinės vertės kūrimas	<i>„Pasirenkame tik aukščiausių pridėtinę vertę kuriančius gaminius. Tokie užsakymai generuoja ir daugiau pelno“.</i> <i>„Mūsų kompanijos tikslas įtikti išrankiam vartotojui / užsakovui“.</i>
	Verslo partnerystės	<i>„Partneriai, užsakovai ir klientai pasirenkami abipusio pasitikėjimo principu“.</i>

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius pardavimo tinklus UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“ naudoja inovatyvių produktų realizavimui rinkoje. Atsakydamos į šį klausimą, abi UAB „Garlita“ informantės patikino, jog įmonė šiuo metu planuoja atidaryti firminę parduotuvę šalia gamyklos, nes „jaučia pagyvėjimą Lietuvos trikotažinių gaminių rinkoje“. Anot gamybos vadovės, UAB „Garlita“ „tikrai neis į didžiuosius prekybos tinklus, neieškos patalpų centre“. Minėtos įmonės produkto vystymo vadovės teigimu, šiuo metu prioritetinis plėtros tikslas — praplėsti gamybines patalpas, skirti didesnę plotą sandėliavimui, bei priimti „apie 20 naujų darbuotojų“.

Antroji įmonė AB „Audimas“, sukurtas kolekcijas su savo prekiniu ženklu parduoda įvairiais kanalais: „per savo mažmenos ir frančizės tinklus, didmeninę prekybą, eksportą, e-prekybą“. Taip pat ši įmonė „teikia gamybos ir produktų vystymo paslaugas kitiems žinomiems Europos prekiniams ženkliams, produkciją eksportuojant į Vokietiją, Švediją, Norvegiją, Šveicariją, Prancūziją bei Didžiąją Britaniją“.

Siekiant daugiau sužinoti apie tiriamų įmonių išorinę komunikaciją, informantėms buvo pateiktas klausimas: „Ar siekiate užtikrinti nuolatinę komunikaciją su visuomene apie Jūsų kuriamas inovacijas?“. UAB „Garlita“ informantės patvirtino, jog komunikacija su visuomene yra labai svarbi. Jų įvardinti pagrindiniai komunikacijos tikslai yra šie:

- a) Vartotojo nuomonės bei poreikių išaiškinimas.
- b) Vartotojo supažindinimas su inovatyviais tekstilės gaminiais.
- c) Vartotojo įtikinimas, jog šie gaminiai pranašesni už įprastus.

AB informantės teigimu, visa šios įmonės „komunikacija yra grindžiama inovatyviais sprendimais ir inovatyviais, pridėtinę vertę turinčiais produktų požymiais“. Įmonė siekia „komunikuoti pridėtinę vertę ir tai bus daroma ateityje“. Sukūrus „dar inovatyvesnių produktų, tai būtų komunikuojama pardavimo vietose, internetinėje erdvėje, socialinėje medijoje“.

Tiek UAB „Garlitos“, tiek AB „Audimo“ atstovai teigia, jog inovacijų kūrimas jų atstovaujamoje įmonėse vyksta nuolatiniu procesu. Pasak UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovės, sukurti inovatyvų gaminių neretai prireikia kelerių metų, tačiau vystant gaminį, kiekviename gamybos etape „klientams siūlomi įvairūs, novatoriški drabužio pasiuvimo, sukljavimo, sulydymo sprendimo būdai, jų deriniai, atliekami bandymai, testavimai, konstruojami įvairių funkcijų gaminiai“. Antroji informantė gamybos vadovė pabrėžė, jog įmonės produkcija kuriama iš įvairių medžiagų, kurios „reikalauja skirtingo priėjimo, skirtingo konstravimo ir apdorojimo metodų“. Atsižvelgiant į sudėtingą technologinį procesą ir itin aukštus klientų reikalavimus, UAB „Garlita“ nuolat susiduria su „produkto inovacijų technologiniu aspektu“, tvirtino įmonės gamybos vadovė. Produkto vystymo vadovė taip pat

akcentavo, jog technologines produkto inovacijas itin paskatina „dalyvavimas tarptautinėse parodose, kontaktų užmezgimas su naujais užsakovais, taip pat geri atsiliepimai iš nuolatinių klientų”.

Pasak UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovės, sukurti inovatyvų gaminių neretai prireikia ke-
 lerių metų, tačiau vystant gaminį, kiekviename gamybos etape „klientams siūlomi įvairūs, novatoriški
 drabužio pasiuvimo, suklijavimo, sulydymo sprendimo būdai, jų deriniai, atliekami bandymai, testa-
 vimai, konstruojami įvairių funkcijų gaminiai“. Antroji informantė, gamybos vadovė, pabrėžė, jog
 įmonės produkcija kuriama iš įvairių medžiagų, kurios „reikalauja skirtingo priėjimo, skirtingo kons-
 travimo ir apdorojimo metodų“. Atsižvelgiant į sudėtingą technologinį procesą ir itin aukštus klientų
 reikalavimus, UAB „Garlita“ nuolat susiduria su „produkto inovacijų technologiniu aspektu“ tvirtino
 įmonės gamybos vadovė. Produkto vystymo vadovė taip pat akcentavo, jog technologines produkto
 inovacijas itin paskatina „dalyvavimas tarptautinėse parodose, kontaktų užmezgimas su naujais užsa-
 kovais, taip pat geri atsiliepimai iš nuolatinių klientų”.

Pasak trečiosios informantės, inovacijos nuolat kuriamos įvairiuose AB „Audimas” „skyriuose,
 padaliniuose, procesuose ir produktų grupėse. Kitaip nebūtų įmanoma išsilaikyti šiandieninėje rinkoje
 tarp konkurentų.“

Remiantis informančių atsakymais, tolesnei šio klausimo analizei pasirinkta kategorija: „Pro-
 dukto inovacijos kūrimas” bei atitinkamos subkategorijos (žr. 17lentelę).

17 lentelė. Produkto inovacijos kūrimas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Patvirtinantis teiginys</i>
Produkto inovacijos pobūdis	Inovatyvios medžiagos	„Sukurti naujas pažangias inovatyvias medžiagas reikia atlikti daug namų darbų“. „Visos medžiagos reikalauja skirtingo priėjimo, skirtingo konstravimo ir apdorojimo metodų“.
	Technologinė produkto inovacija	„Dalyvavimas tarptautinėse parodose, kontaktų užmezgimas su naujais užsakovais, taip pat geri atsiliepimai iš nuolatinių klientų - visa tai yra didelė varomoji jėga naujų technologinių galimybių link“. „Su produkto inovacijų technologiniu aspektu tenka susidurti kone kiekvieną dieną“.

Tyrimo pabaigoje buvo pasiteirauta apie atstovaujамų įmonių ateities planus. UAB „Garlita“ produkto vystymo vadovė užtikrino, jog įmonės tikslas – kurti naujas technologijas: „mūsų ateities vizijose – gaminiai, kintantys nuo žmogaus kūno judesio, arba formą bei siluetą keičiančių medžiagų gaminimas ir atitinkamų modelių sukūrimas“. Taipogi „nemažas iššūkis visai tekstilės pramonei bus produkcijos gamyba iš perdirbtų medžiagų“. Produkto vystymo vadovė teigė, jog „per ateinančius dešimt metų technologijų bus sukurta daugiau nei per visą dvidešimtą amžių“ – tai suponuoja poreikį kurti inovatyvius gaminius, nuolat tobulinti technologijas. UAB „Garlita“ gamybos vadovė taip pat įvardijo nemažai planuojamų projektų, susijusių su technologiniais patobulinimais: tai gamyba pagal individualius matmenis (angl. Made-to-Measure; M-T-M), žmogaus kūno erdvinio skenavimo technologijos diegimas ir kt.

Tuo tarpu AB „Audimas“ rinkodaros projektų vadovė nurodė, jog „organizacijos dydis, struktūra ir kultūra riboja antrepeneriškumą. Tačiau siekis išlikti rinkos lyderiais skatina permainas, organizacijoje atsiranda antrepenerystės apraiškų.“ AB „Audimas“ kontekste antrepenerystė traktuojama „kaip naujos vertės kūrimo procesas, naudojant resursus ir gaunant naudą, kuriant inovacijas procesuose ir pasiūlant inovatyvius produktus, galėtų tapti įmonės perspektyvia ateitimi.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima išskirti dažniausiai akcentuotus vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą **sėkmės veiksnius**:

- Įmonės strateginis požiūris į inovacijas.
- Tyrimų ir vystymo veiklos intensyvumas.
- Įmonės darbuotojai bei jų sukaupta patirtis.
- Paties vartotojo suinteresuotumas ir noras dalyvauti inovacijų vystyme.
- Kompetencija kuriamų produkto inovacijų srityje.
- Produkto inovacijos sudėtingumas, svarba ir vertė vartotojui.

Svarbiausi sėkmės veiksniai yra įmonės kultūra, patirtis inovacijų srityje, inovatyvaus projekto atitikimas įmonės ištekliams, inovatyvaus produkto kaina, kokybė, rinkos koncentracija. Taip pat, atliktas empirinis tyrimas sudaro prielaidas, kad vartotojo įtraukimas į inovacijų vystymą gali būti identifikuojamas kaip vienas iš sudėtinių inovacijų sėkmės veiksnių. Vartotojui dalyvaujant idėjų generavimo, koncepcijos vystymo ir produkto prototipo testavimo etapuose sudaroma palankios sąlygos sėkmingai inovacijai vystytis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus teorinę ir empirinę vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas sėkmės veiksnių analizę, daromos šios išvados:

- Išaugęs vartotojų aktyvumas suteikia galimybę įmonėms įtraukti vartotojus į produkto inovacijų kūrimo procesus. Šiuolaikiniai vartotojai aktyviai prisideda prie produkto inovacijų kūrimo ir vertinimo. Planuojant ir kuriant produktų inovacijas, privalu įvertinti vartotojų poreikius ir nuosekliai derinti juos su įmonės strateginiais planais. Inovatyvios organizacijos pasižymi įvairiais konkurenciniais pranašumais lyginant su neinovatyviomis: jos veikia pelningiau, sukuria didesnę vertę vartotojui, užima didesnę rinkos dalį ir kt.
- Atliktos teorinės studijos atskleidė, jog inovacijos sąvoka reiškia pasikeitimą — technologinį, proceso ar valdymo metodų. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių inovacijos tipų — produkto inovacija, kurios esmę sudaro naujų galutinių produktų kūrimas, gaminimas ir naudojimas. Produkto inovacijos kontekste didžioji dalis naujų produktų kūrimo veiklų yra orientuota į egzistuojančių produktų tobulinimą, o ne į visiškai naujų produktų kūrimą. Produktą vertinant kaip multidimensinį vienetą, galima vystyti skirtingus jo elementus — kokybines charakteristikas, technologiją, funkcijas ir kt.
- Galima išskirti keturis svarbiausius elementus, kurie yra būtini vartotojo įtraukimui į inovacijų kūrimą: vartotojų išklausa, vartotojų įtraukimas (fizinėje arba skaitmeninėje aplinkoje), atsako pateikimas ir reakcija įmonės viduje. Sėkmingas vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą yra grįstas sisteminga organizacijos, produktų ar paslaugų bei vartotojų sąveika. Šie trys elementai sąveikauja tarpusavyje trijuose pagrindiniuose inovacijų kūrimo etapuose: idėjų generavimo ir vystymo, produkto kūrimo, testavimo ir tobulinimo, bei produkto komercializavimo. Idėjų generavimo ir vystymo etape įmonės įtraukia vartotojus per vartotojo segmento identifikavimo, informacijos apie vartotojus analizę, per įvairias komunikavimo priemones su vartotojais. Produkto kūrimo, testavimo ir tobulinimo etape įmonės įtraukia vartotojus per verslo procesus, o produkto komercializavimo etape įmonės įtraukia vartotojus per produktų ar paslaugų ir vartotojų sąveikas.
- Analizė atskleidė du požiūrius į produkto inovacijų sėkmės veiksnius. Remiantis tradiciniu požiūriu — svarbiausi sėkmės veiksniai yra įmonės kultūra, patirtis inovacijų srityje, inovatyvaus projekto atitikimas įmonės ištekliams (papildomumas), inovatyvaus produkto kaina, kokybė,

rinkos koncentracija ir kt. Kitas požiūris liudija, jog vartotojo įtraukimas į inovacijų vystymą taip pat gali būti traktuojamas kaip vienas iš inovacijų sėkmės veiksnių. Vartotojui dalyvaujant idėjų generavimo, koncepcijos vystymo ir produkto prototipo testavimo etapuose, daroma teigiama įtaka inovacijos sėkmei.

- Atlikus empirinį tyrimą, paaiškėjo, jog inovatyvios Lietuvos tekstilės įmonės produkto inovacijas kuria įtraukdamos vartotojus. Vis dėlto, nagrinėtos įmonės UAB „Garlita“ ir AB „Audimas“ taiko skirtingus vartotojų įtraukimo būdus ir priemones, taip pat skiriasi įtraukimo intensyvumas. Tyrimas parodė, jog vartotojų įsitraukimo intensyvumą lemia produkto inovacijos specifika, vartotojų poreikiai, jų kompetencija ir noras dalyvauti produkto inovacijų kūrimo procese. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog esminiai sėkmės veiksniai, lemiantys vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą, yra įmonės strateginis požiūris į inovacijas, tyrimų ir vystymo veiklos intensyvumas, įmonės darbuotojai ir jų sukaupta patirtis, o taip pat — paties vartotojo suinteresuotumas ir noras dalyvauti inovacijų vystyme, jo kompetencija kuriamų produkto inovacijų srityje, produkto inovacijos sudėtingumas, svarba ir vertė vartotojui.

Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus, galima pateikti šias rekomendacijas:

- Tiek UAB „Garlita“, tiek AB „Audimas“ aktyviam produkto inovacijų vystymui teigiamą įtaką galėtų daryti tyrimų ir vystymo padalinio įkūrimas įmonėje. Tai praplėstų įmonių pajėgumus produkto inovacijų kūrimo srityje, leistų į produkto inovacijų procesus labiau įtraukti įmonės darbuotojus ir vartotojus.
- Galima pastebėti, jog UAB „Garlita“ sėkmingai išnaudoja vartotojų įtraukimą į produkto inovacijų kūrimą fizinėje aplinkoje, tačiau pasigendama aktyvesnio vartotojų įtraukimo skaitmeninėje aplinkoje. Internetinė parduotuvė su atsiliepimų skiltimi ir aktyvi komunikacija socialiniuose tinkluose suteiktų galimybę įmonei pasiekti platesnį vartotojų ratą, išgirsti jų idėjas ir jomis remiantis, kartu su vartotojais vystyti produkto inovacijas.
- Šiuo metu UAB „Garlita“ yra orientuota į keletą siaurų rinkos segmentų ir didžiąją dalį produkcijos parduoda valstybinėms įstaigoms ir tarptautinėms organizacijoms. Siekiant plėsti produkto inovacijų mastą ir įvairovę, įmonei būtų tikslinga pritaikyti sukaupią patirtį kuriant naujus inovatyvius tekstilės gaminius naujiems rinkos segmentams, pavyzdžiui, medicinos įstaigoms. Taip pat UAB „Garlita“ galėtų dalį inovatyvių gaminių pritaikyti plačiajai visuomenei, kuri palankiai priima naujoves ir yra linkusi dalyvauti inovacijų vystymo procesuose.

- AB „Audimas“ rekomenduotina plėsti vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas mastą, suteikiant vartotojams daugiau galimybių dalyvauti generuojant inovatyvias idėjas. Kadangi šiuo metu pagrindiniai inovatyvių idėjų generatoriai yra įmonės vadovai — tikėtina, jog aktyvesnis vartotojų įtraukimas padėtų įmonei praplėsti produkto inovacijų spektrą.
- Abiems nagrinėtoms įmonėms, siekiančioms sėkmingo vartotojų įtraukimo į produkto inovacijas, svarbu nuspręsti, su kokiais vartotojais tikslinga bendradarbiauti, kokių pagrindų vykdyti bendradarbiavimą, kaip modeliuoti proceso struktūrą. Nuodugniai išanalizavus visus šiuos aspektus, galima tikėtis efektyvesnio bendradarbiavimo, kuris sąlygotų paklausių produktų sukūrimą ir įmonės pozicijų rinkoje sustiprinimą.

LITERATŪRA

1. AB „Audimas“ oficiali interneto svetainė. [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.audimas.lt/?lang=lt>.
2. Acharkova, K., Mazur, O. (2011). Customer driven innovations. [Žiūrėta 2015-10-02]. Prieiga per internetą: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:420852/FULLTEXT01.pdf>.
3. Ališauskas, K. et al. (2005). Inovacijos ir projektai: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Annacchino, M. (2003). New Product Development. Oxford: Elsevier, p. 567.
5. Audimas. Bendrovės pristatymas (2013). [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.e-audimas.lt/audimas-bendroves-pristatymas-2013.pdf>.
6. Balys, G. (2015). Inovacijų ir mokslinių tyrimų skatinimas įsibėgėja. [Žiūrėta 2016-03-30]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/vadyba/inovacijos/2015/08/27/inovaciju-ir-moksliniu-tyrimu-skatinimas-isibegeja>.
7. Bhalla, G. (2011). *Collaboration and Co-creation. New Platforms for Marketing and Innovation*. Springer Science and Business Media, LLC.
8. Bigliardi, B., Dormio, A. (2009). An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12 (2), p. 223–242.
9. Blindenbach-Driessen, F., Van den Ende, J. (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy* 35, 545–561.
10. Cefis, E., Marsili, O. (2005). A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industry Corporate Change* 14(6), p. 1167–1192.
11. Chen, E., Ho, K. (2002). Demystifying Innovation. *Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation SM*. [Žiūrėta 2015-09-27]. Prieiga per internetą: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Demystifying_Innovation.pdf.
12. Czarnitzki, D., Kraft, K. (2004). Innovation indicators and corporate credit ratings: Evidence from German firms. *Economic Letters*, 82(3), p. 377–384.
13. Degutis, G. (2015). Laikas atnaujinti gamybos įrenginius. [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/pramone/2015/11/05/4847/laikas-atnaujinti-gamybos-irenginius>.

14. Desouza, K., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C. et al. (2008). Customer-driven innovation. *Research Technology Management*, May-June.
15. Fang, E., Palmatier, R., Evans, K. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the academic marketing science*, Vol.36.
16. Foss, N., Laursen, K., Pedersen, T. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organizational Science*, Vol. 22, No. 4, p. 980–999.
17. Fuller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California management review*, Vol.52, No.2.
18. Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: Towards an agenda. *R&D Management* 36(3), p. 223–228.
19. Gibbert, M., Leibold, M., Probs, G. (2002). Five styles of Consumer knowledge management and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5.
20. Gilbert, R. (2006). Looking for Mr. Schumpeter: Where Are We in the Competition – Innovation Debate? [Žiūrėta 2015-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.nber.org/chapters/c0208.pdf>.
21. Grabher, G., Ibert, O., Flohr, S. (2008). The Neglected King: The Customer in the New Knowledge Ecology of Innovation. *Journal of Economic Geography*, 84(3), p. 253–280.
22. Granel, C. (2007). Redefining Innovation. [Žiūrėta 2015-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.swatmarketing.com.au/InnovationMarketing.pdf>.
23. Gruner, K.E., Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of business research*, 49, p. 1-14.
24. Hall, B. H. (2000). Innovation and market value. Productivity, Innovation and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge, UK, p. 177–198.
25. Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), p. 283-296.
26. Hurley, R., Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3) p. 42–54.
27. Išdalinti „Lietuvos metų gaminio“ apdovanojimai (2015). [Žiūrėta 2016-03-07]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/pramone/2015/12/11/isdalintilietuvos-metu-gaminio-apdovanojimai>.

28. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius.
29. Jucevičius, R., Monkevičienė, Z., Rybakovas, E., Šajeva, S. (2009). Lietuvos tekstilės gamybos ir drabužių siuvimo pramonės konkurencingumo studija. [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos_s-ritys/pramone_ir_verslas/pramone/analize/tekstiles_pramones_studija.pdf.
30. Karkkainen, H., Piippo, P., Tuominen, M. (2001). Ten tools for customer-driven product development in industrial companies. *International Journal of Production Economics* 69, p. 161-176.
31. Kirstukas, J., Vazonis, B., Serva, E., Rakštys, R. (2013). Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika. Kaunas: Akademija, p. 70.
32. Kristensson, P., Gustafsson, A., Archer, T. (2004). Harnessing the creative potential among users. *The journal of products innovation management*, Vol.21.
33. Laursen, K., Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. 27(2), p. 131–150.
34. Lietuvos ir ES aprangos ir tekstilės sektorius. Tendencijos ir perspektyvos (2014). [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: https://www.urm.lt/uploads/default/documents/Ekono-min%C4%97%20diplomacija/Aktualu/LATIA_prezentacija.pdf.
35. Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga (2015). [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Galimybi%C5%B3+studija+%28galutinis%29.pdf/f697c868-2701-49ed-85b0-bf44227c6410>.
36. Lilien, G., Morrison, P., Searls, K., Sonnack, M., von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new. p. 1042–1059.
37. Loch, C. Kavadias, S. (2008). Handbook of New Product Development Management. Oxford: Elsevier, p. 542.
38. Lukas, B., Ferrell, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of Academic Marketing Science*. 28(2), p. 239–247.
39. Lundkvist (2003) Conversational realities. Five studies of user interactions as sources of innovation, Sweden: Intellecta Docusys.

40. Lundvall, B. (2005). National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool. Paper for Conference „Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems“. Copenhagen, Denmark, June 27-29, 2005.
41. Lundvall, B., Johnson, B., Andersen, E., Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy* 31, p. 213–231.
42. Melnikas, B. (2001). Verslo efektyvumas, konkurencija ir inovacijos rytų ir vidurio Europos šalyse: globalizacijos ir Europos integracijos aspektai. *Verslas: Teorija ir praktika*. I tomas, Nr. 2, Vilnius.
43. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 196 p.
44. Ngo, L. V., O’Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66, p. 1134–1142.
45. Ohme, E. (2002). *Guide for Managing Innovation. Part I: Diagnosis*. Barcelona: Centre for Innovation and Business Development.
46. Piller, F., Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. *R&D Management* 36:307, p. 18.
47. Reichwald R., Piller, F. *Interaktive Wertschöpfung*. (2006) *Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Gabler Verlag, p. 97-155.
48. Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 1 (25), p. 63–76.
49. Prahalad, C.K., ir Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The New Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), p. 15-24.
50. Rainey, D. (2005). *Product Innovation Leading Change through Integrated Product Development*. New York: Cambridge University Press, p. 625.
51. Sawhney, M., Verona, G., Prandelli, E. (2005). Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation. *Journal of interactive marketing*. September 2005.
52. Sesartė, I. (2015). „Audimas“ – su nauju prekių ženklų. [Žiūrėta 2016-05-01]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/article/20150114/Premium/301149934>.
53. Strazdas, R. (2011). Produkto inovacijų kūrimas kūrybinių industrijų įmonėse. *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, 19(2), p. 17-28.
54. Tether (2002). Who cooperates for innovation and why: an empirical analysis, *Research Policy*, Vol. 31.

55. Thomke, S.H., & von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74–81.
56. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Mokslas.
57. Trott, P. (2005). *Innovation Management and new Product Development*. 3rd ed. FT/Prentice hall.
58. UAB „Garlita“ oficiali interneto svetainė. (n.d.). [Žiūrėta 2016-03-07]. Prieiga per internetą: http://garlita.lt/lt/apie_mus.
59. UAB „Garlita“ oficiali interneto svetainė. Inovatyvūs gaminiai (n.d.). [Žiūrėta 2016-03-07]. Prieiga per internetą: http://garlita.lt/lt/produkcija/inovatyvus_gaminiai.
60. Ulwick (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, January.
61. Urban, G., von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management Sci.* 34(5), p. 569–582.
62. Van der Panne, G., van Beers, C., Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management* Vol. 7, No. 3 (September 2003) p. 1–30.
63. Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in scientific instrument innovation process. *Research Policy* 5(3), p. 212–239.
64. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
65. Von Hippel, Thomke, Sonncak (1999). Creating Breakthroughs at 3M, *Harvard Business Review*, Sept./Oct.
66. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2) 97–125.
67. Žydžiūnaitė, V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija. *Socialiniai mokslai, edukologija (07S)*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
68. Žydžiūnaitė V., Jonušaitė S., (2004). Socialinio pedagogo profesinė adaptacija mokyklos bendruomenėje: kokybinės diagnostikos rezultatai. *Specialusis ugdymas : mokslo darbai*. 1(10).

PRIEDAI

1. Trumpai papasakokite apie save. Koks Jūsų išsilavinimas, darbo patirtis?
2. Koks Jūsų vaidmuo įmonėje?
3. Kaip dažnai kuriamos produkto inovacijos Jūsų įmonėje?
4. Kas yra esminis inovatyvių idėjų šaltinis Jūsų įmonėje (*darbuotojai, verslo partneriai, vartotojai, konkurentai, kt.*)?
5. Kokį vaidmenį vaidina vartotojai kuriant produkto inovacijas Jūsų įmonėje?
6. Kokiais būdais Jūsų atstovaujama įmonė įtraukia vartotojus į produkto inovacijų kūrimą?
7. Kuris vartotojų segmentas (pagal polinkį į produkto inovacijas) įtraukiamas į produkto inovacijų kūrimą? (*1. Inovatoriai; 2. Vartotojai – lyderiai; 3. Profesionalai*).
8. Kokie motyvai lemia vartotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą Jūsų įmonėje? (*1. Savivaizdis; 2. Priklausymas; 3. Vartojimas; 4. Sprendimo ieškojimas; 5. Parama; 6. Finansinis atlygis*).
9. Ar vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą vyksta fizinėje ar skaitmeninėje aplinkoje?
10. Į kuriuos produkto inovacijų kūrimo etapus įtraukiami vartotojai? (*1. Idėjų generavimas ir vystymas; 2. Produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas; 3. Produkto komercializavimas*).
11. Kaip vyksta idėjų generavimo ir vystymo etapas Jūsų įmonėje?
12. Pagal kokius kriterijus atrenkate tinkamas idėjas?
13. Kaip Jūs įvertinate generuojamos idėjos kaštus?
14. Kaip Jūs nustatote idėjos atitikimą standartams ir kitiems reikalavimams?
15. Kokiais būdais Jūs užtikrinate, kad sukurta produkto inovacija bus tokia pat efektyvi ir kokybiška, kaip suplanuota?
16. Kaip Jūs įvertinate inovatyvių tekstilės gaminių naudą vartotojams?
17. Kaip Jūs nustatote, kokią įtaką Jūsų sukurta produkto inovacija turi kliento sveikatai?
18. Kaip Jūs pasirenkate partnerius bei užsakovus, klientus?
19. Kokius pardavimo tinklus naudojate inovatyvių produktų realizavimui rinkoje? Jei neturite pardavimo tinklų – paaiškinkite, kodėl.
20. Ar siekiate užtikrinti nuolatinę komunikaciją su visuomene apie Jūsų kuriamas inovacijas?

Įmonė : AB „Audimas“

Interviuojamasis: Marketingo vadovas

Interviu vieta ir laikas: 2016/04/27 17val Kaunas

Interviu trukmė:1h

1. Trumpai papasakokite apie save. Koks Jūsų išsilavinimas, darbo patirtis?

Esu rinkodaros specialistė turinti 16 metų darbo patirtį reklamos ir rinkodaros srityje. Dar besimokydama paskutiniame kurse ir studijuodama reklamos vadybą kolegijoje, pradėjau dirbti šioje srityje reklamos agentūroje. Vėliau šešis metus dirbau restoranų tinklo Pizza Jazz administracijoje, rinkodaros projektų vadove. Sekanti mano darbovietė UAB „Penktas sezonas“, čia dirbau direktore, kaimo turizmo paslaugas teikiančioje įmonėje. Šiuo metu nuo 2008 m. dirbu AB„Audimas“ prekinio ženklo rinkodaros projektų vadove.

2. Koks Jūsų vaidmuo įmonėje?

Esu atsakinga už produkto įvaizdžio rinkodarą, įvaizdinės komunikacijos sukūrimą. Turiu patirties sudarant ir įgyvendinant rinkodaros planus, biudžetus bei vykdant jų įgyvendinimo kontrolę, o taip pat bendravimo su įvairiais žmonėmis įgūdžių. Darbe tenka daug bendrauti su fotografais, dizaineriais, reklamos agentūromis, spaustuvėmis, kitais reklamos gamintojais bei kūrėjais. Taip pat tenka glaudžiai bendradarbiauti su įmonės savininkais, derinant strateginius tikslus ir veiklos kryptis. Toks pat glaudus bendradarbiavimas sieja mūsų rinkodaros skyrių su produkto vystymo skyriumi.

3. Kaip dažnai kuriamos produkto inovacijos Jūsų įmonėje?

Inovacijos mūsų įmonės įvairiuose skyriuose, padaliniuose, procesuose ir produktų grupėse kuriamos nuolat. Kitaip nebūtų įmanoma išsilaikyti šiandieninėje rinkoje tarp konkurentų.

4. Kas yra esminis inovatyvių idėjų šaltinis Jūsų įmonėje (darbuotojai, verslo partneriai, vartotojai, konkurentai, kt.)?

Dažniausiai organizacijoje inovacijas pateikia aukščiausio lygio vadovai. Priklausomai nuo inovacijos, į veiklą yra įtraukiami žemesnio lygio vadovai, padalinių, kurie tiesiogiai susiję su inovacine veikla. Žemesnio lygio vadovai, įtraukia kai kuriuos savo darbuotojus, dažniausiai, aktyviausius, imliausius, laisvai bendraujančius. Tikima, kad tokio darbuotojo dėka inovaciją bus lengviau paskleisti ir pritaikyti visame skyriuje. Inovacijos įgyvendinamos kuriant grupę-grupes, iškeliant tikslus, nustatant kiekvieno grupės dalyvio vaidmenį ir atsakomybę. Siekiama, kad grupėje būtų įvairių asmenybių tipų, turinčių skirtingą profesinę kvalifikaciją. Taip sukuriamą tikimybę, kad be didelių papildomų asmeninių pastangų ir išorinių jėgų poveikio, grupėje aptariamasis reiškinys bus išanalizuotas visais įmanomais aspektais ir priimtas teisingiausias sprendimas. Inovacijos darbo grupės darbo stilius yra daugiau demokratinis nei autoritarinis. Sprendimai ieškomi vadovaujantis bendrais tikslais ir vizijomis, siekiant įtraukti darbuotojus į visą procesą, reikalaujant iš darbuotojų įsipareigojimų ir atsakomybės. Iškilus sprendimų priėmimo krizei, kuomet nuomonės dėl skirtingo supratimo, patirties ir žinių išsiskiria, galutinį ir neginčijamą žodį taria tuo metu esantis aukščiausio lygio aptariamasis vadovas. Priimtas sprendimas yra neginčijamas ir privalomas vykdyti besąlygiškai. Inovacijų grupės nariams gali būti taikomos įvairios motyvavimo priemonės: materialinės, moralinės, tinkamos darbui aplinkos ir sąlygų sudarymas.

5. Kokiais etapais vyksta produkto inovacijų kūrimas įmonėje?

Mūsų įmonėje inovacijos kuriamos dviem kryptimis. Taip yra todėl, kad turime dvi ganėtinai atskiras veiklos sritis: nuosavą prekės ženklą ir gamybą RMG padalinyje. Prekinio ženklo srityje inovacijos prasideda nuo vartotojų poreikio analizės ir tęsiasi įgyvendinimo procese iki galutinio produkto tiesioginiam vartotojui pateikimo, o RMG padalinyje kur yra atliekami užsakomieji gaminių vystymo ir pagaminimo procesai viskas prasideda nuo užsakovo pateiktos vizijos ir tęsiasi iki produkto atidavimo užsakovui. Inovacijos keliauja per visus etapus ir prasideda nuo vadybos skyriaus, kuriame yra sukuriamos užduotys, kurios vėliau pateikiamos produkto vystymo skyriui (dizaineriams, inžinieriams technologams, konstruktoriams, kljavimo technologams, marginimo skyriui. Ir t.t.). Šiuose skyriuose ir vyksta didžioji dalis novatoriškų sprendimų, kuriais siekiama patenkinti klientų ar tiesioginių vartotojų poreikius, pasiūlyti kokybišką, funkcionalų, novatorišką gaminį.

6. Kokius Jūs išskirtumėte tekstilės gaminių inovacijų kūrimo proceso etapus?

-Inspiracijos šaltinių paieška. Dalyvavimas parodose, konkurentų sekimas.

-Novatoriškų Idėjų generavimas ir adaptavimas esamai rinkai ar kliento poreikiams.

-Audinių, trikotažo ar netradicinių medžiagų pasirinkimas.

-Novatoriškų gamybos būdų, technologijų pritikymas, įgyvendinant idėją (kljavimas, sulydymas, graviravimas, išdeginimas, sublimavimas, nanotechnologijos ir t.t.)

-Priešgamybinio prototipo pagaminimas ir testavimas , korekcijos, tobulinimas.

7. Kokį vaidmenį vaidina vartotojai kuriant produkto inovacijas Jūsų įmonėje?

Tiesioginio vartotojo (pirkėjo) vaidmuo – yra svarbus tiek, kiek jis turi poreikio inovacijoms ir kiek jis yra pasirengęs pripažinti papildomas inovacijų teikiamas vertes ir yra pasirengęs už tai papildomai mokėti. Jei kalbame apie RMG klientą, tai mes esame laimingi turėdami klientų, kurių dėka galime vystyti savo gamybą ir inovacijas, nes tai galima padaryti tik turint galimybę išpildyti aukštą pridėtinę vertę turinčių produktų užsakymus.

8. Kokiais būdais Jūsų atstovaujama įmonė įtraukia vartotojus į produkto inovacijų kūrimą?

Su vartotoju/pirkėju bendradarbiaujama įtraukiant jį per apklausas, bendravimą socialinėje medijoje ir tiesiogiai pardavimo vietose, įvairiai siekiant išsiaiškinti galimus jo poreikius ir teikiamą reikšmę inovatyviems sprendimams. Vartotojas/RMG padalinio užsakovas yra įtraukiamas į visa produkto kūrimo procesą ir eigą. Mūsų siekis kuo labiau pažinti savo užsakovą, perprasti jo poreikius ir sukurti jų lūkesčius patenkinančius produktus.

Tam sklandžiam procesui užtikrinti yra organizuojami susitikimai tiek pas mus gamykloje, tiek ir pas užsakovus, tarpiniai susitikimai, prisimatavimai ,derinimai ir tvirtinimai. Vartotojas yra įtraukiamas per jo paties suformuotą užsakymą, kurio metu bet kada gali gauti atsakymą kokioje stadijoje yra jo užsakymas, stebėti jo vykdymą realiu laiku, gauti ataskaitas.

9. Kuris vartotojų segmentas (pagal polinkį į produkto inovacijas) įtraukiamas į produkto inovacijų kūrimą? (1. Inovatoriai; 2. Vartotojai – lyderiai; 3. Profesionalai).

Galima sakyti, kad visi šie segmentai yra savotiškai varikliai inovacijoms mūsų įmonėje. Inovatoriai yra tie, kurie domisi naujovėmis, žino kokios yra naujovės rinkoje, nori jas išgyti ir supranta jų teikiamas pridėtinės vertes;

Vartotojai —Lyderiai, yra tie, kurie trokšta viską išbandyti pirmieji, tuo pačiu dar paskatindami savo pavyzdžiu pasekti ir kitus;

Profesionalai yra kompetetingi šioje srityje ir jos procesuose, todėl jų nuomonė ir pasiūlymai yra svarbiausi. Mūsų įmonė bendrauja su LTOK, jau eilę metų kurdama olimpinę aprangą olimpiečiams.

10. Kokie motyvai lemia vartotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą Jūsų įmonėje? (1. Savivaizdis; 2. Priklausymas; 3. Vartojimas; 4. Sprendimo ieškojimas; 5. Parama; 6. Finansinis atlygis).

Visi paminėtieji motyvai, neišskirčiau nei vieno kaip svarbiausio. Kaip kuriems vartotojams yra svarbūs skirtingi motyvai. Bandome atrasti abi puses tenkinantį sprendimą.

11. Ar vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą vyksta fizinėje ar skaitmeninėje aplinkoje?

Prekinio ženklo gaminių vartotojas įtraukiamas per grįžtamąjį ryšį pardavimo vietose, e-parduotuvėje, ir mūsų virtualioje bazėje lojalių klientų, kurioje laukiama nuomonių, pastebėjimų patarimų, poreikių išreiškimo, o kartais nuomonę bandoma sužinoti ir apklausų forma.

Kalbant apie RMG klientus- inovacijų kūrimas vyksta tiek fizinėje, tiek virtualioje aplinkoje, organizuojami susitikimai, gaminių primatavimai, atliekami bandymai taisymai, siūlomi inovatyvus technologiniai sprendimai, galimi pagaminimo būdai ir taip sukuriamas naujas gaminys.

12. Į kuriuos produkto inovacijų kūrimo etapus įtraukiami vartotojai? (1. Idėjų generavimas ir vystymas; 2. Produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas; 3. Produkto komercializavimas).

Prekinio ženklo klientas į testavimą ir tobulinimą.

RMG klientas įtraukiamas į vystymo procesą tiek, kiek pats į tai nori būti įtrauktas.

13. Kaip vyksta idėjų generavimo ir vystymo etapas Jūsų įmonėje?

Idėjos yra generuojamos įmonės viduje dirbančių darbuotojų kartu ir atskirai, o taip pat rengiant konkursus dizainerių (Lietuvos ir Užsienio) tarpe. Samdant freelancer'ius specialistus ir panašiai.

14. Pagal kokius kriterijus atrenkate tinkamas idėjas?

Tinkamiausios idėjos turi atitikti įmonės misijoje ir vizijoje nustatytus teiginius:

Įmonės vizija -būti pirmaujančia Rytų Europos aprangos bendrove, kuriančia modernius, inovatyvius ir patogius produktus, teikiančius džiaugsmą sveikam, aktyviam gyvenimui. Misija - padėti patirti žmonėms aktyvaus gyvenimo džiaugsmą, pateikiant jiems stilingus, inovatyvius ir patogius produktus už geriausią vertę.

15. Kaip Jūs įvertinate generuojamos idėjos kaštus?

Idėja turi sukurti finansinę arba įvaizdį formuojančią vertę. Yra atitinkami skyriai ir žmonės, suskaičiuojantys kiek verta investuoti į vieną ar kitą idėją, kiek laiko galima skirti idėjos generavimui.

16. Kaip Jūs nustatote idėjos atitikimą standartams ir kitiems reikalavimams?

Idėja turi ne tik atitikti standartą ir visus technologinius reikalavimus, bet ir atitikti įmonės vykdomą veiklos kryptį, filosofiją. Tam yra samdomi atitinkamų pareigybių žmonės, kad vykdytų kontrolę.

17. Kokiais būdais Jūs užtikrinate, kad sukurta produkto inovacija bus tokia pat efektyvi ir kokybiška, kaip suplanuota?

Nuolatinio tarpiniu monitoringu, testavimu, bandomųjų pavyzdžių testiniu dėvėjimu.

18. Kaip Jūs įvertinate inovatyvių tekstilės gaminių naudą vartotojams?

Šiuo metu niekaip, bet ruošiamasi gilesniam vertinimui ir apklausai, kuri turėtų parodyti kiek vertės vartotojas suvokia, kiek yra pasirengęs už tai mokėti papildomai, Kokios produkto savybės sukuria vartotojui suvokiamą pridėtinę vertę. Planuojama labiau išnaudoti kompetencijų marketingo teikiamas galimybes.

19. Kaip Jūs nustatote, kokią įtaką Jūsų sukurta produkto inovacija turi kliento sveikatai?

Gaminiai, jų technologijos ir naudojamos medžiagos yra nuolat tiriamos, testuojamos ir išbandomos: ar nesukelia alergijų ir pan., Vyksta nuolatiniai naujų gaminių testavimai, vertinimas. Surinkta medžiaga, gauta informacija analizuojama, pastebėjimai, pasiūlymai išklausomi, todėl gaminiai yra pilnai išanalizuojami produkto testavimo etape.

20. Kaip Jūs pasirenkate partnerius bei užsakovus, klientus?

Partneriai, užsakovai ir klientai pasirenkami abipusio pasitikėjimo principu. Siekiant ilgalaikio, pastovaus bendradarbiavimo. Norime, kad visi vadovautusi tomis pačiomis vertybėmis, domėtusi inovatyviais sprendimais, siektų kokybės ir nuolatinio tobulėjimo.

Užsienio partneriai pasirenkami tie, kurie suteiktų galimybę mums patiems tobulėti, išmokti kaskart vis naujų sprendimų, atrasti naujų inovatyvių procesų ir produktų.

21. Kokius pardavimo tinklus naudojate inovatyvių produktų realizavimui rinkoje? Jei neturite pardavimo tinklų – paaiškinkite, kodėl.

Organizacija veiklą vysto 2 būdais: kuriant kolekcijas su savo prekiniu ženklu ir parduodant pagamintas prekes įvairiais kanalais (savo mažmenos ir frančizės tinklus, didmeninę prekybą, eksportą, e-prekybą); teikiant gamybos ir produktų vystymo paslaugas kitiems žinomiems Europos prekiniais ženklams, produkciją eksportuojant į Vokietiją, Švediją, Norvegiją, Šveicariją, Prancūziją bei Didžiąją Britaniją.

22. Ar siekiate užtikrinti nuolatinę komunikaciją su visuomene apie Jūsų kuriamas inovacijas?

Taip jau šiuo metu visa komunikacija yra grindžiama inovatyviais sprendimais ir inovatyviais, pridėtinę vertę turinčiais produktų požymiais. Siekiama komunikuoti pridėtinę vertę ir tai bus daroma ateityje. Siekiant sukurti dar inovatyvesnių produktų, bei tai komunikuojant pardavimo vietose, internetinėje erdvėje, socialinėje medijoje.

23. Kokios jūsų ateities perspektyvos?

Organizacijos dydis, struktūra ir kultūra riboja antrepeneriškumą. Tačiau siekis ir toliau išlikti rinkos lyderiais, skatina permainas – organizacijoje atsiranda antreprenerystės apraiškų. Antreprenerystė kaip naujos vertės kūrimo procesas, naudojant resursus ir gaunant naudą, kuriant inovacijas procesuose ir pasiūlant inovatyvius produktus, galėtų tapti įmonės perspektyvia ateitimi.

Įmonė : UAB „Garlita“

Interviuojamasis: Gamybos vadovas

Interviu vieta ir laikas: 2016/03/29 17val Kaunas

Interviu trukmė: 1h40 min

Laba diena, ačiū Jums suteiktą man laiką. Gal Jūs galite save trumpai pristatyti .

Koks Jūsų išsilavinimas, darbo patirtis?

Esu baigusi Kauno politechnikos institutą dabartinis Kauno Technologijos universitetas, Lengvosios pramonės fakultetą.

Studijų metu teko susipažinti ne tik su medžiagomis, bet ir perprasti medžiagų gamybos, konstravimo— technologinius procesus, galiu pasakyti, kad mokslai davė gamybos proceso inžinerinius pagrindus.

Praktika didžiuosiuose fabrikuose, suteikė gerą progą pagilinti savo žinias, suteikė daug praktinių , bendravimo įgūdžių, išmokė analizuoti ir priimti sprendimus, kurie pagrįsti techninėmis žiniomis.

Koks yra Jūsų vaidmuo šioje įmonėje?

Šioje įmonėje mano vaidmuo — platus . Aš kontroliuoju procesus, kurie susiję su tokiomis funkcijomis, kaip teikti įmonės vadovui sprendimus dėl gamybos organizavimo ir technologinių patobulinų, taip pat sustabdyti gamybą, jei naudojama nekokybišką medžiagą, pasirašyti ir vizituoti dokumentus savo kompetencijos ribose, prižiūrėti cecho darbuotojus, kurie neekonomiškai naudoja medžiagas, atstovauti įmonei bendradarbiaujant su užsakovais/ klientais įvairiose posėdžiuose, susirinkimuose savo kompetencijų ribose. Svarbu labai gerai perprasti arba kitaip galima pasakyti— suvokti technologijų visumą.

Mano atsakomybė susideda iš keleto funkcijų :

- cecho darbo planavimas ir organizavimas;
- cecho užduočių vykdymo kontrolė;
- produkcijos monitoringo dėl kokybės gaminių organizavimo;
- taupių ,tausojančių aplinką energijos šaltinių efektyvų panaudojimą;
- tinkamų gamybos priemonių panaudojimą;

Taip pat esu atsakinga už vadybinių sistemų procedūrų laikymąsi susijusių su darbinėmis funkcijomis, už įmonės komercinių paslapčių neviešinimą.

Kokia šios įmonės gyvavimo pradžia?

Ar anksčiau įmonės veikla ir produktai skyrėsi nuo dabartinės situacijos?

Lietuvos tekstilės sektorius turi ilgąmetes bei galias tradicijas. Mūsų šalis ilgą laiką buvo pagrindinis tekstilės gaminių tiekėjas visoje Sovietų Sąjungoje. Viskas pasikeitė, kai Lietuva įstojo į ES, taip pat ženkliai keitėsi situacija tekstilės pramonėje, kai buvo leista Lietuvoje privatizuoti įmones. Kai kurias įmones įsigijo vietiniai, kai kurios buvo įsigytos užsienio investuotojų daugiausia iš Skandinavijos šalių. Mūsų įmonėje irgi keitėsi, keičiantis politinei situacijai, bei keičiantis rinkos sąlygoms. Mūsų Lietuvos geografinė padėtis, labai palanki lengvosios pramonės plėtrai. Tai įtakoja ir geras susisiekimas tarp EU šalių ir mūsų gamybinė patirtis šiame sektoriuje. Mūsų įmonės veikla pakito, pasikeitė pradėdant nuo laisvalaikio ir sporto drabužių linijos iki technologijomis apdirbtomis medžiagomis. Mūsų eksporto dinamika taip pat kito, 2014 m., eksportas išaugo penktadaliu, o pardavimai šalies viduje tik 12 %, todėl dabartinė mūsų orientacija daugiau sukasi į pardavimus užsienio rinkai. Mūsų produkcijos, maždaug apie 95% eksportuojame į visas pasaulio šalis. Į Vokietiją vežame — 25% , į UK — 16% išvežamos produkcijos , į Prancūziją — 18% gaminių eksporto. Intensyviai palaikomi ryšiai su Skandinavijos šalimis. Šiai šaliai eksporto tenka — 11% Švedijai— 8%, o Danijai — 9%. Po keleto nesėkmingų operacijų su NVS šalimis teko bendradarbiavimą skubiai nutraukti.

O kaip dažnai yra kuriamos Jūsų įmonėje produkto inovacijos?

Su produkto inovacijų technologiniu aspektu tenka susidurti kone kiekvieną dieną. Mes siūlome įvairų spektrą medžiagų : medvilnės, organinės medvilnės, acetato, poliesterio, polipropileno, vilnos, bambuko pluošto įvairios kokybės, skirtingų svorių medžiagų. Visos medžiagos reikalauja skirtingo priėjimo, skirtingo konstravimo ir apdorojimo metodų. Todėl su visomis medžiagomis mums tenka nuolat daug dirbti, o dirbdami mes perprantame technologines medžiagų įmantrybes kurios padeda geriau pažinti pačią medžiagos struktūrą. Galiu pasakyti, kad pats klientas yra mūsų inovacijų variklis, nes tenka nuolat tenkinti klientų poreikius, jiems gaminti ir parduoti tik aukščiausios pridėtinės vertės gaminius, nepamirštan mažinti žalingą poveikį aplinkai ir efektyviai naudoti mūsų gamtos išteklius. Mūsų įmonės įgyta patirtis, žinios, gamybos efektyvumas ir kūrybiškumas technologijų srityje garantuoja sėkmę pateikti klientui geriausią užsakymą.

Gal galėtumete pasakyti, kodėl jūs kuriate inovatyvius gaminius?

Mūsų įmonei reikėjo persiorientuoti, nuo laisvalaikio ir sporto prekių inventorius drabužių iki naujausiomis technologiškai pagrįstomis medžiagomis. Nes kitaip būtų tekę mums bankrutuoti. Šiandienos įmonės finansiniai rezultatai atėjo ne iškart, tai kryptingas 10 -15 metų sunkaus darbo rezultatas. Dauguma stiprių konkurentų išlikusių iki šių dienų turėjo taip pat persiorientuoti, peržvelgti visą įmonės veiklą, įdėmiai peržiūrėti įmonės asortimentą. Vertikali mūsų įmonės integracija suteikia pasiekti aukščiausią gaminių/ produkcijos kokybę už tam tikrą konkurencingą bazinę kainą. Viena iš priežasčių dėl ko mes kuriame inovacijas , nes tai suteikia įmonei galimybę išlikti, taip pat neturėti rinkoje sau lygių, nes kai kurie mūsų pagaminti gaminiai su nanotechnologijomis neturi analogų.

Gal galėtumete patikslinti kas yra vertikali įmonės integracija? Iš ko ji susideda?

Ši įmonės integracija padeda pasiekti aukštą kokybę už atitinkamai konkurencingą kainą per trumpiausią laikotarpį. Atliekami tokie darbai: tyrimai ir dizainas/ mezgimas/ dažymas/ apdaila/ konstravimas/ gaminių prototipas/ testavimas/ sukirpimas/ siuvinėjimas (jeigu reikia)/ transferai/ siuvimas/ lyginimas/ užbaigimas/ pakavimas/ sandeliavimas/ kokybės auditas/ gaminių pristatymas .

Kas yra esminis inovatyvių idėjų generatorius, arba kitaip tariant “idėjų šaltinis” ?

Ar tai gali būti darbuotojai? Verslo partneriai? Vartotojai? O gal konkurentai?

Galima sakyti, kad ir darbuotojai ir vartotojai. Kodėl inovatoriai yra darbuotojai? Nes mūsų suburta komanda yra labai gabių kompetetingų, sugebančių reaguoti į iškilusius bet kokius technologinius gamybos proceso nesklaidumus kolektyvas. Taip pat mūsų inovatoriai — vartotojai arba kitaip tariant užsakovai, kurių idėjas/vizijas mes realizuojame į apčiuopiamus gaminius. Mūsų komandos žinios kartu su Europos mokslininkų know - how suteikia galimybę sukurti naują technologiją ir būti pirmiesiems rinkoje. O konkurentų tikslų, jų gaminių produkcijos nuolatinis monitoringas verčia įmonę nuolat tobulėti ir nestovėti vietoje o judėti į priekį.

O kodėl Jūsų įmonėje nėra mokslinio padalinio ?

Šitą klausimą mums nuolat užduota žurnalistai... Galiu atsakyti todėl, kad visų pirma, mūsų įmonė yra gamybinė įmonė. Bet tam, kaip atsvarą esame sudarę keletą kontraktų su mokslininkais ir pakankamai efektyviai bendradarbiaujame. Dar viena priežastis kodėl neformuosim mokslinio padalinio, dėl labai elementarios priežasties, jaučiamas gerų, kvalifikuotų specialistų trūkumas. Mūsų įmonei nėra problema neturėti mokslinio padalinio, mūsų įmonei problema, profesinį parengimą turinčių žmonių trūkumas. Vat čia ir pasireiškia mūsų švietimo sistemos klaidos :per daug aukštąjį išsilavinimą turinčių specialistų ir per mažai profesinį išsilavinimą ne tik turinčių, bet ir pasirenkančių tokias profesijas kaip siuvėjas - mažėjimas. To pasekoje formuojasi nedarbas, o tekstilės sektorius jaučia darbuotojų trūkumą. Aišku, prie to prisideda ir populiarių ir nepopuliarių profesijų stereotipai. Šiandien siuvejo specialybė laikoma nepopuliaria, nepatraukli finansiškai profesija.

Kokiais etapais vyksta produkto inovacijų kūrimas įmonėje?

Pirmiausia užsakovas pateikia pasiūlymą, jis patenta į vadybos skyrių. Tame skyriuje vyksta informacijos apdorojimas, sukuriamas planas kaip/kada užsakymas turi būti įvykdytas, tada jis jau patenka pas konstruktorius, technologus ir kitus specialistus. Būtent šiame etape ir vyksta inovacijų kūrimas. Ir galutinai suformuotas patenka pas mane. Po to, jau vyksta gamybos vadovo - prekybos vadovo- direktoriaus susirinkimas, kuriame galutinai suformuojame kokybišką inovatyvų gaminio strategiją.

Kokie Jūsų įmonės pajėgumai?

Mūsų įmonė turi 60 modernių mezgimo mašinų, jos visos suprogramuotos kompiuteriu. Tolimesnė gamyba irgi automatizuota ETON sistemų pagalba, produktai iškart patenka ant Eaton pakabų.

Kokius Jūs išskirtumėte tekstilės pramonės inovatyvaus produkto kūrimo proceso etapus?

Idėjos paieška.

Arba užsakovo novatoriškos idėjos pateikimas.

Idėjos patikrinimas dėl autentiškumo.

Medžiagų parinkimas.

Novatoriškų technologijų kūrimas.

Produkto testavimas.

Prototipo vertinimai/refleksija.

Masinis gamybos planavimo procesas.

Kokį vaidmenį vaidina vartotojai, kuriant produkto inovacijas šioje įmonėje?

Mūsų įmonės vartotojo vaidmuo: turintis specifinių poreikių. Kitaip tariant mūsų moto

“specialiems vartotojo tikslams sukurti specialūs sprendimai”. Vartotojo vaidmuo kūrybingas, skatinantis kurti technologines inovacijas. Vartotojas priverčia kurti išmaniuosius tekstilės gaminius, ir intensyviai dalyvauja kūrimo procese. Mūsų komanda įdėmiai išstudijuoja mūsų vartotojų/užsakovų pasiūlymus, nes dirbame ne su visais. Mes orientuojamės į didesnę pridėtinę vertę turinčius vartotojo užsakymus, nes tai pagrindinė varomoji jėga inovacijai “atsirasti”. Taip pat galutinis rezultatas — produkto inovacija—suteikia išskirtinę galimybę būti lyderiais rinkoje.

Kokiais būdais jūsų atstovaujama įmonė įtraukia vartotojus į produkto inovacijų kūrimą?

Įtraukiamas per idėjų generavimą. Mes stengiamės perprasti vartotojo arba užsakovo sumanymą. Vyksta daug susitikimų su užsakovu, kaip jis tą idėją įsivaizduoja, koks užsakymo kiekis, koks reikalingas pagaminimo laikas. Yra klientų kurie atvyksta pas mums, būna variantų ,kad mes važiuojame, pasidarome pristatymą, aptariame einamuosius klausimus, žodžiu keičiamės informacija.

Kuris vartotojų segmentas (pagal polinkį į produkto inovacijas) įtraukiamas į produkto inovacijų kūrimą? (1. Inovatoriai; 2. Vartotojai – Lyderiai; 3. Profesionalai)

Aš išvardinčiau visus, inovatoriai tai mūsų idėjų “patikrintojai”, nuolat domisi naujovėmis, pirmieji išbando gaminius. Vartotojai - Lyderiai peržengia standartines ribas, siekia įsigyti aukščiausios kokybės gaminius, nepaisant kiek jis tegali kainuoti. Ir dažniausiai pasitaikantis tipas tai profesionalai, turi daug idėjų, siekiantys aukščiausios kokybės standarto, teikiantis pirmenybę inovatyviems trikotažo gaminiams. Lengviausiai randame kontaktą būtent su šiuo tipu, nes mums kaip trikotažo gamybos įmonei, reikia tokių inovatyvių idėjų generatorių.

Kokie motyvai lemia vartotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą? (1. Savivaizdis; 2. Priklausymas; 3. Vartojimas; 4. Sprendimo ieškojimas; 5. Parama; 6. Finansinis atlygis)

Galiu išskirti du motyvus , tai vartojimas ir sprendimo ieškojimas. Vartojimas susijęs su galutiniu variantu, jis turi pateisinti vartotojo lūkesčius, norus , vizijas. Sprendimo ieškojimas susijęs su vartotojo vizija : ar viena ar kita gaminio technologinė inovacija, patobulinimas atitinka jo įsivaizduojamą naudą?

Ar yra skirtumas tarp lietuvių vartotojų ir vartotojų iš užsienio kurie renkasi Jūsų gaminius?

Labai didelio skirtumo nematau, bet šiokių tokių niuansų matome.

Gal lietuviškas vartotojas labiau priekabesnis , reiklesnis, skaičiuojantis, besiderantis dėl kainos, dėl nuolaidos. Užsienietiškas vartotojas vertina kokybę , vertina gaminį kuris pagamintas Lietuvoje, neakcentuojantis kainos, bet į šį klausimą gali daugiau atsakyti produkto vystymo skyrius.Lietuvoje dalyvaudami parodose, kartais sulaukdavome tokių replikų :-”gaminys su nanodetalėmis akivaizdžiai brangus, tad masinio pirkėjo neturėsite”.

Ar vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą vyksta fizinėje ar skaitmeninėje aplinkoje?

Vyksta tiek fizinėje tiek skaitmeninėje aplinkoje, kuri mums svarbesnė negaliu atsakyti. Abidvi svarbios ir reikalingos. Mes vertiname abejas aplinkas, mūsų virtuali bazė nuolat papildoma per pastebėjimų, kritikos, nuomonių nusiskundimų prizmę. Mes į tai reaguojame, diskutuojame, ieškome bendrų sprendimų iš susidariusios situacijos. Tai skatina mus nuolat judėti į priekį, tobulėti tiek technologine prasme, tiek kūrybine prasme. Mes labai skatiname vartotoją atsiliepti, išsakyti savo nuomonę, neužsisklęsti, tarpininkauti padedant tapti mūsų įmonei novatoriška partnere bet kokiose susikloščiusiose situacijose. Fizinėje plotmėje mes nuolat rengiame susitikimus face — to —face principu, jų metu mes aptariame iškart susidariusias problemas, atsižvelgiame į nuomones, diskutuojame. Tai skatina tobulintis ir pateisinti gerą užtarnautą statusą.

Į kuriuos produkto inovacijų kūrimo etapus įtraukiami vartotojai? (1. Idėjų generavimas ir vystymas; 2. Produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas; 3. Produkto komercializavimas)

Manau, kad į idėjų generavimo ir vystymo etapą ir išskirčiau testavimą, tobulinimą. Gal būt į pačio gaminio kūrimą vartotojas neįsitraukia, nes tai mūsų prerogatyva. Bet į anksčiau minėtus tai tikrai.

Gal galėtumete plačiau papasakoti idėjų generavimo ir vystymo etapus ?

Idėjų generavimas ir vystymo etapas vyksta per nuolatinį bendravimą su esamais bei būsimais vartotojais įvairiose parodose, susitikimuose. Šį etapą galime suskirstyti į alternatyvių medžiagų pateikimą, naujų technologijų kūrimą, ir gaminio funkcines sudedamųjų sukūrimą. Idėjų generavimo ir vystymo etapai padeda rasti praktinius atsakymus į daugelį reikalavimų t.y. medžiagos atsparumo, sutvirtinimo, laidumo, lankstumo, absorbavimo. Į alternatyvių medžiagų pateikimą, ir naujų technologijų kūrimą daugiau vyksta iš mūsų pusės tas idėjų generavimas, bet pavyzdžiui gaminio funkcines sudedamosios dalies sukūrimas, jau daugiau pateikia, arba generuoja idėjas vartotojas/užsakovas.

O kaip jūs įtraukiate vartotoją į produkto testavimo, tobulinimosi etapą?

Kad produktas įgytų paklausą, mes daug dėmesio skiriame testavimo ir tobulinimo etapams. Medžiagų pasirinkimas yra didelis, tai ir poliesteris, ir polipropilenas, medvilnė, viskozė. Todėl bandomieji gaminiai kuriami tam, kad būtų kuo mažiau klaidų, kad jie būtų paklausūs, tinkami devėti, atitinkantys užsakovo / vartotojo lūkesčius. Todėl to pasekoje, mes drome prototipą kurį išbando ir mūsų darbuotojai, ir patys užsakovai. Mums tie testavimai reikalingi tam, kad per pastabas, pasiūlymus mes galėtumėme pasirinkti tinkamą gamybos techniką, medžiagas, taip pat įskaitant ir verpimą, pynimą, mezgimą.

Taip pat galėtumėme išsirinkti ir tinkamą apdailą, t.y. dažymą, spausdinimą. Todėl tie bandymai gali sukurti kitokius technologinius gaminio sprendimus. Šie sprendimai virsta nauja "išmaniąja" gaminio savybe.

Pagal kokius kriterijus atrenkate idėjas?

Idėja būtinai turi būti nauja arba kitaip tariant "šviežia", jina turi būti naujos technologinės gamybos proceso iniciatorė. Kitas kriterijus, ar mes galime idėją paversti kūnu, ar jina atitinka mūsų pajėgumus, ar mes galėsime suvaldyti gaminio procesą padedant mūsų komanda ir baigiant mokslininkų

komanda. Ar ta idėja yra unikali, ar ji yra "protinga" aprangos naujovė, ar ji įtakos naujus gaminio paruošimo proceso naujoves, ir aišku įvertinat gamybos kaštus.

Kaip Jūs įvertinate generuojamos idėjos kaštus?

Generuojamos idėjos kaštus įvertina mūsų vystymo grupė. Ši grupė kiekvienam gaminiui apskaičiuoja medžiagų sąnaudas. Tiksliau galima aprašyti taip: kai yra planuojama gamyba reikia apsirūpinti žaliavomis, todėl pirmiausia apskaičiuojamas medžiagų kiekis reikalingas gamybai vykdyti. Tada apskaičiuojama kiek ir kokių medžiagų reikia gamybai. Vystymo grupė įvertina turimas medžiagų atsargas sandelyje prieš prasidedant gamybos procesui ir numatomas atsargas periodo pabaigoje ir taip nustato kokį kiekį reikės užsakyti.

Kaip Jūs numatote idėjos atitikimą standartams ir kitiems reikalavimams?

Mūsų komanda yra pakankamai profesionali. Pačią idėją, kol ji dar nevirsta gaminiu/ produkcija, mes jau prieš tai, įvertiname ar ji atitinka standartams. Mūsų profesinė patirtis ir ir komandos profesionalų įžvalgos, leidžia daryti kai kuriuos sprendimus.

Kaip Jūs stengiatės užtikrinti, kad sukurta produkto inovacija bus tokia pat efektyvi ir kokybiška kaip suplanuota?

Kas liečia kokybę tai galiu pasakyti, kad mes nuolat kontroliuojame kokybę produkcijos gamybos vietoje. Mūsų įmonės gaminių kokybę užtikrina tokie faktoriai kaip sistemingas kokybės patikrinimo auditas prieš pridodant gaminius užsakovui/ vartotojui, gaminių testavimas akredituotose laboratorijose, aišku jei klientas pageidauja, reguliarius gamybos tikrinimas, žaliavų kontrolė. Jei užsakovas yra užsienio įmonė mes rengiame susitikimus su įgaliotais įmonės atstovais tiek mūsų įmonės patalpose tiek vykstame pas juos. Gaminių efektyvumo užtikrinimas vysta daugiau pardavimo skyriuje, manau jie daugiau galėtų pasakyti.

Apibendrintai galiu pasakyti kad :

gaminio kūrimo ciklo etapuose vyksta nuolatinas komunikavimas tarp skyrių darbuotojų, nes visas cechas siekia bendro rezultato. Trumpai tariant, siekia patenkinti aukštus kliento reikalavimus.

Kaip Jūs pasirenkate išteklius produkto inovacijos kūrimui ?

Visų pirma pardavimo grupė sudaro gaminių, ištisu kolekcijų pavyzdžius, kuriuos pateikia gamybos skyriui. Yra atskiri darbuotojai, kurie paskaičiuoja medžiagų normas, peržiūri sandelio likučius, ir perduoda informaciją pirkimo vadybininkei ir užsako reikiamą kiekį medžiagų prieš tai dar suderius su gamybos skyriumi. Tuomet gamybos skyriaus darbuotojas kartu su pardavimo skyriaus darbuotoju, ieško racionalių sprendimų medžiagų kūrimo, naudojimo, gyvavimo ciklo etapuose.

Kaip Jūs įvertinate inovatyvių tekstilės gaminių naudą vartotojams?

Pirmiausia tai vartotojų atsiliepimai, vadinamasis grįžtamasis ryšys. Mūsų įmonės gaminiai iškeliauja po visą pasaulį, tenka ir po kelis kartus pakartoti užsakymą. Todėl atsiliepimai, pasiūlymai tai mūsų analizės pagrindas. Iš to ir sužinome, apie mūsų naudą vartotojams. O nauda visokeriopa, megztiniai atsparūs drėgmei, ugniai, moskitams, pjūviams, apsauga nuo elektrostatinio krūvio, elektromagnetinių spindulių, audiniai su nerūdijančiais plieno pluoštais. Aišku, yra tokių užsakovų kurie pritvirtina prie

mūsų gaminių savo prekių ženklus ir pardavinėja kaip savo, bet kokie prekių ženklai aš negaliu pasakyti, nes įmonė yra susaistyta konfidencialumo sutartimis. Galiu tik išduoti, kad Norvegai uždeda ant mūsų gaminių savo etiketę ir pardavinėja kaip užsienietišką gaminį. (Šypsosi).

Kaip Jūs įvertinsite, kokią įtaką Jūsų inovacija turi kliento sveikatai?

Mūsų testavimo būdu. Gaminio vertinimas, pasiūlymai, kritika, pastebėjimai viskas yra fiksuojama, nė viena, nors ir atrodo, kad ir nesvarbi pastaba— viskas yra fiksuojama ir užrašoma. Po to, informacija analizuojama mūsų gamybos skyriuje. Po analizės vyksta gaminių pataisymas, patobulinimas. Jeigu iškyla klausimas ar problema, kurios negalima išspręsti mūsų ceche, mes konsultuojamės su mokslininkais, institutais.

Kaip jūs pasirenkate partnerius bei užsakovus, klientus?

Partnerius ar užsakovus mes greičiau atsirenkame užuot pasirinkę. Labai svarbu, kad sutaptų partnerių norai su mūsų turimomis gamybos galimybėmis bei su turimomis kompetencijomis gaminių technologijose. Norėdami informacija pasidalinti mes bendradarbiaujame su kitomis Lietuvos įmonėmis bet tam tikrose konfidencialumo rėmuose. Nepuolame visiems pasakoti savo know-how.

Kompanijos vadybininkai nuolat palaiko ryšį su Europos audinių gamintojais, mes nuolat dalyvaujame audinių parodose. Mūsų kompanijos tikslas įtikinti išrankiam vartotojui /užsakovui.

Kaip projekto dizaino ir tobulinimo etape įvertinate produkto atitikimą reglamentams, standartams ir kitiems reikalavimams?

Na produkto atitikimą reglamentams mes turime ISO standartus. Tai būtų kokybės vadybos standartą ISO 9001:2008. Tai būtų vadybos sistemos standartą ISO 14001:2005 dar vienas Oeko -tex Standart 100.

Kokius pardavimo tinklus naudojate inovatyvių produktų realizavimui rinkoje? Kiek jų turite? Jei neturite, paaiškinkite kodėl?

Šiuo momentu mes generuojame idėją atidaryti savo firminę parduotuvę, tikrai neisime į didžiuosius prekybos tinklus, neieškosime patalpų centre. Tai bus parduotuvė šalia mūsų gamyklos. Bet dabar prioritetu tapo mūsų gamyklinės patalpos, jas planuojame praplėsti, taip pat didelis dėmesys bus skiriamas sandėliavimo patalpoms. Taip pat galvojame apie naujų darbuotojų įdarbinimą mūsų įmonėje apytikslinis skaičius numatomas apie 20 darbuotojų.

Ar siekiate užtikrinti nuolatinę komunikaciją su visuomene apie Jūsų kuriamas inovacijas?

Mes siekiame nuolat užtikrinti bendravimą su visuomene ir vartotojais. Nes mūsų produkcija, mūsų kuriamos inovacijos be vartotojų būtų niekam nereikalingos. Visuomenė yra persisotinus nereikalinga produkcija, tai matoma ne vien trikotažo gaminiuose, daugelyje sričių vartojimas yra peržengęs sveiko proto ribas. Mes už antrinių atliekų perdirbimą tiek iš gamybos atliekų tiek iš baigtų produktų, esame už atsakingą vartojimą. Todėl vartotojų poreikių išsiaiškinimas, vartotojo įtikinimas, kad šis gaminytis yra daug funkcionalėsnis, turintis specialiųjų savybių yra geriau, negu keletas prastos kokybės kini-

etiški padirbinių keliančių daug nepatogumų vartotojui(alerigijos, skalbimo ciklą netalaikymas, praradimas prekinės išvaizdos, medžiagos blukimas).

Jūsų įmonės ilgalaikiai strateginiai planai?

Galiu trumpai pasakyti kad iš prioritetinių užduočių yra gamyba pagal individualius matmenis Made-to-Measure (M-T-M), gal būt įdiegsime virtualią prekybą - on line shopping, stengsimės įdiegti žmogaus kūno erdvinio skenavimo technologiją, patobulinsime automatizuoto klojimo , supjovimo įrangą.

Ačiū Jums už atsakymus, tikiuosi kad pokalbis abiems pusėms buvo naudingas!

Įmonė : UAB „Garlita“

Interviuojamasis: Produkto vystymo vadovas

Interviu vieta ir laikas: 2016/03/25 16:30val Kaunas

Interviu trukmė:1h30 min

Labą diena, dėkuju Jums už skirtą laiką. Pirmiausia norėčiau, kad Jūs trumpai prisistatytumėte.

Jūsų išsilavinimas, darbo patirtis?

Esu baigusi Šiaulių universitetą, turiu aprangos dizaino diplomą. Studijų metu teko daug domėtis medžiagų technologijomis. Teko susipažinti ne tik su medžiagomis, jų dažymo, perdirbimo, vėlimo būdais bet ir atkilti praktiką vienoje didžiausių įmonių Lietuvoje. Labai gaila, bet šiuo metu šios įmonės nėra, bet ten įgyta patirtis man suteikė labai daug praktinių žinių, kurias aš panaudojau savo ankstesniuose darbuose bei dabartiniame darbe. Turiu dideles patirties drabužių, audinių dekoravimu lazeriais, dizainerio/maketuotojo praktikose. Šiuo metu dirbu UAB “Garlita” įmonėje, produkto vystymo skyriuje.

Koks yra Jūsų vaidmuo šioje įmonėje?

Įmonėje produkto vadovo vaidmuo, užsakinėju pagalbines priemones reikalingas gaminių siuvimui ir vystymui, sudarinėju elektroninį pagalbinių priemonių katalogą, darbas reikalauja komunikacijos su pirkimū, gamybos vadybininkais, inžinieriais technologais, siuvėjomis, sukirpėjomis, moksliniais institutais. Nuolatinis bendravimas su užsakovais, klientais. Rengiu kolekcijų pristatymus, taip pat darau pristatymus užsakovams.

Kokia Jūsų įmonės gyvavimo pradžia?

Aš, peržiūrėjusi Jūsų įmonės istoriją, pastebėjau, kad anksčiau įmonės veikla ir produktai skyrėsi nuo dabartinės situacijos?

Na, Kaunas nuo seno skambėjo kaip tekstilininkų miestas...

Mūsų įmonė gyvuoja jau nuo 1970 m., trikotažo srityje mes jau esame visus 40 metų, bet anksčiau, prie buvusios Sovietų Sąjungos, nelabai rūpėjo modernios technologijos, apie inovacijas aš aplamai patyliu, tokios net sąvokos nebuvo. Ši įmonė gamino pagal užsakymus ir realizuodavo.

Kaip suprasti realizuodavo? Nebuvo pardavimo proceso?

Taip, vyko ne pardavimas, bet realizacija. Aiškus užsakymas, aiškus kiekis, aiškus pirkėjas ir visiems viskas aišku, kad visą partiją nupirks, nežiūrint nei broko, nei kitų neatitikimų. Tokie laikai buvo. (Šypsosi). Schema aiški: užsakymas- gamyba- realizavimas. Labai daug prasiplėsti negaliu, nes dar nedirbau šioje įmonėje, todėl gal pereinau prie kitų klausimų... (galvoja)

Galiu paminėti, kad po Sovietų Sąjungos griūties reikėjo ieškoti naujos verslo krypties, pereiti prie aukštos pridėtinės vertės drabužių gamybos. Bet susidūrėme su Lietuvos rinkos. Lietuvos rinkos

pirkimo pajėgumai — maži, todėl pradėjome ieškoti užsakovų kitose šalyse: Skandinavijoje, Anglijoje, Vokietijoje, Danijoje, Prancūzijoje ir kt. šalyse.

O kaip dažnai yra kuriamos Jūsų įmonėje produkto inovacijos?

Produkto inovacijos įmonėje kuriamos beveik kasdien, nes gaminio vystymo eigoje klientams siūlomi įvairūs, novatoriški drabužio pasiuvimo, suklijavimo, sulydymo sprendimo būdai, jų deriniai, atliekami bandymai, testavimai, konstruojami įvairių funkcijų gaminiai. Bet galiu paminėti, kad sukurti naujas pažangias inovatyvias medžiagas reikia atlikti daug namų darbų. Sukurti inovatyvų gaminių užtrunka keletą metų, todėl tai svarbus darbas ir reikalaujantis gero komandinio darbo.

Todėl dalyvavimas tarptautinėse parodose, kontaktų užmezgimas su naujais užsakovais, taip pat geri atsiliepimai iš nuolatinių klientų - visa tai yra didelė varomoji jėga naujų technologinių galimybių link.

Gal galėtumete pasakyti, kodėl jūs kuriate inovatyvius gaminius?

Kaip ir minėjau pasikeitus politinei situacijai, reikėjo išlikti rinkoje. Vienas iš būdų pereiti nuo laivalaikio ir kasdienai skirtų drabužių linijos (uniformos, vaikiškas , vyriškas, moteriškas trikotažas, įvairūs tekstilės gaminiai, net drabužiai gyvūnams) prie *inovatyvių* , pažangiomis technologijomis paremtų gaminių skirtų specialiesiems poreikiams tenkinti . Praeitais metais kartu su mokslininkais buvo sukurtos 34 inovatyvios medžiagos, o iš jų pagamintų gaminių pardavimai išaugo net 4 kartus. Todėl įmonė, norinti generuoti pajamas ir išlikti rinkoje - turėjo keisti , ir keistis radikliai, pereinant nuo kasdienai ir laisvalaikio skirtų gaminių prie “pirmo- antro sluoksniu” funkcionalių drabužių gamybos. Tai suteikė mūsų įmonei antrą kvėpavimą. Dalyvavimas konkursuose , bei įvairiose tarptautinėse parodose parodė, kad einame sėkmingu keliu. Pripažinimas tekstilės pramonėje, parodo mūsų išskirtinumą, kuris pasireiškia per mūsų kuriamas ir jau sukurtas pažangius inovatyvius gaminius .

Kas yra esminis inovatyvių idėjų generatorius, arba kitaip tariant “idėjų šaltinis” ?

Ar tai gali būti darbuotojai? Verslo partneriai? Vartotojai? O gal konkurentai?

Pagrindinis inovacijų idėjų šaltinis yra vartotojai, o konkurentai yra generatoriai kurie plėsdami savo gamyklos galimybes, investuodami į įrangą verčia nuolat stebėti aplinką , analizuoti konkurentų veiksmus.

Aišku yra keletas sukurtų inovatyvių drabužių kuriems neturime sau lygiu... na , konkurentų neturime...

Mūsų įmonė orientuojasi į **aukštos kokybės reikalavimus** teikiančius vartotojus -užsakovus, tai galima paminėti dabartiniai NATO užsakymai, įmonės gaminiai yra įtraukti į NATO katalogą ir suteiktas NATO komerciais kodas.

Kokiais etapais vyksta produkto inovacijų kūrimas įmonėje?

Pirmiausia klientas/užsakovas pateikia savo drabužio, kolekcijos viziją, tuomet ji patenka į vadybos skyrių, ten ji apdorojama, sukuriama užduotys, kurios pateikiamos produkto vystymo skyriui (inžinieriams technologams, konstruktoriams, klijavimo technologams, marginimo skyriui.). Šiame skyriuje ir vyksta didžioji dalis novatoriškų sprendimų, kuriais siekiama patenkinti klientų, vartotojų poreikius, pasiūlyti kokybišką, funkcionalų, estetišką gaminių.

Kokius Jūs išskirtumėte tekstilės pramonės inovatyvaus produkto kūrimo proceso etapus?

1. Inspiracijos šaltinių paieška. 2. Novatoriškos Idėjos sukūrimas. 3. Idėjos patikrinimas pasauliniu mastu (ar nėra rinkoje analogiško pasiūlymo) 4. Audinių, trikotažo ar kitų netradicinių medžiagų pasirinkimas 5. Netradicinių gamybos būdų, technologijų (klijavimas, sulydymas, graviravimas, išdeginimas, sublimavimas, nanotechnologijos ir t.t.) pritaikymas sukurtai drabužio idėjai. 6. Prototipo pagaminimas ir testavimas 7. Pateikimas vertinimui 8. Vėlesni etapai :gamybos planavimas, gamyba, kokybės tikrinimas, paskirstymas, komercializavimas — tai jau tradiciniai procesai vykstantys daugelyje gamybos pramonės įmonių.

Kokį vaidmenį vaidina vartotojai, kuriant produkto inovacijas šioje įmonėje?

Vartotojo vaidmuo - labai didelis ir įtakojantis (šypsosi). Kaip ir minėjau anksčiau, mes galime vystyti savo gamybą ir inovacijas tik esant aukštą pridėtinę vertę turinčių vartotojų užsakymams. Mūsų vartotojas- turintis aiškią viziją / pareikalavimą. Pateikia mums užsakymą, o tada mūsų technologai dirba ties šiuos gaminiu, suteikia pageidautinas išskirtines savybes. Mes labai gerai identifikuojame vartotojo/ užsakovo poreikius ir problemą, todėl mums belieka išspręsti technologinį produkto įgyvendinimą nuo idėjos link apčiuopiamo rezultato.

Galiu paminėti, kad mus domina *ne bet koks* vartotojas/ užsakovas ,bet tik tas, kurio poreikius mes galome *pelningai* patenkinti.

Galiu paminėti ,kad mūsų įmonė glaudžiai bendradarbiauja su moksliniais institutais, ypač su austrų institutu. Mūsų bendradarbiavimo pradžia su mokslininkais ir prasidėjo nuo karinių drabužių gamybos. Ir gana sėkmingai yra vystomas informacijos dalijimasis, visi bendrai džiaugemės rezultatais.

Todėl vartotojo vaidmuo : žinantis ko nori ir koks inovatyvaus drabužio savybes turintis audinys turi būti . Aiškiai pareikalaujantis tokio gaminio, kuris turėtų vieną arba keletą funkcinių savybių.

Taip pat žinantis, kad mes galime kokybiškai ir greitai įgyvendinti konkretų užsakymą.

Kokiais būdais jūsų atstovaujamoje įmonė įtraukia vartotojus į produkto inovacijų kūrimą?

Vartotojas įtraukiamas į produkto idėjų /pasiūlymų/ užsakymų eigą. Mūsų siekis kuo labiau pažinti savo užsakovą, perprasti jo pageidavimus ir suformuotą galutinį tinkamą rezultatą kuris patenkins abi puses.

Organizuojami susitikimai tiek pas mus gamykloje, tiek vykstame ir pas užsakovus, prieš vykdami ,dažniausiai jau būname apsikeitę informacija , susidėlioję pristatymo — vykdymo planą. Susitikimuose pristatome, kaip mes tą idėją įgyvendinsime o užsakovai būna paruošę mums einamųjų klausimų, patarimų, pastebėjimų. Vartotojas įtraukiamas per jo paties suformuotą užsakymą, todėl bendradarbiaudami mes keičiamės informacija reikalinga pasiekti galutinį rezultatą.

Kuris vartotojų segmentas (pagal polinkį į produkto inovacijas) įtraukiamas į produkto inovacijų kūrimą? (1. Inovatoriai; 2. Vartotojai – Lyderiai; 3. Profesionalai)

Mano nuomone **visi** išvardinti segmentai, nes: novatoriai yra pirmieji, kurie išbandė, domisi naujovėmis;

Vartotojai —Lyderiai, asocijuojasi su dideles pajamas gaunančiais žmonėmis ir galinčiais leisti sau išbandyti naujus aukštųjų technologijų produktus, kurie ne visiems yra įperkami inovatyvaus produkto gyvavimo pradžioje;

Profesionalai, nes jie turi daug inovatyvių, kūrybiškų idėjų, yra kompetetingi šioje srityje ir jos procesuose, todėl jų nuomonė ir pasiūlymai yra svarbiausi. Manau, kad mūsų įmonėje šis vartotojo tipas - dažniausiai pasitaikantis.

Kokie motyvai lemia vartotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą? (1. Savivaizdis; 2. Priklausymas; 3. Vartojimas; 4. Sprendimo ieškojimas; 5. Parama; 6. Finansinis atlygis)

Mano nuomone, labiausiai -vartojimas, nes kuriant inovatyvų gaminį, svarbus yra galutinis variantas, kuris pateisintų vartotojų lūkesčius ir skatintų įsigyti būtent šį gaminį, o ne konkurentų siūlomą.

Ir antras dalykas tai sprendimo ieškojimas, būtent čia vartotojas pateikia pageidaujamą užsakymą pasižymintį viena ar kita inovatyvia savybe, o mes kartu sprenddami tobulėjame inovatyvių technologijų sferoje.

Ar yra skirtumas tarp Lietuvos vartotojų ir vartotojų iš užsienio kurie renkasi Jūsų gaminius?

Na esminio skirtumo kaip ir nėra, gal lietuviškas vartotojas labiau įnoringesnis, priekabesnis, vertina kokybę, bet nori nusipirkti gaminį už mažesnę kainą. Drabužiai su kapsulėmis atbaidančius moskitus kainuoja triskart brangiau negu įprastas megztinis.

Galiu pasakyti, kad maždaug 95% produkcijos patenka į užsienio rinkas (UK, Norvegija, Švedija, ir tik 5% procentai lieka Lietuvoje. Todėl mes neatlikome išsamesnių tyrimų vartotojų pasirinkimo sprendimuose, bet matome tendencijas kad mūsų gaminius nors ir mažais kiekiais bet lietuviai perka. Vartotojai iš užsienio vertina kokybę, didesnė kaina nebūna ankstinas prekės nepirkti. Dauguma vartotojų iš užsienio vertina gaminį kurio etiketėje parašyta "made in Lithuania". Jiems tai labai vertingas rodiklis ir svarus renkantis gaminį.

Ar vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimą vyksta fizinėje ar skaitmeninėje aplinkoje?

Prekinio ženklo gaminių vartotojas įtraukiamas, per grįžtamąjį ryšį, mūsų vadinamoje virtualioje bazėje, kurioje laukiama nuomonių, pastebėjimų patarimų, poreikių išreiškimo, į tai atsižvelgiama vėlesnių kolekcijų kūrimo metu.

Kalbant apie klientus- įmones, kaip vartotojus, kuriems vystomi, gaminami drabužiai, inovacijų kūrimas vyksta tiek fizinėje, tiek virtualioje aplinkoje, organizuojami susitikimai, gaminių primatavimai, atliekami bandymai taisymai, siūlomi inovatyvūs technologiniai sprendimai, galimi pagaminimo būdai ir taip sukuriamas naujas gaminy.

Į kuriuos produkto inovacijų kūrimo etapus įtraukiami vartotojai? (1. Idėjų generavimas ir vystymas; 2. Produkto kūrimas, testavimas ir tobulinimas; 3. Produkto komercializavimas)

1) Idėjų generavimą ir vystymą. 2) Produkto testavimą. Šie du svarbiausi etapai kuriuose mums vartotojo vaidmuo labai įtakojantis. Kiti jūsų paminėti etapai, kaip ten sakėt?

Produkto kūrimas, tobulinimas ir komercializacija.

Taip, būtent, šiuose etapuose mes jau darom kiekvienas savo darbus, nelabai įsivaizduoju šiuose etapuose vartotojo vaidmens, nes produkto kūrimo procese reikia turėti daug technologinių žinių, tam mes ir bendradarbiaujame su įvairių šalių mokslininkais. Beje, šių specialistų paieška taip pat reikalauja daug darbo. Kol atsirenkame su kuriuo mokslininkų padaliniu dirbti - užtrunka laiko. Bet, mes per tiek metų darbo patirties- turime sistemoje savo mokslininkų bazę. Sėkmingas bendradarbiavimas vyko su austru institutu, sukūrėme specialiasias technologijas, kurio pasekoje gavosi unikalus gaminys. Aišku, visas gamybinis procesas vyko mūsų įmonėje- šiuo metu turime per 60 modernių ir automatizuotų mašinų. Investicijos į mezgimo mašinas nors ir labai didelė - bet visu šimtu procentu pasiteisina, tai galimybė būti vieninteliais rinkoje, kurioje nėra lygių. Tobulinimosi procesas dalinai vyksta po to, kaip padaromi techniniai testavimai, todėl visa gamyba grįžta į mūsų cechuose. Na, o komercializavimo etapas kaip mums ir aiškus, yra užsakovas, pagaminami bandomieji gaminiai - pratestuojami arba mūsų patalpose arba užsakovų specialiuose laboratorijose (pvz., NATO) ir įvyksta pardavimo aktas.

Kaip vyksta idėjų generavimo etapas? Jei taip, tai kokie idėjų generavimo etapų svarbiausi Jūsų manymu?

Idėjų generavimo etapas vykdomas per dalyvavimą užsienio parodose, domimasi mados tendencijomis, naujomis technologijomis ir įrengimais, medžiagomis. Taip pat nuolat komunikuojame su savo užsakovais ir po pardavimo etapo, palaikome ryšį dėl savo gaminių devėjimosi, plovimo, atsparumo. Nuolat palaikome tarpusavį ryšį, išklausome vieni kitų pastabas.

Generavimo etape ieškoma inspiracijos šaltinių, spalvų, technologijų, formų, kompozicinių derinių.

Taip pat apžvelgiamos ir praėjusių metų kolekcijos: ką galime padaryti geriau, kuris produktas dar ne visai technologiškai išbaigtas, kurį gaminių reikia kardinaliai keisti, kurį gaminių išmesti iš siūlomų prekių katalogo.

Dar vienas geras idėjos vystymo etapas vyksta kai kuriami eskizai, tuo metu dalijamasi idėjomis pačioje įmonėje tarp atsakingų įmonės darbuotojų, tuo metu ieškoma geriausių technologinių sprendimų savo idėjoms įgyvendinti, arba kai kurios idėjos šiame etape yra atmetamos.

Idėjų generavimo etape gimsta ne vien tik "gerų idėjų" "bet atmetamos arba patobulinamos jau esamos. Todėl šis procesas "užsibaigia" tik tada kai gatavas gaminys patenka pas užsakovą. Kartais reikia nuo sekančių etapų grįžti vėl ir vėl, prie tos pačių pradžios t.y. pirminės idėjos, nes kūrimo, gamybos, testavimo etapuose kartais vyksta procesai ne taip kaip susiplanavome.

O kaip jūs įtraukiate vartotoją į produkto testavimo etapą?

Visų pirma, vartotojų įtraukimas yra fizinėje aplinkoje, po techninių testų mūsų drabužių savybes išbando specialistai/ vartotojai / užsakovai, kurie nešioja drabužius ir teikia pastabas ir pasiūlymus. Šis etapas padeda išbaigti iki galo inovatyvių drabužių kolekciją. Todėl pastabos/ kritika mums padeda ieškoti geriausių technologinių galimybių mūsų užsakovų pateiktų gaminių kokybei patenkinti. Kartu su vartotoju mes ieškome netradicinių sprendimų, tai sąlygoja naujų eksperimentinės veiklos vystymą tekstilės parmonėje.

Pagal kokius kriterijus atrenkate idėjas?

Kriterijai galėtų būti tokie:

1. Idėjos naujumas(ar nėra analogiško gaminio)

2. Idėjos įgyvendinamumas (kaip pvz: įmonės turimos techninės galimybės)

3. Idėjos novatoriškumas—unikalumas

4. Idėjos kaštai

Kaip Jūs įvertinate generuojamos idėjos kaštus?

Mūsų įmonės vystymo grupė arba užsienio klientai pateikia drabužių kolekcijų idėjas, eskizus, techninius ir spalvotus gaminių vaizdus pardavimo vadovui. Po to pardavimo vadybininkės sukuria užduotis produkto vystymo skyriui ir pateikia medžiagų ir priedų užsakymus pirkimo vadybininkėms. Pirkimo vadybininkės užsako reikiamus kiekius iš tiekėjų. Produkto vystymo skyriuje, gavus gaminio, ar jų kolekcijos užduotį, kiekvienam gaminiui skaičiuojamos medžiagų sąnaudos, kiek kainuotų įgyvendinti idėją.

Vystant gaminių idėjas, bandant technologijas sunaudojama nemažai medžiagų, kurios vėliau tiesiog naikinamos. Turėtų būti sprendžiama ši problema, ieškomas antrinio medžiagų panaudojimo būdas.

Kaip Jūs numatote idėjos atitikimą standartams ir kitiems reikalavimams?

Profesinė patirtis leidžia daryti kai kuriuos sprendimus, o jei įmonei tai visiškai nauja, tada testavimo, bandymų būdu.

Kaip Jūs stengiatės užtikrinti, kad sukurta produkto inovacija bus tokia pat efektyvi ir kokybiška kaip suplanuota?

- Atsižvelgiama į vartotojų/užsakovų nuomonę, kaip įvertinta buvusi ar esama produkcija.
- Gaminamas prototipas, atliekami dėvėjimo ir kiti testai- tai padeda užsitikrinti kokybę.
- Dar kartą tik, grįžtamuju ryšiu, per mūsų bazę, taip pat stebint vartotojų elgseną, arba testavimo metodais.
- Taip pat mūsų įmonėje dirba šios srities profesionalai, kurių kompetencijos yra nuolat tobulinamos.

Gaminių vystymo metu komunikuojama tarp vadovų, vadybininkų, rengiami susirinkimai tarp skyrių pačioje įmonėje, kurie yra atsakingi už galutinį gaminių vaizdą, idėjos atitikimą, todėl dažniausiai gaminiai atitinka galutinį inovatyvaus produkto rezultatą.

Užsienio klientų gaminių vystymo eigoje rengiami susitikimai su atstovais, primatavimai vyksta mūsų įmonėje arba pas klientus, stebimas galimas rezultatas eigoje, todėl jei taikomos inovatyvios technologijos, naujos medžiagos, visada atliekami bandymai, testavimai (skalbimo, dėvėjimo ir kt.), kad inovacija būtų efektyvi galutiniame rezultate.

Kaip Jūs pasirenkate išteklius produkto inovacijos kūrimui ?

Pardavimų vadybininkės sudaro atskirų gaminių, kolekcijų užduotis, kurias pateikia gamybos vystymo grupė arba užsienio klientai;

Normuotojos suskaičiuoja medžiagų normas reikalingas pasiuvimui, tuomet pirkimų vadybininkės, pardavimų vadybai pateikia užsakymus. Medžiagos pagal poreikius užsakomos iš tiekėjų;

Gamybos vystymo skyrius, bei pardavimo skyrius ieško sprendimų, kaip sumažinti gaminio savikainą, kokias technologijas, medžiagas naudoti.

Kaip Jūs įvertinate inovatyvių tekstilės gaminių naudą vartotojams?

Mūsų įmonė yra pirmoji Europoje, kuri aprangos procese pritaikė medžiagas su nanotechnologijomis. Šios technologijos leido vartotojus apsaugoti nuo ultravioletinių spindulių, bakterijų, taip pat vartotojai, naudą pajuto kaip rinkoje pristatėme gaminius su vitaminu E, gaminius atsparius nuo moskitų. Visi šie išvardinti gaminiai turi atlaikyti 60 ciklų plovimo seriją.

Kaip Jūs įvertinsite, kokią įtaką Jūsų inovacija turi kliento sveikatai?

Gaminiai, jų technologijos ir naudojamos medžiagos turi būti labai gerai ištirti, ištestuoti ir išbandyti, kadangi drabužis yra arčiausiai žmogaus kūno, ir neturėtų kenkti jo sveikatai (sukelti alergiją, užspausti nervus ir t.t.) Mūsų vertinimai tai nuolatiniai gaminių testavimai, tiek renkami savanoriai (artimi giminaičiai, šeimos nariai) tiek įmonės darbuotojai, tiek užsakovai - visi vertina mūsų gaminius. Iš surinktos medžiagos analizuojama gauta informacija, pastebėjimai, pasiūlymai, todėl gaminiai yra pilnai išanalizuojami produkto testavimo etape.

Kaip jūs pasirenkate partnerius , užsakovus, klientus?

Partnerius pasirenkame pagal tai, ko siekiama sudarant partnerystę, jei norime tobulėti, atrasti kažką naujo renkamės už save “didesnius”, pranašesnius, užsienio partnerius. Norėdami pasidalinti savo patirtimi, bendradarbiaujame su universitetais ir kitomis Lietuvos įmonėmis. Gaminius jei užsakovas pageidauja įmonė gali pagaminti iš užsakovo žaliavos.

Kaip jau minėjau anksčiau mes užsakovus atsirenkame, ir pasirenkame tik aukščiausią pridėtinę vertę norinčius kurti gaminius . Tokie užsakymai generuoja ir daugiau pelno.

Kaip projekto dizaino ir tobulinimo etape įvertinate produkto atitikimą reglamentams, standartams ir kitiems reikalavimams?

Yra kontrolės grupė, kuri atsakinga už šią veiklą.

Galiu pasakyti kad mūsų gaminiai yra aukščiausios kokybės ir atitinka kokybės vadybos standartą ISO 9001:2008 ir aplinkos vadybos sistemos standartą ISO 14001:2005 patvirtintą pagal **Lloyd's register Quality Assurance**. Taip pat išduotas Oeko -tex Standart 100.

Kokius pardavimo tinklus naudojate inovatyvių produktų realizavimui rinkoje? Kiek jų turite? Jei neturite, paaiškinkite kodėl?

Šiuo metu mes tik planuojame atidaryti mūsų firminę parduotuvę, nes manome šioji tokį pagyvėjimą Lietuvos rinkoje trikotažinių gaminių rinkoje. Intensyviai ieškome pardavimų vietas, bet greičiausiai

apsispręsimė statyti firminę parduotuvę šalia gamyklos. Mūsų dabartinis tikslas kad pati gamykla prasiplėstų.

Dabar planuojama statyti didesnę nei 1000 kv. m. , kuriame būtų plečiamos gamyklinės patalpos, bei skiriamas didesnis plotas sandeliavimui. Tuo pačiu reikės įdarbinti ir daugiau darbuotojų, planuojama įdarbinti maždaug apie dvidešimt žmonių.

Ar siekiate užtikrinti nuolatinę komunikaciją su visuomene apie Jūsų kuriamas inovacijas?

Žinoma, kad taip, nes be bendruomenės ir vartotojų produkcija ir inovacijos nebūtų reikalingos. Kadangi visuomenė yra perpildyta drabužiais ir kitais gaminiais, labai svarbu išsiaiškinti, kokia yra tikroji vartotojo nuomonė ir kokie poreikiai, galbūt reikia įtikinti vartotoją, kad jam tai naudinga, parodyti, leisti išbandyti.

Sakykite kokios jūsų ateities perspektyvos, ar Jūsų įmonė ir toliau gamins inovatyvius gaminius, o gal pereisite prie kitokios veiklos?

Mūsų ateities perspektyvos yra kurti naujas technologijas, ir neužstrigti senose. Technologijos labai sparčiai juda į priekį, net sunku prognozuoti kokį užsakymą užsakovai/ klientai mums pateiks šiandien arba po kelerių metų. Pagal mokslininkus, per ateinančius dešimt metų technologijų bus sukurta daugiau nei per visą dvidešimtą amžių. Mūsų ateities vizijose pateikti gaminius nuo žmogaus kūno judesio kintančius arba formą ir netgi siluetą keičiančių medžiagų gaminimas ir modelių sukūrimas.

Taip pat, nemažas iššūkis visai tekstilės pramonei bus produkcijos gamyba iš perdirbtų medžiagų. Taip yra pavadinta ciklinė arba kitaip tariant žiedinė ekonomika: sukurti gaminį taip kad jis tarnautų kuom ilgiau, idėjus naują detalę produkcijos devėjimas dar prailgėtų, o kaip netinkamas būtų perdirbamas ir gaminamas naujas gaminy.

Ačiū Jums už sugaištą laiką ir tikiuosi kad pokalbis buvo Jums įdomus!