



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

Rūta Katilienė

NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMAS IR VYSTYMAS UAB „A4U“

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Dr. N. Langvinienė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rūta Katilienė

Žinių ir inovacijų vadyba,

Baigiamojo magistro darbo „Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas UAB „A4U““

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rūtos Katilienės** baigiamasis magistro darbas tema „Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas UAB „A4U““ 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.

Katilienė Rūta. Study of the Factors Influencing the Choice of Books. Master's Final Thesis in Knowledge and Innovation Management/ supervisor Dr . Department of Economics and Business Faculty, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: new services, innovation, creation and development of New Services

Kaunas, 2016. 74 p.

SUMMARY

In today's world there is constantly growing and revolutionary technologies, products and financing options. One of the major recent global economic trends is the development of services. Creation and Development of New services has become an important issue of competitiveness in many sectors. The development of new services is still among the least explored industries literature. Service industry researchers such as: R.Drejeris (2015); V.Pranulis (2012) states that one of the key competencies for successful service companies includes the ability to change, update and incorporate new technologies and services.

Competition between companies on the global economy and the impact of rapid technological development. Service industries, where there is fierce competition, only flexible and dynamic business which is able to respond quickly to market changes succeed for a long time to grow and operate profitably, successfully creating a continuous flow of new services. R.Čiegis (2008) argues that a particularly strong for the company's competitive advantages to making innovation. E.G. Carayannis M. Korres (2013), said innovation is the process by which new technological methods applied to the improvement of production and services. Slavinskas E. Toločka and I. Zabelavičienė (2011) believe that innovations in essence is something new introduction to the market to obtain a positive result and securing a competitive advantage in the market. . A.Rushton, P.Crousher, P.Baker (2014) argues that none of the transport company would not be able to operate profitably and expand without proper and developed model.

Regulation and economic globalization has had an impact on a particularly acute competition in the services sector. In order to overcome this conditioned for competition, according to the researchers in this field, one of the most important factors is the development of new services and development.

Logistics company in order to operate successfully, is to improve their operations, and one of the measures to improve the innovation. Companies are forced to both improve our services and generate new service ideas. New services, technologies, processes, business models, organizational structure increases the competitiveness of enterprises, both domestic and foreign markets. The biggest influence on cargo transport stage to high-quality services, customer service level, the reliability of delivery times, damages to the detriment, freight transport company ability to provide not only for

transportation but also other support services. Also, in order to survive in the constantly changing transport market, the need to coordinate the logistics and innovative elements. These two actions in combination, can find the optimal solution that would ensure the best logistics services.

The paper raises the **problem** - What new services development model would be a rational and efficient UAB A4U "?

The aim of the work is to prepare creation and development of new services model in UAB "A4U"

Objectives of the work:

1. To analyze the development of services and the development of theoretical assumptions.
2. To evaluate the development of new services and the development of logistics specifics.
3. The investigation to identify opportunities to create and develop new services for the logistics services market.
4. To substantiate and provide creation and development of new services model in UAB "A4U".

The subject of the work is creation and development of new services.

Methods of the work: systematic and empirical analysis of scientific literature, its systematization and generalization, observation, structured interviews.

Results of work. The theoretical part of the work consists of two parts: the creation of new services and the development of theoretical assumptions, development of new services and the development of logistics. The first section discussed the development of new services and the development of the concept, causes, discussed innovation in developing new services and development. The second chapter analyzes the development of new services and the development of logistics, the logistics concept and creation of new services and the development of models. Theoretical analysis has shown that creation of new services and development is an integral part of the company, because only help their companies can achieve success and operational excellence. The analysis confirmed the order for the company to exercise its functions effectively, you need to have the appropriate and efficient development of new services and the development model. The practical part consists of two sections: UAB A4U "research and development of new services and the development of the model. The first section of the exhibition company survey respondents' willingness to creation of new services and the development of the theme, the company applied to the evaluation of innovation, problems and suggestions on how to solve them. The study contributed to the development of new services and the development of UAB "A4U" model, which will make it easier and more efficient development of new services and their development.

TURINYS

SUMMARY.....	3
TURINYS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
PROBLEMOS ANALIZĖ	9
1. NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR VYSTYMO TEORINĖS PRIELAIDOS	13
1.1. Naujos paslaugos samprata ir atsiradimo priežastys	13
1.2. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo samprata.....	17
1.3. Inovacijos naujų paslaugų kūrime ir vystyme	21
2. NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMAS IR VYSTYMAS LOGISTIKOJE	25
2.1. Logistikos paslaugų samprata	25
2.2. Naujų paslaugų samprata logistikos sektoriuje	28
2.3. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modeliai logistikoje.....	33
3. UAB „A4U“ NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR VYSTYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	37
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	37
3.2. UAB „A4U“ charakteristika.....	39
3.3. Inovacinių logistikos įmonių rinkos įvertinimas	41
3.4. Duomenų analizės pateikimas	43
4. UAB „A4U“ NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR VYSTYMO MODELIS.....	54
IŠVADOS	58
NAUDOTA LITERATŪRA	61
PRIEDAI.....	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Inovacijų klasifikavimas.	24
2 pav. Logistikos rūšys.	26
3 pav. Logistinės veiklos rūšys.	27
4 pav. Naujų paslaugų kūrimo modelis.	33
5 pav. Johnson Naujų paslaugų vystymo modelis	35
6 pav. Naujų paslaugų kūrimo logistikoje modelis.....	36
7 pav. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis UAB „A4U“.	55
8 pav. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo žingsniai.	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugų prigimtis ir savybės.	14
2 lentelė. Prekių ir paslaugų skirtumai.....	16
3 lentelė. Paslaugų inovacijos apibrėžimai.....	23
4 lentelė. 4 rūšių inovacijų taikymas logistikoje.....	30
5 lentelė. UAB „A4U“ SSGG analizė	40
6 lentelė. Interviu klausimai.....	43
7 lentelė. Esama įmonės veikla.....	45
8 lentelė. Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas	46
9 lentelė. Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas inovacijose	48
10 lentelė. Logistikos paslaugų samprata	49
11 lentelė. Inovacijų samprata	50
12 lentelė. Inovacijos logistikoje	51

IVADAS

Temos aktualumas. Paslaugos sudaro didžiąją dalį visos ūkinės veiklos ir užimtumo ekonomikos sektoriuje. Šiandieniniame pasaulyje nuolat augant atsiranda perversmą sukeliančios technologijos, produktai ir finansavimo galimybės. Viena iš pagrindinių pastarojo meto pasaulio ekonomikos tendencijų yra paslaugų plėtra. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo valdymas tapo svarbi konkurencingumo problema daugelyje paslaugų sektoriuose, nors naujų paslaugų vystymas vis dar išlieka tarp mažiausiai ištirtų šakų literatūroje. Paslaugų srities mokslininkai tokie kaip: R.Drejeris (2015); V.Pranulis (2012) teigia, kad vienas iš pagrindinių kompetencijų sėkmingam paslaugų įmonėms sudaro gebėjimas keistis, atnaujinti ir įtraukti naujas technologijas ir paslaugas.

Anot S.M. Goldstein, R.Johnston ir kt. (2002) paslaugos panašiai kaip ir produktai susideda iš šimtų ar tūkstančių komponentų, tačiau, skirtingai nei prekės, paslaugos komponentai yra dažnai ne fiziniai subjektai, o įvairios kombinacijos ir procesai, žmonių įgūdžiai, medžiagos, kurios tinkamai integruotos sukuria naują paslaugą.

Paslaugų sektoriuje, kuriose yra nuožmi konkurencija, išlieka tik tos įmonės kurios yra lanksčios ir dinamiškos, sugebančios greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Joms pavyksta ilgalaikę plėtra, jos sugeba sėkmingai kurti nenutrūkstamą naujų paslaugų srautą. M. Korres ir E. G. Carayannis (2013) teigimu, ypač didelį indėlį įmonėms, kurios teikia paslaugas konkurencijos formavimui turi inovacijos. Inovacija tai procesas, kuriame produkcijos gerinimui ir paslaugų teikimui pritaikomi technologiniai metodai.

P. Slavinskas, E. Toločka ir I. Zabelavičienė (2011) teigimu, inovacijos yra naujo įdiegimas į rinką, gaunant teigiamą rezultatą ir užsitikrinant konkurencinį pranašumą rinkoje. A.Rushton, P.Croucher, P.Baker (2014) teigia, kad nei viena transporto paslaugas teikianti įmonė nepajėgtų pelningai veikti ir plėstis be tinkamo ir išvystyto modelio.

Logistikos įmonės norėdamos sėkmingai veikti, yra priverstos tobulinti savo veiklą, o viena iš tobulinimų priemonių yra naujovių diegimas. Naujos paslaugos, verslo modeliai, technologijos, įvairūs procesai, organizacinės struktūros leidžia įmonėms didinti konkurencingumą ne tik vidaus bet ir užsienio rinkose.

Didžiausios įtakos krovinių transportavime turi kokybiškos paslaugos, kliento aptarnavimo lygis, tai patikimumas, pristatymo trukmė, nuostolių atlyginimas padarant žalą, krovinių pervežimo įmonės sugebėjimas suteikti ne tik transportavimo, bet ir kitas aptarnavimo paslaugas. Taip pat siekiant išsilaikyti nuolat kintančioje transporto rinkoje, reikia tarpusavyje derinti logistikos ir inovacinius elementus. Šias dvi veiklas derinant tarpusavyje galima rasti optimalų sprendimą, kuris užtikrintų geriausias logistikos paslaugas.

Darbe keliama problema – Koks paslaugų kūrimo ir vystymo modelis būtų racionalus ir efektyvus UAB „A4U“?

Darbo tikslas. Pateikti UAB “A4U” naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti paslaugų kūrimo ir vystymo teorines prielaidas.
2. Įvertinti naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje specifika.
3. Atlikus tyrimą identifikuoti galimybes kurti ir vystyti naujas paslaugas logistikos paslaugų rinkoje.
4. Pagrįsti ir pateikti UAB”A4U” paslaugų kūrimo ir vystymo plėtros modelį.

Darbo objektas. Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas.

Darbo metodai: Sisteminė bei empirinė mokslinės literatūros analizė, jos sisteminimas ir apibendrinimas, stebėjimas, struktūrizuotas interviu.

Darbo rezultatai.

Teoriniai darbo rezultatai:

Teorinė darbo dalis sudaryta iš dviejų dalių: naujų paslaugų kūrimo ir vystymo teorinės prielaidos, naujų paslaugų kūrimas ir vystymas logistikoje. Pirmajame skyriuje išsiaiškinta naujų paslaugų kūrimo ir vystymo samprata, paslaugų atsiradimo priežastys, aptartos inovacijos paslaugose. Skyriuje išanalizuota naujų paslaugų kūrimas ir vystymas logistikoje, logistikos samprata bei naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modeliai. Teorinė analizė parodė, jog naujų paslaugų kūrimas ir vystymas yra neatsiejama įmonės dalis, nes tik jų pagalba įmonės gali siekti sėkmės bei veiklos tobulumo. Teorinė analizė patvirtino norint, kad įmonė vykdytų savo veiklą efektyviai, reikia turėti reikiamą ir efektyvų naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelį.

Praktiniai darbo rezultatai:

Praktinė dalis sudaryta iš dviejų skyrių: UAB “A4U” tyrimo bei naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio. Pirmasis skyrius parodė įmonėje apklausų respondentų pasiruošimą naujų paslaugų kūrimo ir vystymo tema, įmonėje taikomų inovacijų vertinimą, kylančias problemas bei pasiūlymus, kaip jas spręsti. Tyrimas padėjo sudaryti naujų paslaugų kūrimo ir vystymo UAB “A4U” modelį, kuris padės lengviau ir efektyviau kurti naujas paslaugas ir jas vystyti. Tyrimas parodė, kad UAB “A4U” yra pasiruošusi naujų paslaugų kūrimui ir vystymui įmonėje, darbuotojai ir įmonės vadovas yra suinteresuoti kurti naujas paslaugas įmonėje, tačiau efektyviai kurti paslaugas ir jas vystyti trukdo naujų paslaugų modelio neturėjimas. Sukurtas naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis, padės efektyviau vykdyti naujų paslaugų kūrimą ir vystymą, didinti produktyvumą. Naudojant šį modelį bus lengviau vykdomas naujų paslaugų kūrimo ir vystymo procesas. Šis modelis ir jo eiga universalūs ir jis gali būti pritaikomas daugeliui įmonių.

PROBLEMOS ANALIZĖ

Auganti konkurencija paslaugų sektoriuje skatina ieškoti būdų, kaip efektyviau aptarnauti klientus, patenkinti jų poreikius. Paslaugų įmonės galvoja, kaip išlikti konkurencingoje verslo aplinkoje, kurioje intelektualinio turto vadyba bei inovacijos tampa lemiamu pranašumu. Siekiant nugalėti konkurencijos sąlygomis, vienas iš svarbiausių paslaugų įmonių tikslų rūpintis *inovacijomis, naujų paslaugų kūrimu ir vystymu*, naujų rinkų įtvirtinimu, ieškoti galimybių kaip išplėtoti savo verslą. Kuriant naujas paslaugas ir jas vystant, dažniau pasiekia sėkmę tos įmonės, kurios prieš pradėdant kurti naują paslaugą, išsamiai išanalizuoja paslaugų projektus, analizuoja ir planuoja sąnaudas, pasekmes, būsimo rizikas bei sukuria efektyvų modelį.

Kaita paslaugose, naujų paslaugų kūrimas ir vystymas – tai lyg savaime vykstantys natūralūs evoliucijos procesai, sutampantys su įvairių paslaugų įmonių direktorių natūraliu siekiu plėsti savo veiklą ir tobulėti savo srityje. Tik auganti paslaugų įmonė, gali didinti savo galimybes, įsigyti ir kurta bei įsisavinti švietimo ir technikos *naujoves*, naujus evoliucijos pažangos produktus.

Įmonė kuri veikia sėkmingai, dažniais atvejais nėra poreikio kurti ir vystyti naujas paslaugas, tik todėl, kad teikiamos paslaugos turi nemažą paklausą ir yra gerai parduodamos. Todėl siekiant, kad įmonė plėstųsi, gali būti tikslinga didinti teikiamų paslaugų pardavimų apimtį.

Anot R.Drejerio (2015) delsti *kurti ir vystyti naujas paslaugas* yra rizikinga įmonei, todėl kad, paslaugos gyvavimo ciklas yra gana nenuspėjamas, smukimo faze gali prasidėti staiga ir įmonė gali būti tam nepasirengusi.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, kuri apima pritaikymą paslaugose, *inovacijų* kūrimą ir paskleidimą. Be to, *inovacinė* veikla taip pat yra ir dinaminė sistema, kurios efektyvumas labiausiai priklauso nuo sąveikos su išorine aplinka ir įmonės veiklos vidaus mechanizmo. Gebėjimas apjungti šias sąveikas užtikrina sėkmingą *inovacinę* veiklą. Tačiau mažoms įmonėms tą padaryti sudėtingiau. Yra atlikta daug tyrimų dėl *inovacijų*, tačiau tai kas parašyta apie *inovacinius* procesus, koncepcijas daugiau skiriama produktams o ne paslaugoms.

Ilgą laiką, *į inovacijas* buvo – žiūrima kaip *į technologinį reiškinį atstovaujantį technologinę pažangą* vykdant produkto ir proceso plėtrą. Daug tyrimų galima rasti literatūros šaltiniuose, kuriuose aprašoma produkto inovacija, tačiau paslaugų *inovacijos* plėtros valdymas literatūroje buvo ignoruojamas.

Paslaugų sektorius pastaruoju metu tapo viena iš svarbiausių ūkinių veiklų pasaulinėje ekonomikoje tie išsivysčiusiose, tiek besivystančiuose ekonomikos šalyse. *Inovacinių* tyrimų dėmesys pagrįdai nukreiptas *į fizinius produktus ir sistemas*. Tačiau dauguma teoretikų pripažįsta, kad *naujos paslaugos inovacijose* taip pat yra svarbu. Šiandien, pasaulinė ekonomika vis daugiau ir

daugiau priklauso nuo paslaugų, todėl labai svarbu suprasti kokie veiksniai gali atnešti sėkmę paslaugų įmonėms.

Pasaulinė praktika rodo, jog didžiausio efektyvumo teikiant įvairias paslaugas galima pasiekti tik diegiant *inovacijas*, ypač pagrįstas naujomis žiniomis. Tam būtinas glaudus verslo ir mokslo bendradarbiavimas.

Seniau naujovių kūrimas buvo tik atsitiktinis procesas, tačiau dabar – tai gerai valdoma veikla. Paslaugų įmonė, kuri nekuria naujovių, arba bent jau nedieganti naujovių savo veikloje yra greitai pašalinama iš paslaugų sektoriaus. Įmonės sėlmė priklauso nuo inovacijų, ir tai jau tampa būtinybe. Naujai apibrėžti ryšius, jau gerai žinomose sistemose ir efektyviai išspręsti problemas inovacijose reikalingas kūrybiškumas, kuris leidžia sukurti naujas idėjas. Inovacinis kūrybiškumas yra ypatingai aktualus *logistikos* įmonėms kuriant naujas paslaugas.

Vis dažniau logistikoje naudojama inovacijos sąvoka. *Inovacija* laikoma pagrindiniu *logistikos* sėkmės rodikliu ir būtinu verslumo elementu. Šiandieninėje rinkoje jaučiamas produktų perteklius todėl labai sunku konkuruoti kokybe ar išskirtinumu, nes vartotojas renkantis prekę jo didžiausias dėmesys skiriamas kainai. Todėl labai svarbu siekti teikti ir kurti vertę pridedančias paslaugas, ir taip išskirti paslaugą iš konkurentų. Tai gali užtikrinti tinkamos *logistikos* sistemos, jų panaudojimas, *inovacijos logistikoje*, kurias gali padidinti įmonės pajamas.

Zhou Gouhua, Xie Panpan (2010) M. Christopher (2011) akcentuoja, kad klientas kelia vis aukštesnius reikalavimus ne tik gamyboje bet ir aptarnavime. Todėl galime teigti, jog svarbu vartotoją aptarnauti laiku ir vietoje. Atkakli kova vyksta šiuolaikiniame pasaulyje skatindami eksporto politiką, didesnę prekių ir paslaugų mainų balansą, investicijas kurie labai veikia valstybių ekonominio vystymosi greitį. Logistiniai veiksniai ypač svarbūs vystant santykius tarptautinėse rinkose bei sparčiai keičiantis *inovacijomis* paslaugų bei prekių judėjimui. Todėl *logistinėje* veikloje *naujovių* kūrimas bei *logistinės* veiklos tobulinimas ir *plėtra* tapo vienu svarbiausiu keliamu klausimu.

Anot A. Vasilio Vasiliausko (2013) dabartinėje visuomenėje žmonių poreikiai nebus patenkinti be logistikos paslaugų. Logistika yra ekonominės veiklos dalis, kuris susijusi su žmonių poreikių tenkinimu (transportas „sukuria naudingą erdvę“ – išlaisvina gamtinių, dirbtinius ir darbo išteklius iš vietų, kur jie atneša mažai naudos, ir pergabena į vietas, kur jų nauda gali būti visiškai realizuota).

Logistikos paslaugos yra gyvybiškai svarbus visuomenei. Ji prisideda prie šalies ekonominės ir kultūrinės plėtros, formuoja mūsų gyvenimo būdą. Visuomenės funkcionavimas labai priklauso nuo *logistikos* sektoriaus paslaugų kokybės. (A.Vasilis Vasiliauskas, 2013, p.14)

Logistika yra pagrindinė veikla vertės grandinės kontekste. Keičiantis *inovacijomis*, tobulinant santykius tarptautiniuose rinkose, paslaugų bei prekių mainuose yra gyvybiškai svarbūs logistiniai sprendimai ir įmonių plėtra. Veiklos tobulinimas logistikoje bei *inovacijos logistinėje* veikloje tampa svarbiu tarptautiniu bendradarbiavimo objektu.

L.Šimanskienės ir A.Kutkaičio teigimu (2009) logistikos svarbą labai sustiprino technologinių, ekonominių ir politinių pajėgų konvencija XXI a. Kontroliuoti optimalius prekių, energijos ir informacijos srautus, pasitelkus *inovacijas* – tai pagrindinis logistikos uždavinys. Todėl pasikeitė logistikos vaidmuo nuo vietinio – į globalų, nuo taktinio – į strateginį, nuo nepastebimo – į lemiantį.

Anot Ch. Kunaka (2013) *logistikos paslaugos* buvo pripažintos daugelyje sektorių kaip stuburas. *Logistikos* paslaugos apima keletą pramonių šakų, kurios apima visą vežimo paslaugas, paskirtymą, pakavimą, sandėliavimą ir kitas paslaugas. Paulraj A., Injazz J.Chen (2007) teigia, kad organizacijos valdymas ir plėtra būtų efektyvi, tai turi būti susiję su logistinių procesų valdymu.

Palyginti mažai žinoma apie *logistikos inovacijų* modelius paslaugų sektoriuje. Kuriant ir vystant naujas paslaugas svarbiausia yra suprasti, kad lengvų atsakymų nėra. Aukščiausio lygio vadovų požiūris ir pasišventimas yra antras svarbus žingsnis ir faktorius. *Naujų paslaugų kūrimas* yra ypatingai svarbus verslo sėkmei, skirti reikiamus išteklius ir įsitraukti į sunkų darbą, tai turi su didžiuliu užsidegimu ir tikėjimu demonstruoti vadovai. Kitas žingsnis tai sukūrimas strategijos su aiškiais tikslais ir apibrėžtomis sritimis, į kurias bus nukreiptos *paslaugų kūrimo* pastangos bei ištekliai. Nemažai įmonių taiko „šaudymą aplinkui“ strategiją, t.y. jos turi per daug projektų tempiančių įmonę į daugelį skirtingų kryptių. Gera *inovacijų* strategija suteikia kryptį ir nustato „žvalgomas teritorijas“, kuriose bus ieškoma puikių *naujų paslaugų* idėjų.

Įvairių šalių įmonės stengiasi kurti *logistinius inovatyvias paslaugas*, palengvinančias transportavimą. Grönroos ir Ravald (2011) teigia, kad *logistikos* įmonės susiduria su įvairiomis problemomis kuriant *naujas inovacines paslaugas* tai: nepakankamos žinios, netinkamas paslaugų plėtros organizavimas, prastai suplanuoti ir tarpusavyje nederantys procesai, *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio* neturėjimas. Taip pat kai kurie autoriai pabrėžia, žemos kokybės pasirengimą tam tikrų plėtros veiksmų. Kad paslaugų valdymas būtų efektyvus, ir plėtra būtų betarpiška turi viskas būti susiję su logistinių procesų valdymu.

Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo teorines prielaidas analizavo C. Granel (2007), Bigliardi ir Dormio (2009), Ramanauskienė (2010), Carayannis, M. Korres (2013) ir kt., logistikos paslaugų inovacijas analizavo Zhou Gouhua ir Xie Panpan (2010) ir kt.

Šiuolaikiniame pasaulyje yra sunku surasti įmonę, kuri savo veikloje netaikytų *logistinės* sistemos principų kaip vienos iš pagrindinių priemonių konkurenciniam pranašumui pasiekti. Informacinių, materialinių ir finansinių srautų valdymas ir koordinavimas, siekiant sukurti įmanomai geriausiai vartotojo poreikį atitinkančią paslaugą, kartu mažinant gamybos sąnaudas ir didinant įmonės pelną vadinama logistika.

Logistikos sistemos daugelio įmonių yra orientuotos ne vien į įmonių vidaus *logistikos* poreikius, bet ir į klientų aptarnavimą. Didėjanti konkurencija įvairiose rinkose, nemažai *logistikos*

įmonių verčia teikti papildomas paslaugas, kurios skatina ilgalaikį bendradarbiavimą ir sukuria papildomą vertę pirkėjui.

Mokslas ir praktika ieško atsakymų į klausimus, pagal kokį modelį turėtų būti *kuriamos ir vystomos naujos paslaugos*, koks *naujų paslaugų kūrimas* yra racionalus ir efektyvus. Tyrėjų paieškas skatina dažnos *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* nesėkmės, lydimos *inovacijų. Modelio*, pagal kurį *naujų paslaugų kūrimas ir vystymas* būtų efektyvus ir racionalus, neturėjimas traktuojamas kaip aktuali šiandienos logistikos problema.

Šiame magistriniame darbe sprendžiama problema koks naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis tiktų UAB „A4U“. Jos sprendimas grindžiamas įvairių autorių, modelių, naujų paslaugų kūrimo ir vystymo koncepcijos sukūrimu bei praktiniu pritaikymu.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis autorių teigia, kad pelningai gali veikti tik tos paslaugų įmonės, kurios nuolatos kuria ir vysto naujas paslaugas. Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas, paslaugų kaita – tai elementarūs ir natūralūs evoliucijos procesai, kurie turi ryšį su kiekvienos paslaugų įmonės direktorių natūraliu siekiu tobulėti ir plėsti savo veiklą. Tačiau logistikos įmonės susiduria su įvairiomis problemomis kuriant naujas inovacines paslaugas tai: nepakankamos žinios, netinkamas paslaugų plėtros organizavimas, prastai suplanuoti ir tarpusavyje nederantys procesai, naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio neturėjimas. Mokslas ir praktika ieško atsakymų į klausimus, pagal kokį modelį turėtų būti kuriamos ir vystomos naujos paslaugos, koks naujų paslaugų kūrimas yra racionalus ir efektyvus. Daug tyrimų galima rasti literatūroje, kuriuose aprašoma produkto inovacija, tačiau paslaugų inovacijos plėtros valdymas literatūroje buvo ignoruojamas. Todėl svarbu išanalizuoti ir sukurti racionalų modelį, kuris tiktų kurta ir vystyti naujas paslaugas logistikos įmonėje.

1. NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR VYSTYMO TEORINĖS PRIELAIDOS

Fenomenali paslaugų plėtra tai viena iš pagrindinių pastorojo meto pasaulio ekonomikos tendencijų. Vis didėjanti konkurencija paslaugų rinkoje skatina ieškoti būdų, kaip geriau aptarnauti vartotojus, patenkinti jų poreikius. Pelningai gali veikti tos paslaugų įmonės, kuriuos nuolatos kuria ir diegia naujas paslaugas. Norint išsiaiškinti paslaugos esmę, pirmiausia reikia sužinoti, kas tai yra paslauga, kokios jos savybės, kuo ji skiriasi nuo produkto.

1.1. Naujos paslaugos samprata ir atsiradimo priežastys

Besikeičianti aplinka, technologinės inovacijos, veiklos įvairovė skatina vartotojų gyvenimo būdo, vartojimo pokyčius ir naujų produktų bei paslaugų atsiradimą. Paslaugą apibrėžti yra vienas iš sunkiausių paslaugų teorijos uždavinių, nes nėra vieningo paslaugos apibrėžimo. (A.Shekar, 2007, p.5)

Paslaugų apibrėžimų literatūroje yra nemažai, todėl galima spėti, kad šį sąvoka yra labai plati, ir jai vieno apibrėžimą suformuluoti yra labai sudėtinga. Paslaugų apibrėžimą sunkina ne tik jų gausa, bet ir savybės bei teikimo būdai. Paslaugos apibrėžimas ekonomikos ar rinkodaros literatūroje pateiktas gana ribotas, nes vis atsiranda veiklos rūšių, kurios visuotinai pripažįstamos paslaugomis, tačiau į vieno ar kito autoriaus siūlomą apibrėžimą netelpa. (V.Pranulis ir kt. 2012, p.405)

Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas susijęs su globalizacija ir sparčia technologine pažanga. (L. J.Menor, S. E.Sampson ir kt. 2002, p. 135)

Paslaugų kūrimas ir plėtra susijusi su paslaugos sampratos evoliucija. Pagal tai, kaip klostėsi ir buvo plėtojamas paslaugų vaidmens ūkio raidoje supratimas, išskiriamos 3 paslaugų ekonomikos raidos etapai. (Smeal College of Business, 2006, p. 14-15)

Pirmasis paslaugų kūrimo etapas buvo skirtas paslaugų ekonominio vaidmens paieškoms ir truko nuo XVIII a. Iki XX a. 4-ojo dešimt.

Paslaugų ekonomikos raidos antrasis etapas truko nuo 1930 m. iki 1965 m. formavo postindustrinės visuomenės sampratą ir trečiojo sektoriaus idėją. Šiame etape paslaugos tampa labai svarbios, jų problemos keliamos ir sprendžiamos kaip esminės ūkio funkcionavimas ir tolesnio raidos problemos. (Langvinienė N., Vengrienė B., 2005, p.76-77)

Paslaugų ekonominės raidos trečiajame etape nagrinėjamos šiuolaikinės paslaugų kryptys ir pagrindinės paslaugų teorijos problemos. Trečiasis etapas prasidėjo nuo 1965 m. ir yra dabartinis paslaugų teorijos raidos etapas. Šiame etape paslauga įgauna naują vertę ir reikšmę visuomenėje, kartu tobulėja ir paslaugos sąvokos ir apibrėžimai.

Naujų paslaugų plėtra gali būti apibrėžiama kaip „veikla, veiksmų, užduočių, ir vertinimų, kurie persikelia į projektą nuo idėjos etapo iki pradžios.

Įtaigiai paslauga galima apibūdinti ir remiantis K. Chaitanya (2005) „naujo produkto ar paslaugos sąvoka reiškia tai, kas neegzistavo praeityje“.

Formuluoti paslaugos apibrėžimą sąlygotas dviejų aplinkybių:

- Būtina suvokti paslaugos esybę, tam kad įmonėse priimti teisingus sprendimus vadybos ir marketingo srityse.
- Būtina apibrėžti paslaugų sektorių, numatyti paslaugų vietą ir vaidmenį ūkio struktūroje, augimą, užimtumą, poveikį makroekonomikos procesams, investiciniam aktyvui ir kt.

Pagrindiniais paslaugos ypatumais mokslinėje literatūroje apibrėžiamas neapčiuopiamumas ir nedalomumas, kaip prekyba paslaugomis susijusi su jų gamyba ir neturi konkretaus pavidalo, formos, yra kintančios kokybės, jos negalima išsaugoti ir transportuoti.

1 lentelėje pateikiama E.J. Sidorovos (2006) paslaugų prigimtis ir savybės.

1 lentelė. Paslaugų prigimtis ir savybės. (E.J.Sidorova, 2006, p.24)

Paslaugų prigimtis	Paslaugų savybės
Paslaugų sritis, tai kaip darbo rezultatas, kuris yra personalis nedaiktinis ir pelningo darbo, kurį suteikia asmuo, efektas.	Paslaugų aukštas diferenciacijos laipsnis ir pagal naudojimo sferas (horizontalioji diferenciacija), ir pagal kokybės lygį (vertikalioji diferenciacija)
Be kontakto tarp teikėjo ir gavėjo, vykstančio tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku, paslaugos pardavimas negalimas, t.y. tikroji paslauga atsiranda tik tada kai ją naudoji	Pasireiškiantis sezoniškumas, kai gerai juntamas reklamos, mados, informacijos įtaka ir padidėjęs jautrumas ekonominei konjunktūrai ir trumpalaikis atsakas į jos pokyčius.
Paslauga skiriasi nuo kitų gėrybių, tuo, kad paslaugos suteikimas sudaro pritaikomumo savybių rinkinį, kuris gali būti naudojamas tam tikroje sferoje ir asmeniškai suprastas atitinkamo objekto.	Paklausa nuo pajamų, subjektyvaus kliento vertinimo, kainų, nacionalinių papročių ir vartojimo ypatumų, aprūpinimo ilgo vartojimo prekėmis, gyvenimo būdo, stiliaus ir kt. vadinama segmentuota paklausos raiška paslaugose.

Paslauga yra neapčiuopiamas ir nematerialus daiktas, kurio saugoti ir sandėliuoti negalima, tačiau jos tampa vis naudingesnis ekonomikos objektas, jos svarbą ir sampratą būtina išsiaiškinti. Anot D.Gontytės ir V.Rakšytė (2010) specialios paslaugų rinkodaros atsiradimą lėmė paslaugų rinkos ypatumai, paslaugos kaip prekės savotiškumas, joje didėjanti konkurencija.

Vartotojų poreikių tenkinimas tai anot įvairių autorių, yra materialių prekių esminė funkcija. B.Vengrienė (2006) teigia, kad „paslaugų savybių palyginimas su prekėmis leidžia suvokti paslaugų rezultato ir pačios veiklos išskirtinumą“. E.Vitkienė (2008) svarsto, kad kai egzistuoja didelė

paslaugų įvairovė ir nėra vieningos klasifikacijos yra sudėtinga vienareikšmiškai apibūdinti visas paslaugas.

Remiantis įvairiais autoriais yra išskirtos pagrindinės paslaugų apibūdinimai ir jų savybės:

- *Neapčiuopiamumas*. Daugelis prekių ar paslaugų yra ir gali būti neapčiuopiami, o paslaugoms tai ypač aktualu. Remiantis V.Kinduriu (2003), „paslaugų neapčiuopiamumas arba nematerialus jų pobūdis rodo, kad jų negalima stebėti, ragauti, išbandyti, transportuoti, demonstruoti, saugoti, supakuoti, ištirti jų kokybę iki vartojant“. Taip pat J.Rudžionienė (2007) teigė, kad vyrauja neapčiuopiamos savybės, prekė laikoma paslauga. Paslaugos neapčiuopiamumas reiškiasi tuo, kad jai būdingas subjektyvumas: skirtingi klientai tą pačią paslaugą gali įvertinti skirtingai. Paslaugos neapčiuopiamumas, žmogui sukelia įtampą, riziką ir nemažą baimę. Todėl B.Vengrienė (2006), siūlo paslaugą papildyti koku nors apčiuopiamu daiktu: dokumentu, suvenyru ir pan.
- *Heterogeniškumas*. Paslaugos teikėjas skatina heterogeniškumą, imdamas specialių priemonių savo paslaugos įvaizdžiui sukurti ir palaikyti: skatinti vartotojus vėl pasinaudoti paslauga, kurti asociacijas, klubus, šitaip stengiantis sukurti nuosavybės įspūdį. Heterogeniškumas atsiranda paslaugų organizacijose, kuriose paslaugas suteikia ne vienas, o įvairiausių profesijų specialistai. Anot L.Bagdonienės ir R.Hopenienės (2004) svarbiausia paslaugų heterogeniškumo priežastis yra žmonių santykiai. Paslaugos heterogeniškumas kyla iš pačios paslaugos prigimties, t.y. santykio tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo. Paslaugos heterogeniškumas reiškiasi tuo, jog kiekvieną kartą teikiant tą pačią paslaugą susiduria skirtingų žmonių emocijos, jausmai bei įsitikinimai. (R.Pukelytė, 2010, p.155-175)
- *Teikimo ir vartojimo vienalaikiškumas-neatskiriamumas*. Paslaugai yra būdinga tai, kad jos teikimas ir vartojimas yra galimas tik dalyvaujant vartotojui. Kadangi paslauga – ne daiktas, o procesas arba veiksmų eilė, ji gaminama ir vartojama tuo pat metu. Neatskiriamumo savybė atsiskleidžia pasiūlos ir paklausos derinime.
- *Nekaupiamumas*. Paslauga yra trumpalaikis procesas, todėl ji egzistuoja tuomet, kai yra teikiama ir tuo pat metu vartojama (L.Bagdonienė ir R.Hopenienė, 2004, p.204). Kaip žinoma, kaupiti galima tik daiktus, o ne procesą ar veiksmą, nes paslauga yra nemateriali ir egzistuoja tol, kol ji yra vartojama. Kadangi paslauga yra neapčiuopiama, tai neįmanoma sukaupti jos atsargų, efektyviai valdyti organizacijos pajėgumus.

Galima teigti, jog pagrindinėms paslaugų savybės yra tarpusavyje glaudžiai susijusios. Vienas iš svarbiausių klientų lojalumo ir jų santykių su įmone tęstinumo veiksnys yra paslaugų kokybė.

Anot L.Bagdonienės (2008) yra sunku užtikrinti kokybę dėl paslaugų specifinių savybių – neapčiuopiamumo, heterogeniškumo, teikimo ir vartojimo vienašališkumo bei nepatvarumo.

Paslaugų rinka yra viena iš efektyviausiai besivystančių ekonomikos šakų. Paslaugos apima plačią veiklos sritį: nuo prekybos ir transporto iki finansavimo, draudimo, įvairaus tarpininkavimo. Paslaugų rinka nepanaši į kitas dėl dviejų priežasčių:

- Kol paslauga nepateikiama klientui ji negali egzistuoti. Todėl paslaugos negalima palyginti ar įvertinti iki paslaugos gavimo. Palyginti ir įvertinti galima tik laukiamą ir gautą naudą;
- Paslaugoms būdingas aukštas neapibrėžtumo lygis, lemiantis tam tikras problemas pateikiant jas rinkai.

Nors paslaugų išskirtinės savybės nustatytos jau seniai ir daugumos darbų autoriai joms pritaria, bet mokslininkai vis išvelgia naujų paslaugų savybių, kurioms pabrėžiamas atskyrimo nuo materialaus produkto tikslingumas. Bendrai sutariama, kad egzistuoja įgimti skirtumai tarp prekių ir paslaugų. Prekių ir paslaugų skirtumai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Fizinių prekių ir paslaugų skirtumai. (E.Vitkienė, 2008, p.57)

Fizinės prekės	Paslaugos
Materialus	Nematerialus
Gali būti perleista nuosavybės teise	Perduodamos nuosavybės nėra
Homogeniška	Heterogeniška
Platinimas ir gamyba atskirtas nuo suvartojimo	Vienalaikis procesas yra ir gamyba ir platinimas ir vartojimas
Gamybos procese vartotojas nedalyvauja	Paslaugą kuriant dalyvauja paslaugos vartotojas
Gamybos proceso metu sukuriama pagrindinė vertė	Kliento ir paslaugos teikėjo sąveikos metu sukuriama pagrindinė vertė
Sandėliuojamos	Nesandėliuojamos

Iš lentelėje pateikiamų fizinių ir paslaugų savybių galima matyti, kad prekės ir paslaugos yra visiškai skirtingos. Pagal duotas savybes nesunku atskirti prekes nuo paslaugų. Būtent pagal išskirtines savybes įmanoma nustatyti ribą tarp materialią, t.y. daiktinę formą turinčių ir tokios formos neturinčių produktų, vadinamų paslaugomis.

Paslaugos kūrimas bei vystymas, anot E.Vitkienės (2008) yra labai rizikingas, nes:

- Paslauga yra veikslių ir procesų sistema, kurioje be paslaugos teikėjo aktyviai dalyvauja ir jos vartotojas, tarpininkai ar kiti paslaugos teikimo ir vartojimo sistemos subjektai;
- Paslaugą, kaip procesą, sunku prognozuoti ir valdyti;

- Paslaugos kokybė, vartotojų lūkesčių tenkinimas priklauso ne nuo paslaugos teikėjo ar kitų paslaugų teikimo sistemos subjektų, bet nuo vartotojų požiūrio į paslaugos kokybę.

Vartotojas yra neatskiriama paslaugų kūrimo, teikimo ir vartojimo, tai yra paslaugos, kaip proceso dalis. (E.Vitkienė, 2008, p.24). Remiantis R.Tijūnaitienės ir kt. (2009) klientai yra aktyvūs paslaugų bendrakūrėjai, kartu kuriantys vertę. Šiais laikais klientai gali praturtinti įmonę ne tik finansine, bet ir psichologine bei informacine prasme.

Paskutiniaisiais metais inovacijos sąvoka itin išplito ir įsitvirtino politikos, mokslininkų, verslo atstovų, formuotojų žodyne. Vienos inovacijų apibrėžimo nėra, įvairūs autoriai ją įvardija skirtingai.

Inovacijos paslaugose dažnai sutampa su naujų paslaugų modelių platinimu, klientų sąveika, kokybės kontrole ir kokybės užtikrinimu. Tai kas yra svarbu įvedant vieną paslaugą į rinką, gali būti visiškai nesvarbi kitai. (Nagy, A. 2013)

Anot J. Gadrey, F. Gallouj., O. Weinstein (1995) paslaugos teikimas – tai organizacinių, technologinių, žmogiškųjų kompetencijų pateikimas vartotojui ir įvairaus tikslumo lygio sprendimo pateikimas. Šis apibūdinimas pabrėžia, kad, be technologinių inovacijų, žmogiškieji ir organizaciniai gebėjimai taip pat turi įtakos paslaugų teikimui.

Anot Gallouj & Savona (2009) inovacijos procesas gali būti planuojamas, tyčinis arba netyčinis, jis atsiranda per interaktyvų mokymosi procesą inicijuota susijusių šalių. Siekiant išsiaiškinti, kaip suprantama paslaugos naujumo sąvoka, reikia atsakyti į šiuos klausimus: iki kada nauja? (laiko kriterijus); kam tai nauja? (subjektyvus kriterijus); kiek tai nauja? (intensyvumo kriterijus)

Apibendrinant galima teigti, paslauga yra tam tikras veiklos produktas, tačiau nėra bendro apibrėžimo, kokia veikla vadintina paslauga. Mokslinėje literatūroje pagrindiniais paslaugos ypatumais nurodomas neapčiuopiamumas ir nedalomumas, kaip prekyba paslaugomis susijusi su jų gamyba ir neturi konkretaus pavidalo, formos, yra kintančios kokybės, jos negalima išsaugoti ir transportuoti, tačiau mokslininkai vis įžvelgia naujų paslaugų savybių.

1.2. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo samprata

Vis didėjanti konkurencija paslaugų rinkoje, skatina ieškoti būdų, kaip geriau aptarnauti vartotojus patenkinti jų poreikius.

Besivystančios naujos paslaugos yra būtinos nuolat kintančioje rinkoje. Inovacijos teikia įmonėms didelį konkurencinį pranašumą kuriuo jos gali naudotis. Nors šiuo metu ir suprantama naujų paslaugų kūrimo ir vystymo svarba, tačiau mažai žinoma kaip reikia teisingai tai daryti. Daugelis paslaugų įmonių susiduria su hiperkonkurencinga verslo aplinka. Todėl anot L.J. Menor, A.V. Roth (2008) įmonės turi nuolat kurti ir tobulinti savo siūlomas paslaugas. Taip daugėja reikalingų žinių ir informacijos apie naujų paslaugų kūrimą paslaugas teikiančiose įmonėse.

Vystymas yra labai abstrakti sąvoka, ir gali būti susieta su kai kuriais iš šių raktinių žodžių: technologijų tobulinimas, kaštų mažinimas; bendra gerovė, geresni santykiai, ir judėjimas teigiama kryptimi.

Paslaugas nuo materialųjų prekių skiria specifinės, tik paslaugoms būdingos savybės. Dėl šių savybių paslaugų kūrimas ir vystymas tampa sudėtingesniu nei prekių ir reikalauja gilesnio paslaugų savybių supratimo.

Remiantis L.J.Menor ir A.V. Roth (2008), įmonės sugebėjimas kurti ir vystyti naujas paslaugas, suprantamas kaip daugiafunkcinė sistema, kuri susideda iš keturių tarpusavyje susijusių ir viena kitą papildančių dimensijų:

- formalizuotas naujų paslaugų kūrimo procesas – kurį galima suprasti kaip naujų paslaugų kūrimo proceso susiskirstymą į tam tikrus etapus;
- sugebėjimas įsigilinti į rinką – suprantamas kaip paslaugų rinka sugeba aiškiai suprasti konkurencinę aplinką ir taip sugeba nuspėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių;
- naujų paslaugų kūrimo strategija. Ji integruoja paslaugų vystymo strategiją į bendrą verslo strategiją, leisdamą iš anksto planuoti resursus strategijai vykdyti;
- patirtis bei gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis. Jie padeda koordinuoti ir tobulinti išorinę ir vidinę komunikaciją, vykdo informacinius procesus naujos paslaugos kūrimo procese, leidžia lengviau reaguoti į klientų poreikius.

Anot L.J. Menor ir A.V. Roth (2008) kuriant naują paslaugą, labai svarbu įvertinti, ar tokios pačios rinkos konkurentai lengvai nukopijuotų tokią pat paslaugą. Šiuo atveju „nors kiekviena dimensija individualiai yra nesunkiai nukopijuojama, visų keturių sinergija yra sunkiai pamėgdžiojama, todėl dimensijų tarpusavio ryšys sukuria konkurencinį pranašumą. Todėl šios dimensijos yra reikšmingos apibūdinant įmonės sugebėjimą kurti ir vystyti paslaugas.

Naujų paslaugų kūrimas yra vienas iš svarbių šaltinių, padedančių įmonei išlikti konkurencingai. Taip pat šis procesas leidžia padidinti užimamos rinkos dalį, siekti pardavimo apimtys ir pelno augimo, sumažinti naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmę. (Pranulis ir kt. 2008, p.200)

V. Pranulis, A.Pajuodis ir kt. (2008) iš išskiria tokius naujos paslaugos kūrimo etapus:

1. Idėjų kūrimas.
2. Idėjų atrinkimas – tikrinimas ir įvertinimas.
3. Po atrankos likusias idėjas dar apsversto marketingo specialistai.
4. Naujos paslaugos koncepcijos tikrinimas.
5. Rinkos segmentavimas (pasirenkama tikslinė rinka ir tiriama ją sudarančių vartotojų elgsena).

6. Numatomas paslaugos pozicionavimas, prognozuojama pardavimo apimtis ir rinkos dalis, apskaičiuojamas planuojamas naujos paslaugos pelnas pirmaisiais metais.
7. Nustatoma planuojama naujos paslaugos kaina, numatoma paskirstymo strategija, sudaromas pirmųjų metų marketingo biudžetas.
8. Prognozuojamos ilgalaikės pardavimo apimtys, pelnas, parengiama kiekvieno marketingo komplekso elemento sprendimų visuma.
9. Analizuojamos gamybos ir pardavimo galimybės.
10. Atliekamas bandomasis marketingas.
11. Nauja paslauga įvedama į rinką.

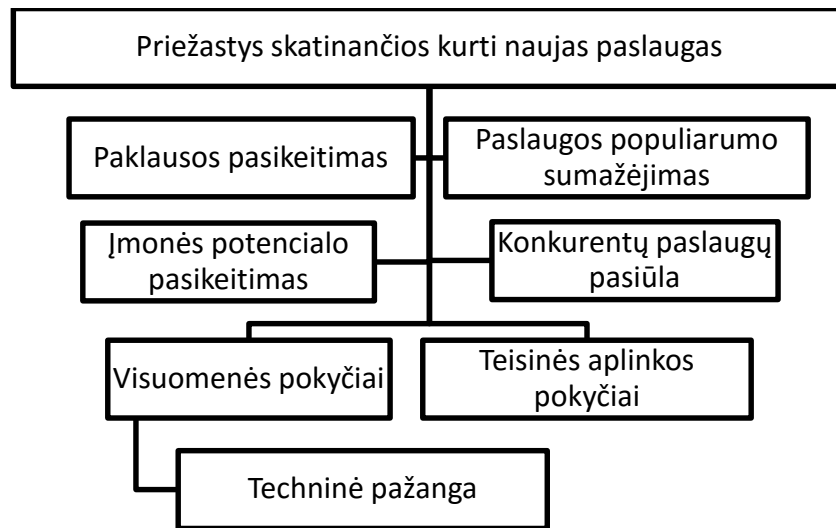
Naujos paslaugos vystymas prasideda nuo idėjos. Kurią toliau plėtojant, paslauga sukuriama ir įvedama į rinką. Naujų paslaugų vystymo eigos skirtumus lemia rinkų, kuriose veikia organizacijos, ypatumai, konkurencijos intensyvumas, naujovių tipai, veiklos patirtis ir kiti veiksniai, todėl universalios vystymo eigos shemos būti negali. Kaip ir prekės, paslaugos turi savo gyvavimo ciklą. Anot E.Vitkienės (2004) paslaugos gyvavimo ciklas – vienas svarbiausių rinkos tyrimo momentų. Jam, kaip ir prekės gyvavimo ciklui, būdingi keli etapai: kūrimas, įvedimas, augimas, branda, smukimas, bet yra ir dar vienas – tai vadinamasis smukimo išvengimo etapas. Anot Morden (1993) paslaugos kūrimas ir vystymasis privalo būti susieta su rinkos tyrimais, vartotojo pažinimu ir pirkėjo elgesiu, paslaugos pozicijos reikalavimais rinkos segmentacijoje.

Naujos paslaugos vystymas susijęs su produkto ar paslaugos dizainu, verslo modelio dizainu bei rinkodaros veikla. Naujų paslaugų vystymas turi panašų plėtros procesą kaip ir produkto kūrimas, tačiau yra esminių skirtumų veiklos ir mokslinių tyrimų metuose.

Naujos rinkos laikais, kai inovacijos kuriamos ir vystomos kiekvieną dieną, būtina išsiaiškinti priežastis, dėl kurių atsiranda inovacijos. Teoretikai pateikia keletą skirtingų priežasčių, tačiau viena jų neišvengiamai yra nuolatinis atsinaujinimo poreikis, kai rinkoje užsistovėjusios paslaugos tampa nepaklausios.

Klientų poreikiai nuolat keičiasi, todėl įmonė, norinti sėkmingai plėtoti savo veiklą turi kurti naujas paslaugas ir investuoti i naujas technologijas.

Naujos paslaugos kūrimo ir vystymo priežastys pateikiamos 1 paveiksle.



1 pav. Naujų paslaugų kūrimo priežastys. (Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000, p. 34)

Paklausos pasikeitimas. Per tam tikrą laiką, paslaugų vartotojų nuomonė apie paslaugas pradeda kisti. Tai daryti verčia ne tiek mados pasikeitimas, kiek nuomonės kaita. Kadangi įmonė nori neprasti savo klientų, ji yra priversta kurti naujas paslaugas, kurios atitiktų vartotojų poreikius ir reikalavimus.

Konkurentų paslaugų pasiūla. Žmonių poreikiams ribų nėra, todėl žmonės pasitelkdami savo fantazijas kuria vis naujas paslaugas. Kadangi įmonės nori dirbti pelningai, norėdami išlaikyti savo paslaugų vartotojus, priverstos kurti naujas paslaugas, kurios sėkmingai galėtų konkuruoti paslaugų rinkoje.

Paslaugų populiarumo sumažėjimas. Paslaugos populiarumas gali sumažėti dėl paslaugos kokybės arba sąlyginio jo intensyvumo kriterijaus pasikeitimo.

Visuomenės pokyčiai. Tai kompleksinis dydis, kuris išreiškiamas kaip atitinkamo laikotarpio vertybių sistemos kitimas.

Techninė pažanga. Konkurentai, pasitelkia naujas techninius sprendimus, gali sukurti naujų paslaugų galimybes.

Įmonės potencialo pasikeitimas. Per tam tikrą laiko tarpą įmonėse įvyksta tam tikrų pokyčių, kurie suteikia įmonėms naujų galimybių. Todėl gali paaiškėti, kad šiuo metu teikiamos paslaugos nebeatitinka naujų įmonės galimybių. Todėl įmonėms atsiranda būtinybė kurti naujas paslaugas.

Teisinės aplinkos pokyčiai. Kurdama ir vystydama naujas paslaugas, įmonė susiduria su įvairiais teisiniais apribojimais. Gali atsitikti taip, kad priėmus naujus teisinius aktus, paslaugos kūrimas turės būti nutrauktas. Todėl įmonė nuolat turi pateikti naujas paslaugas rinkai. (Vijeikis, Vijeikienė, 2000, p.35)

A. Cowell, James P.F. Gordon (1988) išskyrė naujų paslaugų vystymo aspektus:

- Paslaugų vystymasis orientuotas ne į vartotojus, o paremtas technologijomis

- Naujų paslaugų kūrimo lygis yra greitesnis lyginant su naujų produktų kūrimu vartotojo atžvilgiu
- Yra daugiau paslaugų gerinimo negu paslaugų inovacijų
- Daugelis paslaugų vartotojų yra įtraukti į paslaugų vystymo procesą

Mokslinėje literatūroje randamas naujų paslaugų diegimo modelių gausa yra gana ribota. Tyrėjai dažniausiai nagrinėja įvairių veiksnių įtaką paslaugoms teikimo technologijai ar kokybei, naujų paslaugų diegimo organizavimui.

Pagal veiklos galimybes skirtingose rinkose išskiriamos tokios veiklos plėtros alternatyvos: (C.James, I.Roffe, 2000, p.12-20)

- Teikiamų paslaugų pardavimo esamose rinkose efektyvumo didinimas;
- Naujų paslaugų pardavimas naujose rinkose;
- Teikiamų paslaugų pardavimas esamose rinkose;
- Naujų paslaugų pardavimas naujose rinkose.

Vystant naujas paslaugas labai svarbus ir laiko veiksnys. Konkurencinėje kovoje dažniausiai laimi pirmieji. Atsižvelgiant į šio veiksnio įtaką paslaugų ir jas vystančių įmonių veiklos efektyvumo rodikliams, ieškoma būdų, kaip sutrumpinti naujų paslaugų vystymo laiką.

Tipiška, kad įmonės turi kūrimo ir vystymo alternatyvas, be to, dažniausiai jų nemažai, todėl sunku užčiuopti tinkamiausią. Naujų paslaugų kūrimo strategija apibrėžia naujų paslaugų kūrimo tikslus. Naujų paslaugų kūrimo strategija.

Apibendrinant galima teigti, jog naujų paslaugų vystymo eigos skirtumus lemia rinkų, kuriose veikia organizacijos, ypatumai, konkurencijos intensyvumas, naujovių tipai, veiklos patirtis ir kiti veiksniai, todėl universalios vystymo eigos schemas būti negali. Naujos paslaugos vystymas susijęs su produkto ar paslaugos dizainu, verslo modelio dizainu bei rinkodaros veikla, vystant naujas paslaugas labai svarbus ir laiko veiksnys.

1.3. Inovacijos naujų paslaugų kūrime ir vystyme

Paslaugos teikimas – tai technologinių, žmogiškųjų, organizacinių ir kitokių gebėjimų ir kompetencijų skyrimas klientui ir įvairaus tikslumo lygio sprendimo pateikimas. Šis apibūdinimas pabrėžia, kad, be technologinių inovacijų, žmogiškieji ir organizaciniai gebėjimai taip pat turi įtakos paslaugų teikimui. (J. Gadrey, F. Gallouj ir kt. 1995, p.9)

Ieškant žodžio „inovacija“ kilmės, sugrįžtama atgal į istorijos gilumą, XV amžių. Šis žodis yra kilęs iš Vidurio Prancūzijos teritorijos tuo metu vartoto žodžio „inovacyon“, kuris verčiamas pažodžiui reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“. (Jakubavičius A. ir kt. 2005, p.76)

Paslaugų inovacijos šiuolaikinėje ekonominėje literatūroje apibrėžiamos įvairiais aspektais. M. Povilaitis ir Čiburienė J. (2008) pabrėžia, kad tai sąsaja su klientu, nauja ar reikšmingai patobulinta paslaugos sąvoka, paslaugų teikimo sistema arba technologinė koncepcija, kuri kartais „savarankiškai“, bet dažniausiai kartu su kitomis sukuria vieną ar daugiau atnaujintų paslaugų funkcijų, kuriuos konkrečiai firmai būna naujos ir pakeičia paslaugas ar prekes, siūlomas rinkoje, ir reikalauja struktūriškai naujų žmogiškųjų, technologinių ar organizacinių gebėjimų vadintina paslaugų inovacija.

Reikia pažymėti, tai, kad „inovacijos paslaugose“ yra apibrėžiamos kaip inovacinė veikla tik paslaugose o „paslaugų inovacijos“ apima inovacinę veiklą, susijusią su paslaugomis bet kurioje ekonomikos veikloje: pramonėje, žemės ūkyje, paslaugose. Taigi Langvinienė ir Vengrienė, (2005) išskiria du aspektus:

- Inovacijos paslaugose yra tuomet, kai inovacinis procesas vyksta paslaugose; jis remiasi ne tik technologijos taikymu, bet ir teikimo organizavimu arba proceso inovacijomis
- Paslaugų inovacijų atveju paslaugos tampa inovacijų šaltiniu ir veiksniumi kitose ūkio veiklose, užtikrinamos jų konkurencingumą ir vystymą.

Autoriai kaip P. Den Hertog (2000), Avlonitis ir G. Paulina (2003) pabrėžė, kad paslaugų inovacijos gali būti susijusios su pokyčiais įvairiais aspektais. Kai kurie pavydžiai apima inovacijos paslaugų koncepcijas, klientų sąsajas, pristatymo sistemas bei technologines galimybes. Inovacijos paslaugų sąvoka apima pokyčius pačiose paslaugų ypatybėse.

Inovacinė veikla paslaugų sferoje yra nevienoda, kadangi skirtingos paslaugų sritys skiriasi turimomis technologijomis, žmogiškaisiais ištekliais, konkurentų skaičiumi ir klientų derėjimosi galia.

Vieno inovacijų teorijos nėra ir vargu ar gali būti nes „inovacijos nėra vienuose veikla. Kiekviena inovacija yra susijusi su pokyčiu ir naujove, tačiau skirtingose organizacijose ta pati inovacija įdiegiama skirtingu būdu ir pasižymi skirtingais ypatumais. (J.Ramanauskienė,2010, p.158). Kadangi dauguma paslaugų yra ne materialios, neįmanoma išvelgti ribos tarp produkcijos ir vartojimo, kaupti paslaugų atsargų, ypač stiprus vartotojo-gamintojo ryšys, todėl anot M.Povilaičio ir J. Čiburienės (2007) daugelis ekonomistų sutinka, kad inovacijos paslaugų sferoje ir gamyboje yra skirtingos.

Lietuvių kalbos žodynuose yra vienas terminas „naujovė“. Visgi būtų tikslinga išskirtinti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovė kaip to proceso rezultatą. Bendrai apibrėžti inovacijas galima taip: inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. (Ramanauskienė, 2010, p.17)

Žemiau 3 lentelėje pateikiama paslaugų inovacijų apibrėžimai.

3 lentelė. Paslaugų inovacijos apibrėžimai. (Sudaryta autorės)

Autorius	Paslaugų inovacijos apibrėžimas
J.Ramanauskienė (2010)	Inovacija – tai galutinis naujovės diegimo rezultatas siekiant pakeisti valdymo objektą ir gauti ekonominį, socialinį, ekologinį, mokslinį ir techninį ar kitos rūšies efektą
J.C. Naranjo Valencia ir kt (2010)	Inovacija tai idėjos priėmimas ar jos funkcionavimas, atsižvelgiant kas yra naujo įtraukta į organizaciją, tai gali būti naujos sistemos, politika, programos, įrenginiai, procesai, produktai ar paslaugos.
E.G. Carayannis, M. Korres (2013)	Inovacija - procesas, kuriame nauji technologiniai metodai pritaikomi produkcijos gaminimui ar paslaugų teikimui

Anot J.Kirstuko, B. Vazonio ir kt. (2013) kiekvienas inovacijų sąvokos variantas atskleidžia naujų inovacijų bruožų, suteikia naujų prasmių bei papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Pabrėžtina, kad inovacija visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griauantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

Apibendrinant inovacijų sąvoką, galima teigti, jog inovacija tai procesas, kurio metu panaudojus žinias sukuriama nauji ar patobulinti produktai bei paslaugos, diegiamos konkurencingumo didinimui. (A.Kazimierskis, 2014, p.68)

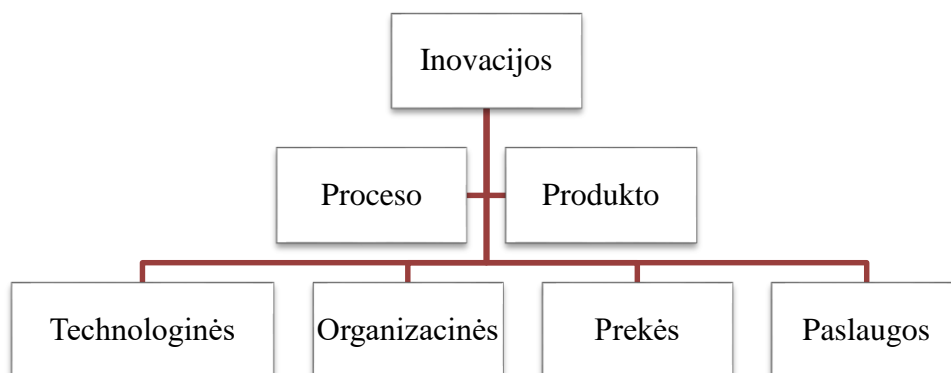
Paslaugų inovacijos yra nauja paslauga arba atnaujinta esama paslauga, kuri yra praktiška ir kuri teikia naudą organizacijai. (M. Taivonen ir T. Tuominen, 2009)

Inovacinių strategijų formavimas ir įgyvendinimas yra viena iš pagrindinių įmonių konkurencingumo didinimo sąlygų.

Yra išskiriamos 3 inovacijų strategijos:

1. Puolimo inovacinė strategija. Tokia strategija būdinga įmonėms, kurios pirmos sukuria naują paslaugą ir pasirodo rinkoje
2. Gynybinė inovacinė strategija. Tokia strategija skirta įmonės pozicijų išlaikymui rinkoje. Įmonės, taikančios tokią strategiją, stengiasi išlaikyti susikurtą nišą.
3. Imitacinė inovacinė strategija. Tokia strategija būdinga tokioms įmonėms, kurios modifikuoja rinkoje jau pateiktą paslaugą.

Ch. Edquist ir L.Hommen (2004) pateikia tokių inovacijų skirstymą.



1 pav. Inovacijų klasifikavimas. (Sudarytas autorės, remiantis Ch. Edquist ir L.Hommen (2004))

Autoriai taip pat išskiria inovacijų (produkto ar proceso) kūrimą ir inovacijų difuziją. Inovacijos gali būti „naujos rinkai“ (visiškai nauji prekiniai ženklai ar nauji produktai globaliu mastu) arba „naujos įmonei“ (adaptuotos arba difuzijos būdu pritaikytos inovacijos atskirose įmonėse).

Inovacijas pagal jų tikslus galima suskirstyti į kelias grupes:

- Nauji produktai/paslaugos
- Naujos rinkos
- Naujos technologijos
- Nauji darbo procesai
- Ir pan.

Visi apibrėžimai inovaciją apibūdina kaip pokytį, kuris seną pakeičia nauju. Tačiau iš esmės, inovacija ne visada yra kažkas visiškai originalaus, visos inovacijos remiasi jau sukurtomis žiniomis, ir dažnai tegali būti traktuojamas kaip mažas patobulinimas.

Apibendrinant galime teigti, kad inovacijos sąvoka yra gana plati ir apima keletą sričių. Literatūroje vyrauja požiūris, kad inovacija pirmiausia reiškia pasikeitimą. Inovacinė veikla paslaugų sferoje yra nevienoda, kadangi skirtingos paslaugų sritys skiriasi turimomis technologijomis, žmogiškaisiais ištekliais, konkurentų skaičiumi ir klientų derėjimosi galia. Tačiau iš esmės, inovacija ne visada yra kažkas visiškai originalaus, visos inovacijos remiasi jau sukurtomis žiniomis, ir dažnai tegali būti traktuojamas kaip mažas patobulinimas.

2. NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMAS IR VYSTYMAS LOGISTIKOJE

Šiuolaikinėje visuomenėje organizacijos veiklos efektyvumui, bei naujų paslaugų vystymui yra skiriamas ypatingas dėmesys. Vis svarbesnę reikšmę įgauna būtent įmonės nematerialus turtas, sukurtas marketingo veiklos. Jos efektyvumą daugeliu atvejų sąlygoja logistikos kokybė. Efektyvus logistikos valdymas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo variklis. Geras logistikos valdymas leidžia turėti nuolatinį pranašumą prieš konkurentus.

2.1. Logistikos paslaugų samprata

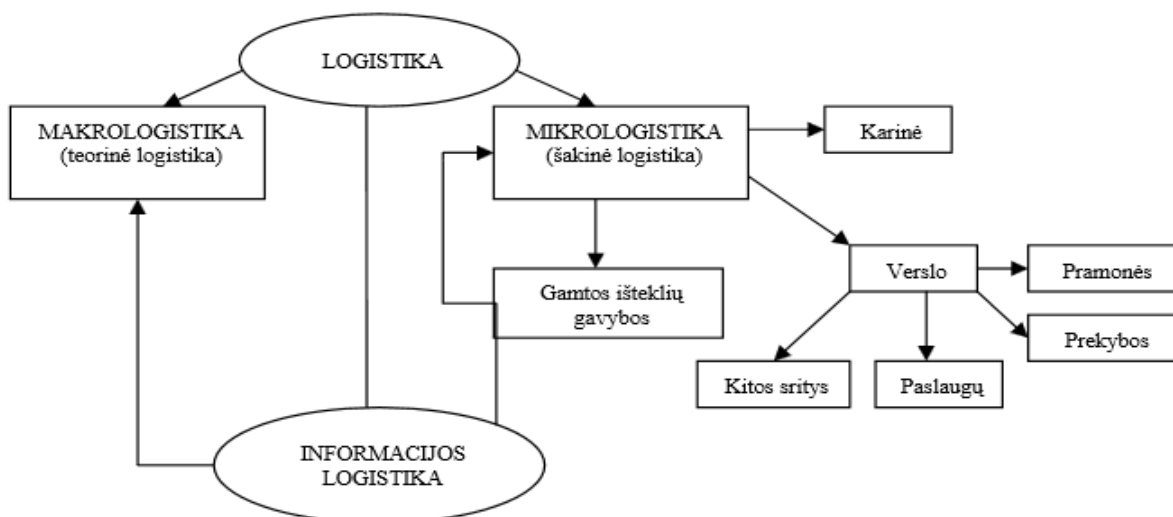
Logistika yra viena iš dinamiškiausiai besivystančių žinių ir praktinio taikymo sričių. Logistiką galima nagrinėti iš kelių pozicijų: kaip materialiujų srautų valdymą, informacinių srautų valdymą bei finansinių srautų valdymą. Galbūt todėl logistikos apibrėžimas nėra tvirtai bei vieningai susiformavęs ir skirtingi autoriai įvairiai apibrėžia logistikos sampratą.

Logistikos paslaugų sektorius – transporto ekspedijavimo logistika, kuri apima visas ekonomikos veiklos rūšis, susijusi su prekių ir asmenų judėjimu. Šis paslaugų sektorius, kaip priedas prie kitų ekonomikos sektorių, ypač tarp užsienio ir vidaus prekybos. Šis sektorius yra palyginti jaunas, bet labai įvairus. Jo plėtra datuojama nuo praėjusios amžiaus 80-ųjų, kai pradėjo kurtis logistikos kompanijos, kurios atlieka svarbų vaidmenį dabartinėje rinkoje.

Logistikos pavadinimas kilęs iš graikiško žodžio *logistikē*, kuris reiškia skaičiavimą, sąskaitybą. Daugelis mano, kad logistika apsiriboja tik krovinių vežimais, sandėliais, transportavimu tačiau ne visi žino, kad tai bendra veikla, kuri užtikrina produkto kelią nuo jo žaliavų šaltinių iki gamybos ir galutinio vartotojo.

Taskin, Durmaz (2010) teigia, jog logistikos veikla teikia konkurencingumą bet kurioje organizacijoje. Ji apima tokias veiklas kaip: valdymas, sandėliavimas, pakavimas, atsargų kontrolė, tiekimas, prekyba užsienio šalyse, transportavimas, krovinių judėjimo stebėjimas bei maršrutų sudarymas.

Dauguma literatūros šaltinių pateikia ne tik įvairius logistikos apibrėžimus, bet ir skirsto logistiką į atskiras jos rūšis (4 pav.)



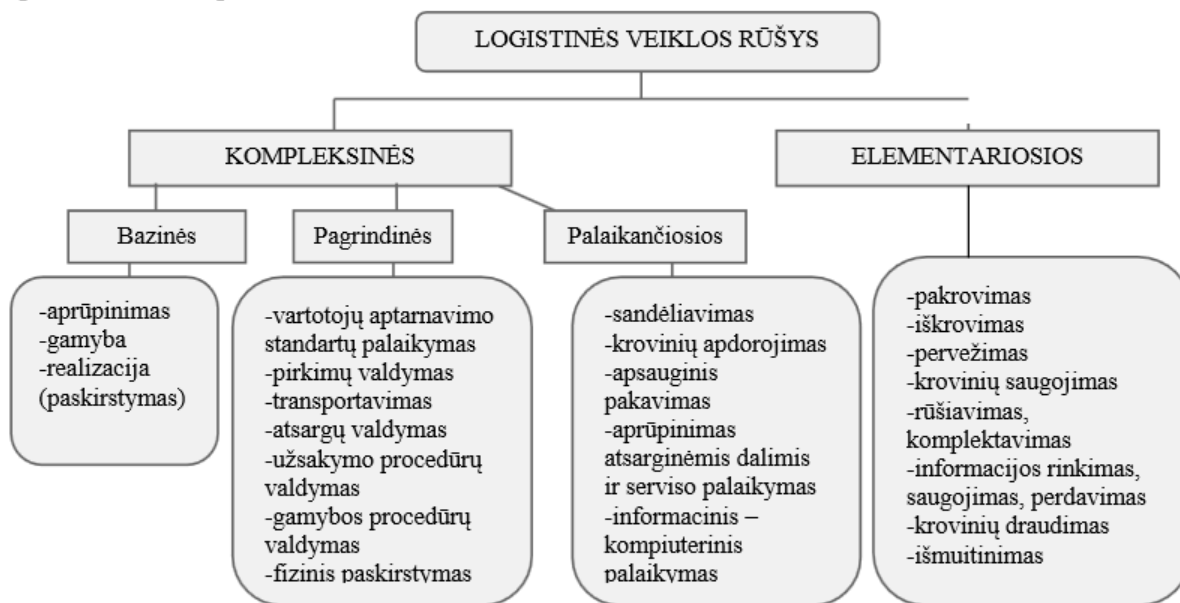
2 pav. Logistikos rūšys. (Sudaryta autorės, remiantis I. Janulienė (2004))

Su logistikos sistema susiduria beveik kiekviena verslo įmonė, nepriklausomai nuo ūkio srities. Logistikos tikslas – paremti įmonės marketingo procesą. Vienas iš logistikos principų – tikslumo principas, kuris reikalauja, kad paslauga arba prekė būtų pateikiama tiksliai tam klientui kuriam jos reikia; tiksliai ten, kur pirkėjas prekės ar paslaugos nori, tiksliai tokią, kokios jis nori, tiksliai tada, kai to pirkėjas pageidauja.

Kiekvienoje įmonėje logistinė sistema apima svarbias įmonės veiklos sritis. Pažymima, kad įmonės veiklai logistinių sistemų planavimas, valdymas ir kontrolė yra ne mažiau svarbūs kaip marketingas ir finansai. Efektyvi logistikos sistema leidžia išnaudoti bet kurio geografinio regiono privalumus: specializuotis toje produkcijoje, kurią gaminti apsimoka, ir gaminius eksportuoti į kitus regionus. Pastaruoju metu atsirado nemažai logistiką apibūdinančių sampratų, tokių kaip: gamybos logistika, transporto logistika, globalinė logistika, karo logistika, paskirstymo logistika, prekybos logistika ir kitos.

Anot Navicko ir Sujetos (2006) vyrauja požiūris į logistiką, kaip mokslą apie prekių (medžiagų, žaliavų, mašinų, galutinės produkcijos ir kt.) judėjimo srautą nuo gamintojo iki vartotojo organizavimą, koordinavimą, planavimą, apimančią įvairių rūšių paslaugas, teikiamas atitinkamų įmonių, susijusių su prekių pateikimo vartotojui aptarnavimu, ir užtikrinančias visą jų naudojimo atskleidimą. Logistikos veiklos klasifikacija ir paslaugų rūšys pateikiamos 4 pav.

Logistikos veikla skirstoma į 2 pagrindines veiklos rūšis: elementariąsias ir kompleksines paslaugas. Elementariosioms paslaugoms priskiriama krovinių pakrova, iškrovimas, krovinių saugojimas, pervežimas, informacijos rinkimas, rūšiavimas ir kt. Kompleksinės paslaugos išsiskiria į bazines, pagrindines ir palaikančiąsias.



3 pav. Logistinės veiklos rūšys. (Sudaryta darbo autorės, remiantis A.Garaliu, 2003)

Prie pagrindinių paslaugų yra priskiriamas jų planavimas, proceso vykdymas ir valdymas. Palaikančiosios paslaugos reikalingos tam, kad viskas vyktų sklandžiai: veiktų kompiuteriai, būtų užtikrinta prekių pakuotė, pakaktų atsargų ir pan. Bazinių paslaugų tikslas yra užtikrinti reikalingu kiekiu žaliavų, materialinių išteklių ir produkcijos planavimą, gamybą, kontrolę bei efektyvų judėjimą iš gamybos taško į vartojimo tašką, tarpusavio sąveika.

R. Minalga (2009), R. Palšaitis (2006) ir kt. išskiria 5 bendriausias logistikos paslaugas apibūdinančias savybes: aprūpinimą, saugumą, greitį, ekonomiškumą ir informatyvumą.

Aprūpinimas. Aprūpinimo pagrindą sudaro materialių srautų judėjimas ir jų valdymas. Paslaugos teikėjas visada turi būti apsirūpinęs atsargomis, kad prireikus galėtų patenkinti kliento poreikius.

Saugumas. Siekiant aprūpinti klientą reikiamomis prekėmis, krovinys turi būti pervežamas be jokių defektų ar pažeidimų. Tai ypač svarbus paslaugos kokybiškumo požymis. Norint kad krovinys pasiektų galutinį vartotoją be defektų, reikia jį tinkamai paruošti - įpakuoti.

Greitis. Vienas iš svarbiausių logistikos paslaugą nusakantis veiksnys yra greitis, nes gabenamas krovinys visada turi būti pristatytas laiku, o tai garantuoja pristatymo terminų laikymąsi.

Ekonomiškumas. Tai paslaugų suteikimas kuo mažesnėmis sąnaudomis.

Informatyvumas. Tikslių ir savalaikių informacinių ryšių užtikrinimas tarp įmonės jos klientų ir tiekėjų, tarp pačios įmonės padalinių, tarp įvairių logistikos veiklos sričių.

Krovinių pervežimas – tai vienas populiariausių logistikos teikiamų paslaugų, priskiriamas prie kompleksinių paslaugų paketo.

Išvardinti atributai tinka apibūdinti bet kuriai logistikos paslaugai: transportavimui (pakrovimui, iškrovimui, pervežimui), sandėliavimui, pakavimui ir kt. Tačiau norint, kad logistikos paslaugos veiktų tinkamai reikalingas tinkamas modelis.

Apibendrinant galima teigi, kad logistikos veikla teikia konkurencingumą bet kurioje organizacijoje. Ji apima tokias veiklas kaip: valdymas, sandėliavimas, pakavimas, atsargų kontrolė, tiekimas, prekyba užsienio šalyse, transportavimas, krovinių judėjimo stebėjimas bei maršrutų sudarymas. Logistika skirstoma į 2 pagrindines veiklos rūšis: elementariąsias ir kompleksines paslaugas. Prie elementariųjų paslaugų priskiriama krovinių pakrova, iškrovimas, rūšiavimas, informacijos rinkimas, pervežimas, krovinių saugojimas ir kt. Kompleksinės paslaugos išsiskiria į bazines, pagrindines ir palaikančiąsias.

2.2. Naujų paslaugų samprata logistikos sektoriuje

Dideliu įmonės konkurenciniu pranašumu, gali tapti logistikos paslaugų pasiūlos formavimas, pridedant gerai suplanuotas papildomas bei pagerintas pagalbines paslaugas. Dažniausiai naudojamas apibrėžimas logistikos paslaugas apibūdina kaip: „tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku“.

Lietuvos transporto logistikos sektoriaus įmonės galima suskirstyti į dvi grupes: įmonės, kurios savo klientams ir partneriams siūlo visą logistikos paslaugų įvairovę, ir įmonės, kurios specializuojasi teikdamos tam tikras atskiras paslaugas. Todėl teikiamos paslaugos išskirtos pagal jų pobūdį į tam tikras grupes.

Li-jun (2012) apibūdina naujų paslaugų logistikos riziką, kuri apima šiuos penkis pagrindinius aspektus:

- Sutarties rizika – rizika, kad trečioji šalis logistikos paslaugų teikėjams negali įvykdyti visų reikalavimų reikiamos kokybės per reikiamą laiką.
- Valdymo rizika – tai rizikos rūšis kuris gali būt sukeltas tarp valdymo metodų ir įmonės kultūros
- Informacijos rizika – prastos kokybės keitimosi informacija, kuri gali sukelti rimtų problemų
- Rinkos rizika – tai rizikos rūšis kuri remiasi rinkos svyravimu.
- Finansinė rizika – finansinė rizika, reiškia, kad reali investicija logistikos paslaugų yra mažesnė nei tikimasi.

Transporto paslaugų rinkoje numatomi dideli pokyčiai. Per kelis dešimtmečius susiklosčiusi krovinių savininkų ir transportuotojų tarpusavio santykių sistema patiria kardinalius pokyčius. Tai visų pirma susiję su inovacijomis.

Naujas logistikos paslaugas galime charakterizuoti taip:

- Nedalomos. Vartotojai nuperka naujas paslaugas ir gauna tai ką užsisakė. Pristatymo laiko, transporto priemonės, maršruto, vietų pakeitimas ir kt. sukelia nepasitenkinimą ir klientas atsisako paslaugų.
- Kokybės variacijos. Paslaugos gali turėti labai didelės kokybės variacijas. Paslauga užsakyta šiandienos klientui, dėl personalo kaltės ar kitų susidariusių nepalankių aplinkybių, rytojaus dieną gali nepasiteisinti. Todėl logistikos įmonės turi nuolat stebėti kokybės rodiklius, laiku vykdyti vežimus ir kelti personalo kvalifikaciją.
- „Greitai gendantis“. Naujos logistikos paslaugos negali būti saugomos. Transporto priemonės turi išvykti laiku. Tam, kad teisingai panaudoti administracinius resursus, būtina įvertinti aukščiau išvardintus faktorius. Tai ypač svarbu, norint išlaikyti aukštesnį klientų aptarnavimo lygį.

Logistikos įmonės gali konkuruoti kaip kainų lyderė ir įgyti našumo pirmenybę, tam tikslui geriau išnaudodama turimus išteklius ir teikdama paslaugą mažiausia galima kaina. Taip pat įmonė gali įgyti konkurencijos kaip paslaugų lyderė logistikos sektoriuje, teikdama geresnes nei konkurentai paslaugas (arba atskirus jos komponentus), ir taip išsiskirti iš visų. Vertės pranašumui užtikrinti reikia kurti ir teikti specifines (pritaikytas) kliento poreikiams paslaugas ir prekes arba naudoti skirtingus paskirstymo kanalus, kurie įvairiems vartotojams paslaugas pateiktų skirtingai. (V. Zinkevičiūtė, A. Vasilis Vasiliauskas, 2013, p. 56)

Logistikos paslaugos visų paslaugų tarpe turi tendenciją tobulėti arba stabilizuotis atitinkamame lygyje. vPastaruoju metu stebimos dvi naujų logistikos paslaugų organizavimo kryptys:

- Siūlomų paslaugų įvairovės pritaikymas prie vartotojų specifinių reikalavimų
- Paklausos ir pasiūlos aktyvus formavimas, siekiant kuo pelningiau realizuoti turimas paslaugas.

Abiems atvejais svarbiausia užtikrinti atitinkamą modelio infrastruktūrą.

Materialaus daikto paslauga nekuria. Tai veikla, kuri tenkina poreikį. Vis dėl to transporto paslauga priskiriama materialinės gamybos sferai: ji yra galutinis jos etapas ir kartu pradinis gamybos ar galutinio vartojimo etapas.

Nauja transporto paslauga suprantama ne vien tik kaip krovinio gabenimas, bet ir kaip veikla, susijusi su krovinio paruošimu vežti (vežimo aptarnavimas). Anot Yung-yu Tseng ir Wen Long Yue (2005) transporto paslaugoms priskiriama:

- Vežimas (fizinis transportavimas);
- Krovos darbai
- Saugojimas
- Transporto priemonių ir krovinių rengimas vežti
- Ekspedijavimo paslaugos

Naujos transporto paslaugos paklausa priklauso nuo: jos sąveikos su kitomis transporto rūšimis galimybių (teisinės, technologinės ir organizacinės bazės); transporto rūšies išvystymo (paslaugų bei infrastruktūros); paslaugų kokybės; tarifų.

Inovacijos šiais laikais stumia į priekį ko ne visas verslo sritis. Logistika – ne išimtis. Logistikos srityje diegiamos inovacijos padeda efektyviau valdyti krovinių judėjimą, sandėliavimą automobilių parko priežiūrą, mokesčius ir visas kitas sritis.

Šiandien logistikos paslaugų inovacijos sąvoka nėra vieninga. Anot Zhou Gouhua ir Xie Panpan (2010) logistikos paslaugų inovacijos yra procesas, kuris leidžia logistikos įmonėms naudoti inovacijų koncepciją, techninį tobulinimą, keisti esamus aptarnavimo procesus ir paslaugų produktus, gerinti esamą paslaugų kokybę ir efektyvumą, pridedant naujų paslaugų projektus, gebėjimą atsakyti į kliento poreikius ir tobulinti logistikos sistemų veikimą, kad sukurti naują vertę logistikos įmonėms sukuriant konkurencinį pranašumą.

Inovacijos logistikoje apibrėžiama kaip paslaugos susijusios su logistika, naudinga tam tikrai auditorijai. Auditorija gali būti vidinė, kai inovacijos pagerina įmonės veiklos efektyvumą, arba išorės, kai inovacijos skirtos geriau aptarnauti klientus. (Flint et.al, 2005)

Remiantis Hertog ir Bilderbeek (1999) pasiūlė keturių rūšių inovacijų taikymą logistikoje. (pateikiama 4 lentelėje)

4 lentelė. 4 rūšių inovacijų taikymas logistikoje. (Hertog ir Bilderbeek (2012))

Inovacijos tipai	Aprašymas
Paslaugų technologijų inovacijos	Paslaugų technologijų inovacijų naujovės prisideda prie geresnio ir greitesnio laiko ir erdvės naudingumo. Pavyzdžiui, konkurencinis pranašumas logistikos paslaugoms gali būti labai sustiprintas taikant pažangias logistikos technologijas.
Paslaugų inovacijų samprata	Paslaugų inovacijų samprata sudaro tiekimo grandinės veikiamas inovacijas ir valdymą. Organizacijos inovacijų uždavinys yra pasiekti į klientus orientuotą vertę tiekimo grandinėje, bendradarbiaujant ir integruojant klientus ir susijusias įmones.
Paslaugų teikimo sistemų inovacijos	Pagrindinis dėmesys skiriamas į organizacijos struktūrą ir žinių tinklus kurie turėtų būti pritaikyti prie naujų paslaugų vystymo poreikių. Organizacijos turėtų sukurti besimokančią

	organizaciją, stiprinant mokymąsi ir gerinant įmonių gebėjimus, taip pat skatinant naujoves.
Klientų aptarnavimo sąsajų inovacijos	Įmonės gali gauti ilgalaikį pelningumą ir plėtrą rengiant verslo strategijas ir modelius, siekiant pagerinti klientų vertę ir paslaugų kokybę, stiprinant abipusį pasitikėjimą tarp klieto ir paslaugų teikėjo.

Inovacijos logistikoje paprastai skirstomos į dvi dideles grupes: technines/technologines ir administracines/ne technologines. Galima teigti, kad informacinės ir ryšių technologijos (IRT) suvaidino labai svarbų vaidmenį logistikoje per pastaruosius 25m. Tačiau IRT apima daug įvairių technologijų, pradedant nuo transporto planavimo ir tvarkaraščių programines įrangas ir telematiką. Administracinės inovacijos taip pat turėjo svarbų poveikį logistikos pramonėje. Be abejonės svarbiausia buvo „Just-in-time“ (JIT). Tačiau ir kitos inovacijos buvo labai svarbios formuojant logistikos pramonę.

Logistikos veikla, inovacinės naujovės logistikos paslaugų teikėjams technologiniu pažiūriu gali būti suskirstytos į 4 kategorijas: duomenų surinkimo technologijos, informacines technologijas, sandėlio valdymo sistemos ir transporto valdymo sistemos.

Duomenų surinkimo technologijos: Logistikos paslaugų teikėjai paprastai turi susidoroti su dideliu kiekiu prekių ir duomenimis. Duomenų rinkimas ir keitimasis yra svarbus logistikos informacijos valdyme ir kontrolėje. Geros kokybės duomenų įgijimas gali padėti logistikos paslaugų teikėjai užtikrinti klientų prekių tikslesnį ir efektyvesnį judėjimą.

Informacinės technologijos. Informacinės technologijos tai prietaisai arba infrastruktūra kuri padeda informacijai efektyviau keliauti tarp įmonių. Daugelis logistikos vadybininkų informacines technologijas laiko kaip pagrindinį šaltinį geresniam našumui ir konkurencijos didinimui. Informacijos rinkimas ir keitimasis yra svarbi inovaciniai logistikai.

Sandėlio valdymo sistemos. Sandėlis paprastai laikomas į vietą kur laikomas inventoriūs. Logistikoje sandėliavimas vaidina labai svarbų vaidmenį. Sandėlio valdymo sistema turi spręsti produkto judėjimą.

Transporto valdymo sistema. Transportavimas yra vienas iš labiausiai matomų elementų logistikos operacijose. Pagrindinis tikslas apie transportavimo valdymo sistemos yra perkelti produktą iš vienos vietos į nustatytą paskirties vietą taip pat sumažinti išlaidas. Transportavimo informacinė sistema ir geografinė informacinė sistema gali padėti logistikos vadybininkams planuoti, valdyti ir kontroliuoti transportavimo problemas.

Administracinės inovacijos yra kito tipo naujovės. Ji apima organizacinę struktūrą ir administracinius procesus. Logistikos paslaugų teikėjai, administracines naujoves skirsto į 3 dalis: tiekimo grandinės valdymas; ryšių su klientais valdymas ir žinių valdymas.

Tiekimo grandinės valdymas. Tiekimo grandinė apima visus tiekėjų, gamintojų, platintojų ir klientų sąveika. Grandinė apima transportavimą, informacijos planavimą, pinigų pervedimus ir kt.

Ryšiai su klientais valdymas. Ryšiai su klientais valdymas yra paslaugų sąvoka kuri padeda įmonei valdyti klientus santykinai organizuotu būdu. Tai leidžia individualizuoti santykius su klientais, siekiant pagerinti klientų pasitenkinimą ir padidinant pelną, identifikuojant pelningiausius klientus ir suteikiant jiems aukščiausio lygio paslaugas. Efektyvus ryšių su klientais valdymas atneša sumažintas rinkodaros išlaidas ir didesnę klientų pasitenkinimą.

Žinių valdymas. Žinios gali būti apibrėžiamos kaip būdas tvarkyti prasmingai duomenis. Žinių valdymo procesas yra suskirstytas į žinių įgijimo, surinkimo ir išsaugojimo kategorijas.

Christopher (2007) teigia, jog šiuolaikinėje rinkoje klientas kelia vis didesnius reikalavimus ne tik gamybos, bet ir aptarnavimo kokybei. Todėl galime teigti, jog vartotojų aptarnavimas tai nuolatinis paslaugos teikimas laiku ir vietoje. Klientų vertės suvokimų dinamiškumo supratimas suteikia didelių galimybių logistikos inovacijai ir reikalauja iš vadovų suprasti klientų vertės suvokimo pokyčius atsižvelgiant į funkcinius, paslaugų, santykių plėtotės reikalavimus.

Viena iš populiariausių inovacijų logistikos srityje yra įvairiausių verslo valdymo sistemų diegimas. Krovinių logistikos sistemos tampa nepamainomu jų įrankiu, tiek vystant einamąsias užduotis, tiek plečiantis ir investuojant.

Kita, ypatingai reikšminga sritis, kurioje logistika žengia į priekį – tai krovinių perkrovimo, rūšiavimo bei išskirstymo proceso optimizavimas.

Inovacijos krovinių logistikoje taikomos itin plačiai, nes optimizavus iš pažiūros gana sudėtingą ir painų procesą, darbai atliekami greičiau.

Apibendrinant galima teigti, kad transporto logistikos sektoriaus įmonės galima suskirstyti į dvi grupes: įmonės, kurios savo klientams ir partneriams siūlo visą logistikos paslaugų įvairovę, ir įmonės, kurios specializuojasi teikdamos tam tikras atskiras paslaugas. Nauja transporto paslauga suprantama ne vien tik kaip krovinio gabenimas, bet ir kaip veikla, susijusi su krovinio paruošimu vežti (vežimo aptarnavimas). Inovacijos logistikoje apibrėžiama kaip paslaugos susijusios su logistika, naudinga tam tikrai auditorijai. Auditorija gali būti vidinė, kai inovacijos pagerina įmonės veiklos efektyvumą, arba išorės, kai inovacijos skirtos geriau aptarnauti klientus. Logistikos veikla, inovacinės naujovės logistikos paslaugų teikėjams technologiniu pažiūriu gali būti suskirstytos į 4 kategorijas: duomenų surinkimo technologijos, informacines technologijas, sandėlio valdymo sistemos ir transporto valdymo sistemos. Viena iš populiariausių inovacijų logistikos srityje yra įvairiausių verslo valdymo sistemų diegimas.

2.3. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modeliai logistikoje

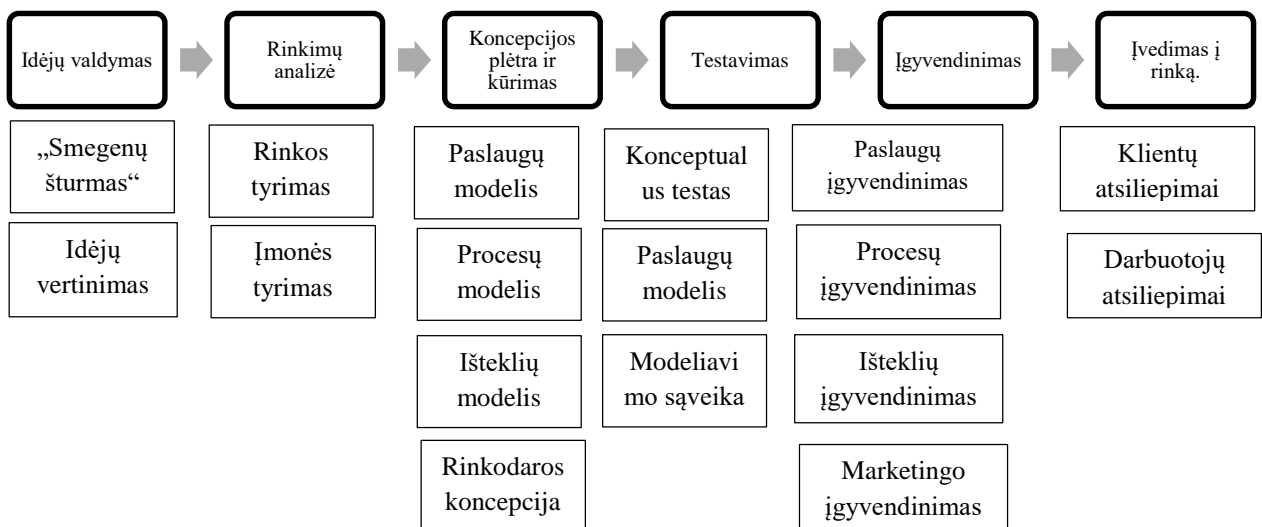
Paslaugų teikimas yra procesas, kurio vyksmas nėra išreikštas naujo produkto kūrimo modelyje, o turėtų būti. Modeliuose, yra svarbu numatyti naujos paslaugos, kaip proceso, projektavimo etapą, kurio esmė būtų naujos paslaugos teikimo projekto, konkretinančio naujos paslaugos teikimo elementus ir jų tarpusavio ryšius, rengimas.

E. Stevens ir S. Dimitriadis (2011) teigia, kad naujų paslaugų modelio paiešką motyvuoja:

1. Nėra palyginti skirtingi naujų paslaugų modeliai, neįvertintas jų tinkamumas teikti įvairias paslaugas
2. Naujų paslaugų įdiegimo seka dar nėra išsamiai ištirta, empirinių įvertinimų stoka varžo supratimą, kokie įdiegimo etapai būtini, kurie jų svarbiausi;
3. Mokslas daugiau dėmesio skiria paslaugų teikimo tyrimams, palikdamas nuošalėje naujų paslaugų diegimo modelio kūrimą, nors tinkamas įdiegimo organizavimas dažnai yra naujos paslaugos sėkmės veiksnys.

Burger, Kim, Meiren (2010) naujų paslaugų kūrimo modelį pateikia per 6 bendrus etapus. (4 pav.)

- 1 etapas. „Smegenų šturmas“ ir vertinimo idėjos (idėjų valdymas)
- 2 etapas. Keliami reikalavimai rinkimui ir analizavimui
- 3 etapas. Konceptijos plėtra ir konceptijos kūrimas
- 4 etapas. Testavimas
- 5 etapas. Įgyvendinimas
- 6 etapas. Įvedimas į rinką.



4 pav. Naujų paslaugų kūrimo modelis. (Sudaryta autorės remiantis Burger, Kim, Meiren, 2010)

Teisingų procesų nustatymas yra labai svarbus įmonei, kurios ieško būdų išvengti besidubliuojančių funkcijų ir norinčių panaudoti jau sukauptą patirtį. Yra nustatytos kryptys pagal

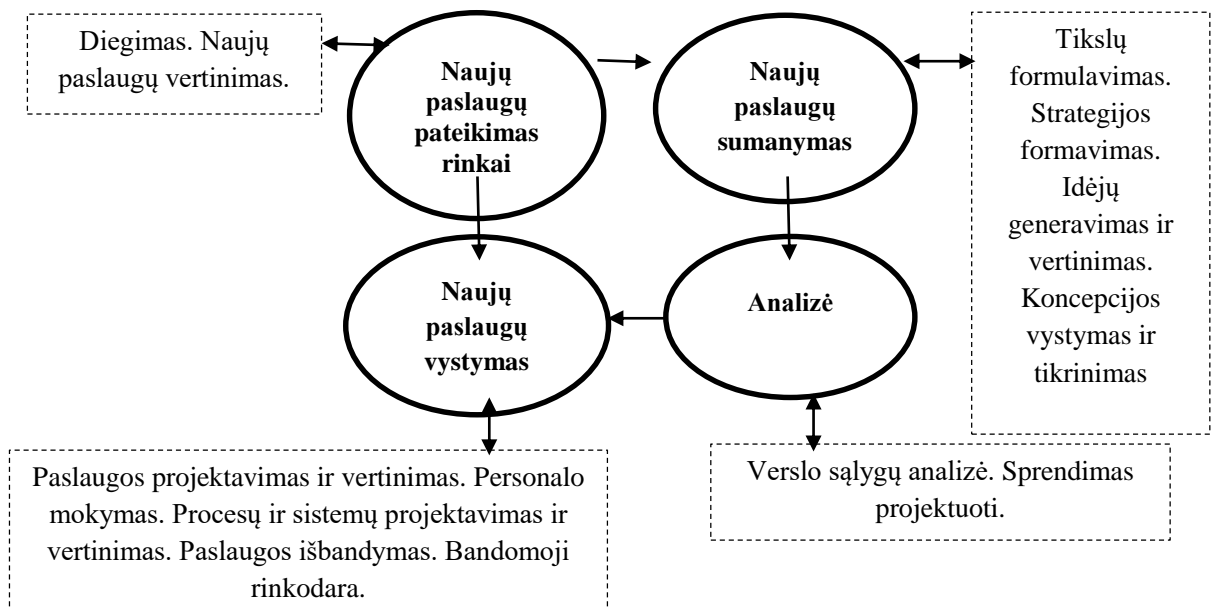
kurias naujos paslaugos turėtų būti plėtojamos. (Fährnich et al. 1999). Tačiau mokslininkai pastebėjo, kad būtų naudinga įtraukti produkto plėtros tyrimą, kuomet yra susiduriama su paslaugų plėtra. Kaip rezultatas, visi naujų paslaugų kūrimo (NPK) modeliai, kurie buvo sukurti yra panašūs (Bowers 1989). Šie modeliai gali būti suskirstyti į dalinius, vertinimo ir išsamius modelius. Daliniai modeliai yra susiję tik su dalimi viso NPK proceso, o vertinimo modeliai yra paremti NPK modelio, kuris dar yra vadinamas BAH (Booz, Allen, and Hamilton 1968, Booz et al. 1982). Be to išsamūs modeliai yra tie, kurie reprezentuoja NPK procesus kompleksiskai. Be to į šiuos modelius įeina veiklos nuo naujos idėjos sukūrimo iki jos paleidimo į rinką. Visai neseniai Johnson sukūrė naują NPK procesą paremtą keturiomis stadijomis ir trylika užduočių, tam kad pradėti naują paslaugą. Šis modelis pabrėžia NPK proceso planavimo, analizės ir vykdymą.

Vertinimo modeliai, tokie kaip BAH modelis, yra paremtas naujų produktų vystymo modeliu. BAH modelis buvo sukurtas šešių pakopų pagrindu nuo produkto idėjos iki paleidimo į rinką. (Booz, Allen, and Hamilton 1968). Tada Booz (1982) pridėjo verslo strategijos plėtros etapą į šį modelį, ko pasekoje atsirado septyni nuoseklūs veiksmai naujų paslaugų vystymo procese: strategija, idėjos generavimas, atrankos ir vertinimo, verslo analizė, kūrimas, testavimas ir komercializacija. Shekar (2007) pastebėjo, kad naujos paslaugos dažniau atsiranda iš sistemingai sukurto ir įgyvendinto proceso, o ne atsitiktinai. Taip pat pastebėta, kad aplinka daro didžiausią įtaką naujų paslaugų efektyvume. Taigi, naujų paslaugų vystymo proceso konfigūracija priklauso nuo to, kiek kuri paslaugų įmonė jaučiasi tikra dėl savo vietos aplinkoje.

Nepaisant išsamių modelių atstovaujančių naujų paslaugų vystymo procesą kompleksiskai, buvo siaurai išnagrinėtas iš buvusių tyrimų naujų paslaugų vystymo procesuose. Be to Johnson and Menor (1997) teigia, kad naujų paslaugų vystymo procese egzistuoja grįžtamojo ryšio ciklas.

Grįžtamasis ryšys yra kritinis taškas naujų paslaugų vystymo procese, nes analizuojant ne materialius aspektus paslaugų kūrimo projektavime yra susiduriama su dideliais sunkumais. (5 pav.)

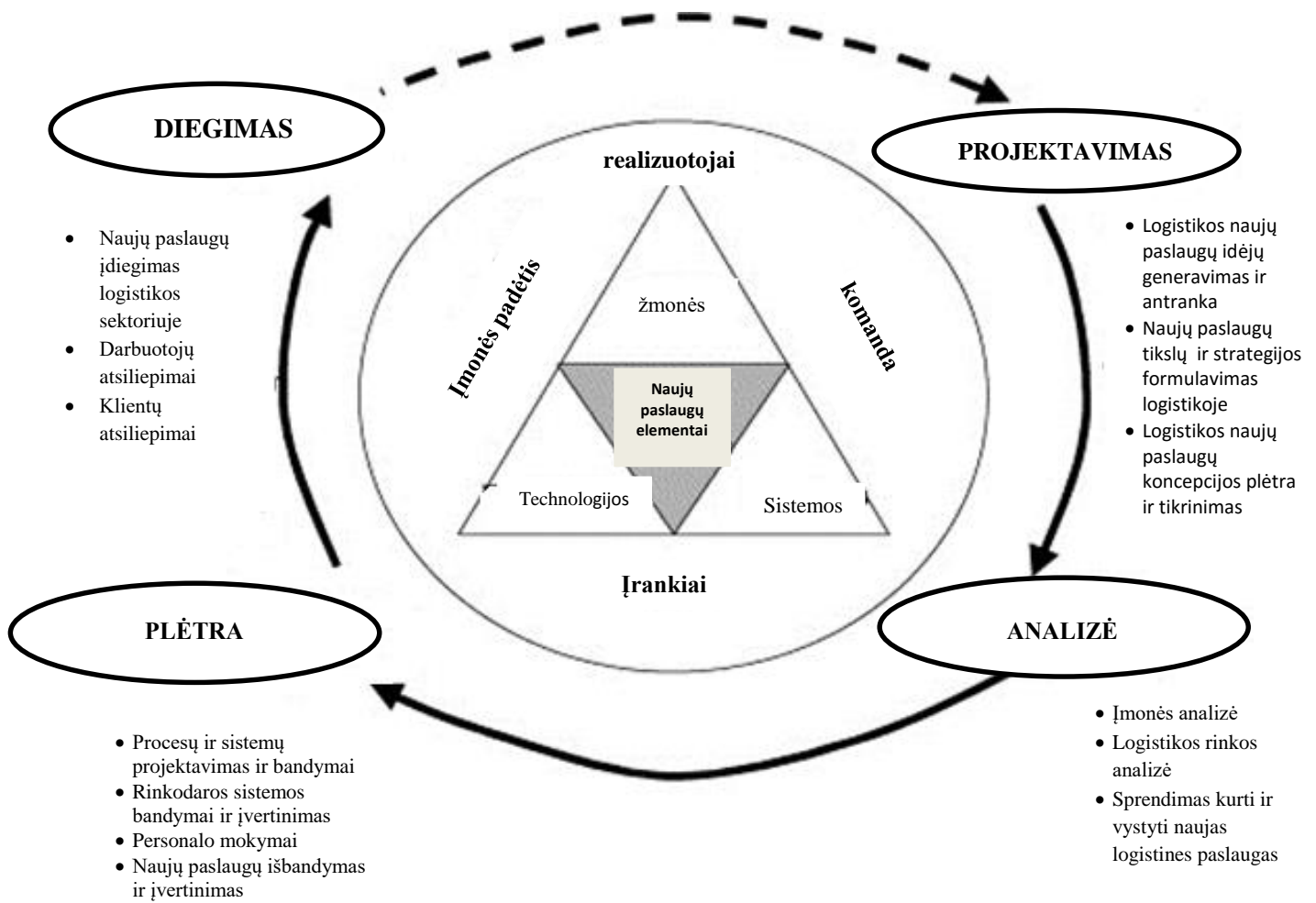
S. Johnson ir kt. (2005) siūlo, kad naujų paslaugų projektavimo etape būtų generuojamos ir vertinamos idėjos, kuriama ir vystoma naujų paslaugų sąvoka. Antras etapas yra analizė, kuri turinio požiūriu konkretizuota kaip verslo sąlygų analizė ir sprendimas pradėti naujos paslaugos projektavimą. Kitą NP kūrimo ir diegimo etapą pagal siūlomą koncepciją tikslinga įvardinti kaip naujos paslaugos technologijos projektavimą. Jo turinys toks: paslaugos detalizavimas, technologijos vertinimas, išteklių planavimas. Paskutinis etapas „NP pateikimas rinkai“.



5 pav. Johnson Naujų paslaugų vystymo modelis (sudaryta autorės, remiantis Stevens, Dimitriadis 2005)

Tikslinga paminėti, jog šis etapo pavadinimas nevisiškai atitinka etapo darbų turinį. Tikslingiau šį etapą pavadinti M. Kriaučionienės, M. Urbanskienė ir kt. (2006) siūlomu pavadinimu „Komericializacija“. Komericializaciją galima įvardinti ir kaip pagrindinis ir turintis didžiausią įtaką NP diegimo sėkmei. (I. Alam, Ch. Perry, 2000) Šiame etape paslaugų teikėjas sprendžia kada, kur ir kaip pristatyti naujovę. (Kriaučionienė ir kt. 2005, p.10). Šiame etape, įvertinamos paslaugų kokybės nepastovumo (nevienodumo) ir heterogeniškumo išskirtinės savybės. 6 pav. pateikiamas naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis logistikoje.

Šis modelis turi keturis etapus: projektavimas, analizė, plėtra ir diegimas. Nors siūlomi modeliai logistikoje nesutampa visiškai tiksliai išsamūs modeliai padalinti į šias pagrindines keturias stadijas. Johnson (2000) pabrėžė naujų paslaugų vystymo proceso nevientisumą per nepertraukiamą ciklą, kaip ir svarbą įgalinant šiuos faktorius: komandos, įrankiai ir organizacinė aplinka



6 pav. Naujų paslaugų kūrimo logistikoje modelis. (sudaryta autorės, adaptuotas pagal S.Johnson 2005)

Šis modelio uždaras ciklas reiškia, kad naujų paslaugų kūrimas ir diegimas – nuolatinis procesas. Toliau naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis UAB „A4U“ bus kuriamas pagal 6 paveiksle pateiktą modelį.

Apibendrinant galima teigti, naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelius galima suskirstyti į dalinius, vertinimo ir išsamius modelius. Svarbu prieš kuriant naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelį atlikti tyrimą. Paslaugų kūrimo ir vystymo modeliuose, svarbu numatyti naujos paslaugos, kaip proceso, projektavimo etapą, kurio esmė būtų naujos paslaugos teikimo projekto, konkretinančio naujos paslaugos teikimo elementus ir jų tarpusavio ryšius, rengimą.

3. UAB „A4U“ NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR VYSTYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

Siekiant pagrįsti ir pateikti UAB „A4U“ naujų paslaugų kūrimo ir vystymo veiklos plėtros modelį, buvo atliktas įmonės naujų paslaugų galimybių tyrimas. Šiame darbo skyriuje pateikiama tyrimo pateikiama tyrimo metodika, charakteristika bei darbo rezultatai ir jų aptarimas.

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Planuojant tyrimą reikia įvertinti: reikalingos surinkti informacijos poreikius, jos kokybę ir kiekybę, įvertinti tyrimo galimybes, apibrėžti tyrimo vykdymo laiką, išaiškinti lūkesčius.

Tyrimo eigą galima suskirstyti į šiuos etapus: problemos formulavimas, tyrimo objekto nustatymas, tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas, imties dydžio nustatymas, atrankos būdo parinkimas, tyrimo metodo parinkimas, tyrimo tipo parinkimas, tyrimo instrumentarijaus parengimas, duomenų rinkimas, tyrimo proceso organizavimas bei tyrimo duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas.

Tyrimo problema: UAB „A4U“, norėdama įgyti konkurencinį pranašumą, bei užimti kuo didesnę rinkos dalį, turi gebėti prisitaikyti prie rinkos sąlygų ir plėsti savo paslaugų spektrą. Tačiau dažnai tai tampa dideliu iššūkiu. Kuo įmonės paslaugos yra kompleksiškesnės nuo pradžios iki pateikimo klientams, tuo pastarieji būna labiau patenkinti ir tuo daugiau pelno uždirba įmonė. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis galėtų padėti UAB „A4U“ geriau ir efektyviau plėsti naujas paslaugas. Tuo tikslu yra svarbu iširti esamą situaciją UAB „A4U“, kaip įmonė yra pasiruošus plėsti savo veiklą ir pateikti pasiūlymus jos veiklos gerinimui.

Tyrimo tikslas: Indentifikavus UAB „A4U“ naujų paslaugų kūrimo ir vystymo galimybes, sudaryti plėtros modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti inovacinių logistikos įmonių tendencijas ir situaciją rinkoje;
2. Parengti UAB „A4U“ naujų paslaugų kūrimo ir vystymo tyrimo metodiką;
3. Iširti naujų paslaugų kūrimo ir vystymo galimybes įmonėje ir tyrimo rezultatus pritaikyti UAB „A4U“ naujų paslaugų plėtros modelio rengimui.

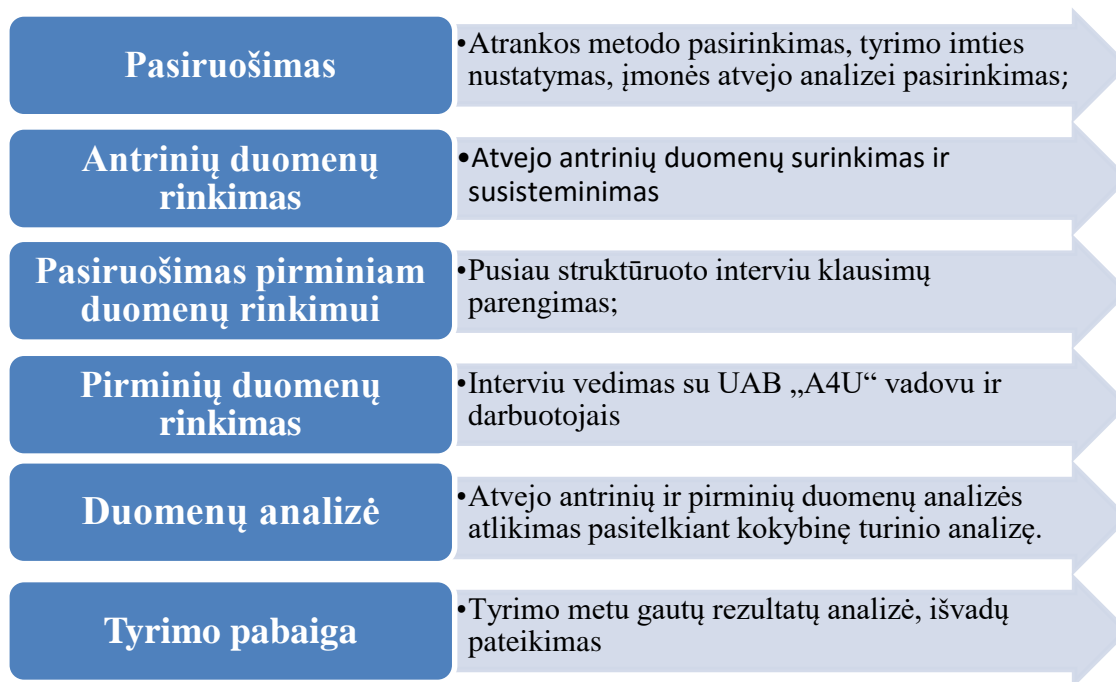
Tyrimo objektas: Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas UAB „A4U“

Tyrimo imtis. Pasirinkta pusiau struktūruotas interviu metodas. Apklausiami bus UAB „A4U“ darbuotojai ir direktorius.

Tyrimo metodo parinkimas. Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, tačiau klausimai nėra griežtai pagal eilę, galima užduoti respondentui ir papildomų klausimų. Interviu metu naudojamas specifinis žodynas, žinomas tyrimo dalyviams, ir tokiu būdu tyrėjas subjektyviai gali susitapatinti su savo tiriamaisiais. Tyrėjas yra pažymėjęs temas ar problemos kontūrus, kuriuos nori paliesti, bet yra laisvas varijuoti klausimų tvarką ir parinkti

situaciją atitinkančius žodžius, o respondentams leidžiama netrukdomai reikšti savo mintis. Šio tipo interviu metu dažniausiai stengiamasi išlaikyti tam tikrą interviu struktūrą, tačiau išlaikant laisvumą, kad šiame interviu būtų galima gauti reikšmingos tyrimui informacijos. Pusiau struktūruoto interviu metu klausimų eiliškumas nėra labai svarbus, pokalbis trunka trumpiau nei giluminis interviu. Pabrėžtina, kad po kiekvieno pusiau struktūruoto interviu, iš anksto parengtų klausimų eilės gali būti papildomas naujomis temomis. Esminių sąvokų analizavimas ir interviu metodo galimybių analizė padėjo suformuoti interviu klausimus. Su klausimais įmonės vadovas ir darbuotojai galėjo susipažinti prieš apklausą. Interviu klausimus sudaro tokie blokai: 1) demografinis (duomenys apie tiriamuosius – specialybė, pareigos įmonėje, darbo stažas, 2) klausimai, kuriais tiriama kokias perspektyvas mato respondentai, kuria kryptimi nori plėsti įmonės paslaugas ir kt. Klausimų eiliškumas priklausė nuo pokalbio eigos, respondento pasisakymo turinio.

Tyrimo instrumentarijaus parengimas. Klausimynas buvo sudaryta taip, kad padėtų pasiekti tyrimo tikslą. Duomenys rinkti pusiau struktūruoto interviu būdu. Interviu metu buvo pateikiami atviro tipo klausimai su patikslinančiais klausimais. Respondentams sutikus, jų išsakytos nuomonės buvo įrašytos naudojant diktofoną. Vėliau buvo atliekama kokybinė suriktos informacijos analizė. Klausimai buvo formuluojami pagal išanalizuotą literatūrą. 7 pav. pateikiama tyrimo eiga.



7 pav. Tyrimo eiga. (Sudaryta autorės)

3.2.UAB „A4U“ charakteristika

Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelių mokslinėje ir specialioje literatūroje yra gana mažai. Dažniausiai yra tyrinėjama veiksnių įtaka paslaugų teikimo technologijai arba kokybei, naujos paslaugos įdiegimo organizavimui. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio įgyvendinimo galimybė (6 paveikslas) buvo tikrinama, tiriant ekspedicinę įmonę UAB „A4U“.

UAB „A4U“ įkurta 2010 m. yra greitai auganti ekspedicinė įmonė. Aktyviai besivystanti organizacija apibūdinama kaip kasdien galinti didinti veiklos galimybes ir kelti naujus, aukštesnio lygio tikslus. Ekspedicijos įmonė UAB „A4U“ teikia vietines ir tarptautines krovinių pervežimo, ekspedijavimo, muitinės tarpininkavimo paslaugas. Krovinius gabena keliais, jūromis ir oru. Nors įmonė rinkoje yra „naujokė“, tačiau įmonėje dirba savo darbą išmanantys specialistai, kurie yra įgiję klientų pasitikėjimą ir užsirekomendavę kaip kokybiškų paslaugų teikėjai. Dėl šių priežasčių įmonė gali sėkmingai konkuruoti su kitomis tokio pobūdžio paslaugas teikiančiomis įmonėmis.

UAB „A4U“ veikia konkurencingoje Lietuvos ekspedicijos rinkoje. Rinkoje veikia mažos, vidutinės ir stambios įmonės, teikiančios ekspedicines paslaugas, todėl UAB „A4U“ susiduria su įvairiapuse konkurencija rinkoje.

Į ekspedicijos rinką įsiliejus kitoms įmonėms, UAB „A4U“ siekdama išsilaikyti šioje rinkoje pagrindinį dėmesį skiria teikiamų paslaugų kokybei, nuolatiniam jų tobulinimui bei plėtojimui, atsižvelgdama į klientų poreikius.

Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas bei nuolatinis jų tobulinimas yra vienas svarbiausių UAB „A4U“ tikslų. Įmonė yra įsidiegusi LEAN sistemą, kuris taip pat pagerina bendravimą tarp klientų ir darbuotojų. Taip pat vienas iš svarbių įmonės tikslų yra darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Įmonėje dirbantys specialistai kelia kvalifikaciją tiek pačioje įmonėje, tiek ir už jos ribų.

Remiantis oficialiu UAB „A4U“ tinklapiu galima pateikti tokį jos vizijos apibrėžimą – tapti pirmaujančia Lietuvoje ir pripažinta pasaulyje transporto bei logistikos paslaugas teikiančia įmone, kurios lyderystę lemtų inovatyvūs logistiniai, informacinių technologijų ir vadybiniai sprendimai bei profesionalūs darbuotojai.

Atliekant įmonės strateginį planavimą ir norint sukurti tinkamą naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelį, reikia atlikti SSGG analizę, kuri susijusi su esamos veiklos analize, konkurentų, esamos rinkos įvertinimu.

SSGG analizė padeda įvardinti stipriąsias puses sumažinant silpnųjų poveikį. Taip pat šis modelis nurodo įmonės strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą 5 lentelėje pateikiama UAB „A4U“ SSGG analizė.

5 lentelė. UAB „A4U“ SSGG analizė (Sudaryta autorės)

<p>Stiprybės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugebėjimas pasiūlyti konkurencingas kainas • Gera bendrovės reputacija tarp esamų darbuotojų • Kvalifikuoti darbuotojai • Gebėjimas prisitaikyti prie vartotojų poreikių • Siekis vystyti veiklą inovacijų pagrindu 	<p>Silpnybės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nėra aiškios strategijos • Nesugebėjimas greitai persiorientuoti prie rinkos pokyčių • Silpna darbuotojų motyvacinė sistema • Per siauras teikiamų paslaugų asortimentas • Nėra teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistemos • Didelė konkurencija
<p>Galimybės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įėjimas į naujas rinkas • Naujų paslaugų į rinką įvedimas • Rinkos augimas • ES struktūrinių fondų parama, diegiant inovacines sistemas 	<p>Grėsmės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nauji galimi konkurentai • Naujos paslaugos įvedimo nepasiteisinimas • Ekonominės aplinkos nestabilumas • Paklausos sumažėjimas dėl politinės aplinkos nestabilumo

Iš 3 lentelės matyti, jog viena iš įmonės stiprybių yra sugebėjimas pasiūlyti konkurencingas kainas. Įmonė atsižvelgia į kiekvieno kliento poreikius ir teikia diferencijuotas paslaugas už palankią kainą. Kainos patrauklumą didina informacinių technologijų diegimas pasitelkus vadybinius sprendimus. Taip pat bendrovė yra pelnusi gerą reputaciją tarp esamų klientų. Ši reputacija yra pasiekta į kiekvieną klientą žvelgiant unikalčiai ir atsakingai. UAB „A4U“ vadovybė skiria nemažai dėmesio, kad personalas būtų kvalifikuotas, turėtų reikiamą išsilavinimą, žinias. Prireikus yra organizuojami įvairūs kursai vadybininkams. Todėl bendrovės kvalifikuotas personalas – viena jos stipriųjų pusių. Gebėjimas prisitaikyti prie vartotojų poreikių yra deklaruojama kaip pagrindinė įmonės stiprybė, nes įmonės vadovybės teigimu, stengiamasi prisitaikyti prie kiekvieno vartotojo lūkesčių atskirai. Įmonė yra pakankamai nedidelė ir palyginti neseniai įsikūrusi, todėl domėjimasis inovacijomis ir jų diegimas įmonėje yra viena pagrindinių vadovų veiklos tobulinimo kryptių.

Išanalizavus UAB „A4U“ silpnąsias puses buvo pastebėta, jog įmonėje vis dėlto nėra aiškios strategijos, kuria sektų visas kolektyvas, todėl svarbu numatyti tikslią įmonės strategiją atsižvelgiant į įmonės silpnąsias, stipriąsias puses, galimybes ir galimas grėsmes. Siekiant įgyvendinti galimybes

gali būti nepakankama įmonės darbuotojų kvalifikacija, kurią reikia tobulinti, organizuoti mokymus, tobulinimosi kursus. Įmonė yra pakankamai nedidelė, todėl prisitaikyti prie rinkos pokyčių neturėtų būti sudėtinga, tačiau įmonė sunkiai persiorientuoja, galbūt viena iš priežasčių yra nepakankama darbuotojų motyvavimo sistema. Vis dėlto, UAB „A4U“ reikėtų peržiūrėti teikiamų paslaugų asortimentą, kadangi dažnai esami vartotojai teiraujasi paslaugų, kurių įmonė nėra kvalifikuota suteikti. Suprasti kokių paslaugų trūksta vartotojams ir kas juos netenkina dabartiniu metu padėtų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistema. Taip pat niekam nėra paslaptis, jog krovinių gabenimo rinka yra perpildyta ir joje labai didelė konkurencija, kuri priverčia įmones daug analizuoti, investuoti ir pan.

Viena UAB „A4U“ galimybių, naujų paslaugų į rinką įvedimas. Be jau vartotojams teikiamų ekspedicijos paslaugų, UAB „A4U“ galėtų užsiimti ir kitokio pobūdžio krovinių vežimu, pavyzdžiui: krovinių gabenimas geležinkeliais. Tačiau didžiausia bendrovės galimybė – rinkos augimas, kuris padidintų gaunamas pajamas, todėl atsirastų daugiau vartotojų. Ekonominis šalies augimas suteiktų UAB „A4U“ didesnes veiklos plėtros perspektyvas. ES struktūrinių fondų parama padėtų įsisavinti inovacines sistemas, patobulinsiančias įmonės veiklą ir padidinsiančias paslaugų vartotojų pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „A4U“ įkurta 2010 m. yra sparčiai auganti ekspedicinė įmonė, teikianti platų paslaugų spektrą. Ekspedicijos įmonė UAB „A4U“ teikia vietines ir tarptautines krovinių pervežimo, ekspedijavimo, muitinės tarpininkavimo paslaugas. Krovinius gabena keliais, jūromis ir oru. Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas bei nuolatinis jų tobulinimas yra vienas svarbiausių UAB „A4U“ tikslų. Išanalizavus UAB „A4U“ SSSG analizę buvo išsiaiškinta, jog įmonės stiprybės: sugebėjimas pasiūlyti konkurencingas kainas, gera bendrovės reputacija, kvalifikuoti darbuotojai, gebėjimas prisitaikyti prie vartotojų poreikių, siekis vystyti veiklą inovacijų pagrindu. Silpnybės: nėra aiškios strategijos, nesugebėjimas greitai persiorientuoti prie rinkos pokyčių, nepakankama darbuotojų motyvavimo sistema, per siauras teikiamų paslaugų asortimentas, nėra teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistemos, didelė konkurencija. UAB „A4U“ galimybės: naujų rinkų akumuliacija, naujų paslaugų rinkoje įdiegimas, rinkos augimas, ES struktūrinių fondų parama, diegiant inovacines sistemas. Ir grėsmės: nauji galimi konkurentai; naujos paslaugos įdiegimo nepagrįstumas; ekonominės aplinkos nestabilumas; paklausos sumažėjimas dėl politinės aplinkos nestabilumo.

3.3. Inovacinių logistikos įmonių rinkos įvertinimas

Procesą, apimančią naujovės kūrimą, paskleidimą ir pritaikymą galima vadinti inovacine veikla. Įmonės skirtingai suvokia inovatyvumo apibrėžtį, šis suvokimas turi tiesioginę įtaką inovacinių įmonių skaičiaus sumažėjimui, t. y. įmonės nors ir užsiima inovatyvia veikla, nepriskiria savęs inovacinėms įmonėms.

Tyrimo duomenimis 2012-2014 m. inovatyvių įmonių skaičius, palyginti su 2010-2012m. padidėjo 6 proc. ir sudarė 36 procentų visų įmonių. Didžiausią sparčiai augančių inovacinių įmonių dalį sudarė mažos įmonės, turinčios nuo 10 iki 49 darbuotojų, - 46,5 procento, bet jų dalis, palyginti su visomis inovacinėmis įmonėmis, buvo 21,3 procentinio punkto mažesnė. Turinčių nuo 50 iki 249 darbuotojų įmonių dalis sudarė 44 procentus ir viršijo visų inovacinių įmonių atitinkamą rodiklį 18,2 procentinio punkto. Mažiausią dalį sudarė didelės įmonės, turinčios 250 ir daugiau darbuotojų, - 9,5 procento, bet, palyginti su visomis inovacinėmis įmonėmis, tokių įmonių dalis buvo 3,1 procentinio punkto didesnė. Inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse 2014m. dirbo 58,7 procento visų įmonių darbuotojų. Tuo tarpu transporto sektoriuje 2014 m. dirbo 51,1 proc. visų įmonių darbuotojų.

Transportas ir saugojimas (42,9 proc.) sudarė vieną iš daugiausia sparčiai augančių inovacinių įmonių. Tyrimo duomenimis transporto ir saugojimo įmonių skaičius 2014 m. buvo 6603vnt. Juose dirbo apie 104 tūkst. dirbančiųjų. Transportas ir saugojimas 2010-2012m. buvo viena iš sparčiai augančių įmonių (42,9) palyginti su visomis inovacinėmis įmonėmis (18.6proc).

Įmonės veiklos plėtra reikalauja aktyvios inovacinės veiklos, leidžiančios įvairiapusiškai modernizuoti paslaugų teikimo struktūras, tobulinti kuriamus produktus ir paslaugas, naudojamas technologijas. 2010-2012m. tyrimo duomenimis, inovacinę veiklą vykdė 30 procentų gamybos ir paslaugų įmonių. Iš jų 6,2 procento diegė tik technologines inovacijas, 13,1 procento – tik netechnologines, o 10,7 procento – inovacinę veiklą vykdė kompleksiskai – diegė ir technologines ir netechnologines inovacijas. Tačiau jų dalis palyginti su ankstesniais metais sumažėjo. Transportas ir saugojimas technologiniai novatoriai pagal inovacijų rūšį ir ekonominės veiklos rūšį 2010-2012m. sudarė 7,2 proc. iš jų produkto – 0,2 proc, proceso – 4,5 proc, ir produkto ir proceso – 1,9 proc.

Įmonių inovacinė veikla naujų paslaugų kūrimo arba tobulinimo srityje yra svarus instrumentas, leidžiantis įmonėms gaminti aukštos pridėtinės vertės produktus ar paslaugas, didinti jų apimtis ir didinti savo įmonės konkurencingumą.

2010-2012m. naujus produktus ar paslaugas rinkai pateikė 10,1 proc. visų įmonių. Jų dalis, palyginti su 2008-2010m. sumažėjo 2,6 proc. punkto.

Bendradarbiavimo inovacinėje veikloje svarbą tiksliausiai apibūdina inovacijos apibrėžtis: inovacija tai procesas, kuriuo norima įgauti pranašumą konkurencinėje kovoje, apjungiant mokslines, technologines bei organizacines tendencijas ir darant pažangą paslaugų teikimo bei produktų gamybos srityje. Todėl bendradarbiavimas su įvairiomis mokslinėmis, viešojo sektoriaus institucijomis ir verslo partneriais yra vienas iš svarbiausių sėkmingos inovacinės veiklos veiksnių. 2010–2012 m. tyrimo metu paaiškėjo, kad daugeliui įmonių inovacija vis dar buvo labiau vidinis procesas, todėl 53,6 procento įmonių, diegdami technologines inovacijas, rėmėsi vidiniais resursais ir neturėjo partnerių. Tačiau 2012-2014 m. daugeliui inovacinių įmonių inovacijos tapo ne tik vidiniu procesu. Vis dėlto beveik pusei technologines inovacijas diegusių įmonių bendradarbiavimas,

pasikeičiant praktika ir žiniomis su klientais, tiekėjais, konsultantais, švietimo institucijomis, garantavo sėkmingą inovacinę veiklą.

Transporto sektorius bendradarbiavo dėl inovacijų 97,7 proc. su Lietuvos įmonėmis, 46,5 proc. su kitomis Europos šalimis ir 20,9 proc. su kitomis šalimis. 2010-2012m. transportas ir saugojimas pateikė 2 proc. nuo visų įmonių produkto (prekės ar paslaugos) inovacijas. Transportas naujus logistikos metodus rinkai pristatė 16,2 proc, o naujus operacinius procesus 24,6 proc.

Ekologinės inovacijos paremtos naujais gamybos procesais, naujomis technologijomis ir paslaugomis, skatinančiomis vykdyti labiau aplinką tausojantį verslą. Taip pat šios inovacijos padeda optimizuoti verslą, mažinti išlaidas, pastebėti augimo galimybes ir sustiprinti gerą įmonės įvaizdį. 31,3 proc. transporto ir saugojimo veiklos įmonių, diegusias technologines inovacijas, siekė sumažinti išmetamo anglies dvideginio (CO₂) kiekį, kuris atsiranda dėl įmonės vykdomos veiklos.

Inovacijas remia valstybė, nes tai lemia šalies ekonomikos augimą. Vienas iš valstybės finansinės pagalbos būdų yra negrąžintinių paskolų teikimas per įvairias valstybės paramos ir ES fondų programas. Valstybė taip pat padeda įmonėms gauti paskolas teikdama finansines garantijas. Transportas ir saugojimas 2010-2012m. gavo 41,7 proc. finansinę paramą iš valdžios institucijų, o 2008-2010m tik 37,2 proc.

Apibendrinant galime teigti, kad inovatyvių įmonių skaičius kiekvienais metais vis augo ir 2012-2014m sudarė 36 proc. nuo visų įmonių. Didžiausią sparčiai augančių inovacinių įmonių dalį sudarė mažos įmonės. Transportas ir saugojimas (42,9 proc.) sudarė vieną iš daugiausia sparčiai augančių inovacinių įmonių. 2010–2012 m. tyrimo metu paaiškėjo, kad daugeliui įmonių inovacija vis dar buvo labiau vidinis procesas. Transportas ir saugojimas bendradarbiavo dėl inovacijų 97,7 proc. su Lietuvos įmonėmis, 46,5 proc. su kitomis Europos šalimis ir 20,9 proc. su kitomis šalimis. Negrąžintinių paskolų teikimas tai viena iš valstybės finansinės pagalbos būdų per įvairias valstybės paramos ir ES fondų programas. Valstybė taip pat padeda įmonėms gauti paskolas teikdama finansines garantijas.

3.4. Duomenų analizės pateikimas

Pirmasis šio tyrimo uždavinys buvo atlikti interviu su vadovu ir darbuotojais, kurio metu buvo užduodami aktualūs klausimai apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą. Interviu su vadovu ir darbuotojais vyko 2016m. kovo 21- balandžio 6d. užsakovo įmonės patalpose, Vytauto pr. 23-113 kabinetas. Susitikimo metu buvo užduodami klausimai: (žr. 6 lentelė)

6 lentelė. Interviu klausimai (Sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Tema	Klausimai	Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo etapas
1.	Bendriniai klausimai	<ul style="list-style-type: none"> • Kiek ilgai dirbate šioje įmonėje? • Kokios Jūsų pareigos? Už ką Jūs atsakingas šiuo metu? 	Projektavimo etapas
1.	Klausimai apie įmonę	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip manote, ar dabartinė įmonės veikla ir teikiamos paslaugos yra efektyvios? • Ar Jūsų įmonė diegia inovacijas? Kokios inovacijos buvo įdiegtos Jūsų organizacijoje per pastaruosius metus? • Kokios aplinkybės ar veiksniai stabdo inovacijas Jūsų įmonėje? • Ką Jūs galvojate apie naujų paslaugų kūrimą Jūsų įmonėje? 	Analizės etapas
2.	Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas	<ul style="list-style-type: none"> • Ar vartotojai gali dalyvauti kuriant naujas paslaugas? Ir kaip Jūsų manymu vartotojai gali dalyvauti projektuojant naujų paslaugų kūrimą ir vystymą? • Kas yra svarbu kuriant ir vystant naujas paslaugas? • Kokius svarbiausius iššūkius įmonė turi įveikti arba kokius žingsnius žengti tam, kad taptų sėkmingai naujas paslaugas kuriančia įmone? 	Analizės etapas
3.	Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas inovacijose	<ul style="list-style-type: none"> • Kas Jūsų manymu yra paslaugų inovacijos? • Kaip galima naudoti inovacijas kaip konkurencinę strategiją? • Kokios dar naudos Jūsų manymu gali turėti įmonė kuriant ir diegiant inovacijas? 	Analizės etapas
4.	Logistikos paslaugų samprata	<ul style="list-style-type: none"> • Kokia Jūsų nuomonė apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje? Ar jos reikšmingos logistinės veiklos efektyvumo didinimui? • Kaip manote kokios galimybės ir grėsmės slypi sparčiai augančioje logistikos rinkoje? 	Plėtros etapas
5.	Inovacijų samprata	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip manote kas logistikos sektoriuje laikoma inovacija? • Kokius didžiausius sunkumus išvelgiate logistikos versle? 	Plėtros etapas
6.	Inovacijos logistikoje	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios yra svarbiausios inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje? • Kaip kuriant ir vystant naujas paslaugas inovacijos gali padėti logistikoje? • Kaip manote kokie pagrindiniai sėkmės veiksniai kuriant inovacijas logistikoje? 	Plėtros etapas

Interviu metu respondentų pirmiausia buvo klausiama kiek ilgai respondentai dirba įmonėje, kokios pareigos ir už ką yra atsakingi įmonėje. Šiais klausimais buvo norima išsiaiškinti ar respondentai turi patirties dirbant su logistikos paslaugomis, ir ar jie įmonėje prisideda kuriant ir vystant naujas paslaugas. Visi respondentai atsakė, kad įmonėje dirba ilgiau nei 1 metus, ir su naujų paslaugų kūrimu ir vystymu yra susiję.

7 lentelėje pateikiama informacija apie esamą įmonės veiklą.

7 lentelė. Esama įmonės veikla

Tema	Esama įmonės veikla	
<i>Pagrindinis žodis/kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondento teiginys</i>
Įmonė veikla	Įmonės veiklos efektyvumas	<p>„<...> įmonės teikiamos paslaugos galėtų būti efektyvesnės, nes šiuo metu yra įdedama per daug žmogiškųjų išteklių, tą patį darbą galėtų atlikti ir mažesnis kiekis vadybininkų.<...>“ (Resp.Nr.1)</p> <p>„<...> dirba efektyviai. Iš klientų dar nesame girdėję neigiamų atsiliepimų apie mūsų teikiamas paslaugas, konkurencingos kainos ir kompetetingi darbuotojai puikiai sutaria su klientais <...> „(Resp. Nr.2)</p> <p>„<..> veikla ir teikiamos paslaugos galėtų būti pateikiamos efektyviau <...> „(Resp.Nr.3)</p> <p>„<...> Efektyvumas nepakankamas. Trūksta disciplinos ir techninių sprendimų. <...> (Resp. Nr. 4)</p>
	Įnovacijų diegimas įmonėje	<p>„<...> pati įmonė nediegia jokių inovacijų, tačiau bendraujam su partneriais kurie savo veikloje naudoja inovacijas, tokias kaip navigacinės sistemos, sandėliuose kroviniai žymimi lipdukais, turinčiais bar kodus <...> „ (Resp.Nr.2)</p> <p>„<..>Įmonė nediegia jokių inovacijų <...>“ (Resp.Nr. 1.)</p>
	Įnovacijų stabdymas įmonėje	<p>„<..> įmonė yra užsistovėjusi ties pagrindine veiklos sritimi (krovinių ekspedijavimu) ir bijo ar nežino ką dar pasiūlyti klientui, ko panašias paslaugas siūlantys konkurentai neturi.“ (Resp. Nr. 1)</p> <p>„<...> didžiausias veiksnys kuris stabdo inovacijas tai lėšų trūkumas. Taip pat specialistų trūkumas, brangios technologijos.“ (Resp.Nr.2)</p>

		<p>„<...> Nėra tiek laisvų lėšų <...> „(Resp.Nr.3)</p> <p>„<...>Didžiausia kliūtis būtų įmonės vadovybės valios trūkumas išbandyti naujus sprendimus, naujas strategijas <...> „</p>
	Naujų paslaugų kūrimas įmonėje	<p>„<...>Naujos ar papildomos paslaugos įmonei padėtų išsiskirti iš konkurentų esamoje rinkoje ar net suformuoti naują rinką, kurioje tam tikrą laiką būtų galima atlikti monopolistų vaidmenį <...>“ (Resp.Nr.1)</p> <p>„<...>Naujų paslaugų kūrimas pageidautinas, būtinas, gyvybiškai svarbus <...> „ (Resp.Nr. 4)</p> <p>„<...> tai yra būtina ir neišvengiama norint išsiskirti iš konkurentų <...> “ (Resp. Nr.3)</p>

Apibendrinant esamą įmonės veiklą (žr. 7 lentelė) buvo išskirtos keturios subkategorijos: *įmonės veiklos efektyvumas, inovacijų diegimas įmonėje, inovacijų stabdymas įmonėje ir naujų paslaugų kūrimas įmonėje*. Ekspertai įvertino, kad įmonės veikla galėtų būti efektyvesnė, įmonė nediegia jokių inovacijų, anot ekspertų <...> *Personalo stoka, apyvartinių lėšų stygius, didelis darbuotojų užimtumas* <...> trukdo įmonei dirbti efektyviau. Tačiau buvo vienas respondentas atsakė, jog „<...> nepaisant nuožmios konkurencijos, įmonės teikiamos paslaugos dalinai yra efektyvios. *Esame stipriai išvystę pilnų krovinių gabenimus jūriniais konteineriais iš Kinijos bei dalinių krovinių pervežimus Europoje. Turime pastovių klientų ratą* <...>“. Tačiau visi apklausti respondentai sutiko, kad naujų paslaugų kūrimas įmonėje yra būtina sąlyga, norint tobulėti ir išsiskirti iš konkurentų „<...> tai yra būtina ir neišvengiama norint išsiskirti iš konkurentų <...> „ Šio darbo autorės nuomone, įmonės veikla nėra visiškai efektyvi, labai didelę įtaką daro suvaržytas biudžetas ir kvalifikuoto personalo stoka. Tačiau norint toliau plėsti verslą, didinti kvalifikuotų darbuotojų skaičių bei pelną būtina kurti naujas paslaugas, jas tobulinti ir vystyti.

8 lentelėje pateikiama naujų paslaugų kūrimas ir vystymas.

8 lentelė. Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas

Tema	Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas	
<i>Pagrindinis žodis/kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondento teiginys</i>
Naujų paslaugų kūrimas ir vystymo samprata	Vartotojų dalyvavimas kuriant naujas paslaugas	„<...> reikėtų atlikti empirinį tyrimą, o vėliau gal ir fokus apklausą ir išsiaiškinti, ko vartotojui trūksta, išsiaiškinti poreikius, sužinotų kas

		<p>palengvintų jų darbus <...> „ (Resp. Nr. 1)</p> <p>„<...> išsiaiškinti klientų nuomonę, ar tai būtų paklausi paslauga <...>“ (Resp.Nr.3)</p>
	Naujų paslaugų kūrimo svarbumas	<p>„<...> išsiaiškinti ar tokia paslauga jau neegzistuoja ar neegzistavo.. <..> Vystant naują paslaugą nereikėtų pulti investuoti į reklamą, dažniausiai inovatyvios paslaugos pačios puikiai save reklamuoja „iš lūpų į lūpas“ <...>“ (Resp. Nr. 1)</p> <p>„<..> labai svarbi vartotojų nuomonė. Taip pat labai svarbu pačios idėjos generavimas. <..>“ (Resp. Nr. 3)</p> <p>„<..> išsiaiškinti kokių poreikių turi vartotojai.. <..> įvertinti kas galėtų įtakoti vartotojų sprendimą pirkti naują paslaugą <..> „ (Resp. Nr. 2)</p>
	Iššūčiai kuriant naujas paslaugas	<p>„<...> Išsiaiškinti klientų poreikius <..>“ (Resp. Nr. 1)</p> <p>„<..> Būtina aplinkos analizė, įmonės naujų tikslų iškelimas, įmonės vystymosi krypties korekcija.<..>“ (Resp.Nr.4)</p>

Įvertinus ekspertų žinias apie *naujų paslaugų kūrimą ir vystymą* (žr. 8 lentelė) buvo nurodytos trys subkategorijos, pagal kurias galima teigti, kad vartotojai turi dalyvauti kuriant paslaugas, svarbu išsiaiškinti jų nuomonę, nes anot respondentų <...> *kuriant naujas paslaugas klientas ir yra svarbiausias <..>*. Kuriant naujas paslaugas yra svarbu išsiaiškinti vartotojų nuomonę, kokių poreikių vartotojai turi, ko jiems iš tikrųjų reikia. Taip pat yra labai svarbu orientuotis į tikslinę rinką, taip pat svarbu investicijos ir lankstus požiūris „<..>Pvz., įmonė gali užsiklinti ant vienos kažkurios pervežimo krypties, ir ji bandys žūt būt kažką iš to išspausti, nors jei tas sunkiai seksis, o tuo tarpu

kažkur šalia bus kita rinka su platesnėmis galimybėmis, tačiau nusistovėjęs įmonės požiūris neleis bandyti kažką naujo <..>“

Kuriant naujas paslaugas kiekviena įmonė susiduria su įvairiais iššūkiais ir problemomis, UAB „A4U“ darbuotojai mano, kad „<..> Naujos paslaugos turi generuoti įmonei aiškią finansinę naudą“ <..> ir <..> „Pasiryžti tam ir skirti daugiau laiko <..>“. Bet svarbiausiai reikia mokėti pažvelgti į viską nestandartiškai „<..> Pvz., taip vadinami kompiuterių hakeriai (įsilaužėliai) savo tikslų pasiekia netipiniu mąstymu. Jie gali pabandyti padaryti su kompiuterine programa kažką, apie ką nė nepagalvojo jos kūrėjai, ir tokiu būdu priversti programą elgtis kitaip. Lygiai tas pats yra ir transporto paslaugų rinkoje. Reikia pažvelgti kitaip. <..>“ Šio darbo autorės nuomone, klientas dalyvauja, kuriant paslaugą, kad būtų aktyvus ir daug žinantis bendro proceso dalyvis, kadangi šiuolaikiniai klientai nori vis daugiau ir reikalauja individualių paslaugų. Kai klientas aktyviai dalijasi žiniomis, informacija bei patirtimi įmonei tai atnešą daugiau naudos ir didesnės sėkmės. Kuriant naujas paslaugas ir jas vystant reikia tiksliai žinoti, kokios paslaugos jau egzistuoja, ar jos paklausios, išsitiirti rinką.

9 lentelė apibūdina naujų paslaugų kūrimą ir vystymą inovacijose.

9 lentelė. Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas inovacijose

Tema	Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas inovacijose	
<i>Pagrindinis žodis/kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondento teiginys</i>
Paslaugų kūrimas inovacijose	Paslaugų inovacijos	<p>„<..> Tai visiškai nauja rinkoje ar patobulinta paslauga <..> „(Resp. Nr. 2)</p> <p>„<..> Tokios paslaugos kurių dar neteikia jokia kita įmonė, ar bent jau įmonė jūsų šalyje ar regione.<..>“ (Resp. Nr. 1)</p> <p>„<..> galima pavadinti tiek jau esamų paslaugų tobulinimą, tiek ir naujų paslaugų diegimą ir vystymą.<..> „ (Resp.Nr.4)</p>
	Inovacijos kaip konkurencinė strategija	<p>„<..> pasitelkti valdymo metodus, žinias, atskleisti ir pasitelkti tie savo, tiek ir įmonės darbuotojų kūrybinį potencialą <..>“ (Resp. Nr. 2)</p> <p>„<..> Nuolat naudojant inovacijas visada išliksi konkurencingas.<..>“ (Resp.Nr.4)</p>

	Nauda kuriant ir diegiant inovacijas	<p>„<..> Manau įmonėje įdiegus įdomią ir visuomenei naudingą inovaciją būtų galima susilaukti žiniasklaidos dėmesio <..> „(Resp. Nr. 1)</p> <p>„<..> inovacijas busi dažnai minimas kaip tobulėjantis, o tai reiškia, kad busi žinomas ir patrauklus kaip paslaugų tiekėjas.<..> „(Resp. Nr.4)</p>
--	--------------------------------------	--

Ištyrus ekspertų *Naujų paslaugų kūrimas ir vystymas inovacijose* (žr. 9 lentelė) nuostatas, buvo išskirtos trys subkategorijos: *paslaugų inovacijos, inovacijos kaip konkurencinė strategija ir nauda kuriant ir diegiant inovacijas*. Galima teigti, kad visi ekspertai žino kas yra paslaugų inovacijos <...> *Paslaugos, kurios dar nėra sukurtos, arba nėra pagrįstai siūlomos vienoje ar kitoje šalyje/regione.<..>* Visi respondentai sutiko, kad kuriant naujas paslaugas inovacijos kaip konkurencinė strategija yra labai gerai <..> *pasitelkti naujas žinias, naujus valdymo metodus, atskleisti ir pasitelkti tiek savo, tiek ir įmonės darbuotojų kūrybinį potencialą <..>*. Taip pat inovacijų nauda kuriant naujas paslaugas turi labai didelę galią nes <..> *inovatyvios įmonės reaguoja greičiau į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuojasi, operatyviau reaguoja į kainų kitimą <..>*. Šio darbo autorė sutinka su visų respondentų nuomone, ir pritaria, kad kuriant ir vystant naujas paslaugas inovacijos kaip konkurencinė strategija yra labai svarbi nes inovacijos yra konkurencingumo, augimo, pelningumo ir vertybių kūrimo varomoji jėga.

10 lentelėje pateikiama logistikos paslaugų samprata.

10 lentelė. Logistikos paslaugų samprata

Tema	Logistikos paslaugų samprata	
<i>Pagrindinis žodis/kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondento teiginys</i>
Logistikos paslaugų samprata	Naujų paslaugų kūrimas logistikoje	<p>„<..> naujų paslaugų kūrimas reiškia kad logistikos sektorius vystosi, kad kroviniai važiuoja ir teikiamos paslaugos atitinka visus Europos standartus <..>“ (Resp.Nr.2)</p> <p>„<..> Tai labai padidina efektyvumą ir produktyvumą.<..> „(Resp.nr.1)</p>
	Galimybės logistikos rinkoje	„<..> atradus nišą ir pateikus inovatyvią paslaugą yra didelė

		<p>tikimybė įsitvirtinti rinkoje <..>“ (Resp.Nr.1)</p> <p>„<..> Su augančia rinka galima augti pačiam <..> „ (Resp.Nr.4)</p> <p>„<..> pateikus inovatyvią paslaugą yra didelė galimybė išsiskirti ir būti matomiems logistikos paslaugų rinkoje <..> „ (Resp.Nr.3)</p>
	Grėsmės logistikos rinkoje	<p>„<..> metu logistikos rinka yra smarkiai perpildyta, mažėja ne tik krovinių vežimo įkainiai, bet ir jų pasiūla. Be to, vėluoja atsiskaitymai, atidedami mokėjimai, o tai labai apsunkina verslo plėtrą. <..>“ (Resp. Nr. 2)</p> <p>„<..> Logistika yra labai jautri ekonominėms krizėms.<..> „ (Resp.nr.4)</p>

Įvertinus ekspertų žinias apie logistikos paslaugų sampratą (žr. 10 lentelė) galima teigti, kad naujų paslaugų kūrimas neatsiejamas nuo įmonės efektyvumo. Ekspertai yra gerai susipažinę su galimybėmis <..> galimybės tai, kad vartotojams yra sudarytos galimybės nugabenti savo prekes į bet koki pasaulio kraštą tam tikru metu <..>. ir grėsmėmis logistikoje <..> daugėja ir konkurentų, kurie taip pat galvoja, ką pasiūlyti naujo vartotojams <..>. Šio darbo autorės nuomone, naujų paslaugų kūrimas ir vystymas yra ekonominės pažangos forma, kuri yra nesulaikoma ir kuri lemia paslaugų plėtrą. Technologijų sklaidą ir inovacijas, suteikia galimybių plėsti rinkas ir dalyvauti žinių ir bei patirties mainuose. Galimybių ir grėsmių logistikos sektoriuje taip pat yra labai daug. Nors logistikos rinka ir yra perpildyta, daugėja vežėjų, kurie siūlo mažesnes kainas, tačiau logistikos sektorius turi daug galimybių plėstis ir augti, žengti į naujas rinkas.

11 lentelėje pateikiama inovacijų samprata pagal UAB“ A4U“ darbuotojus.

11 lentelė. Inovacijų samprata, pagal UAB „A4U“ darbuotojus

Tema	Inovacijų samprata	
<i>Pagrindinis žodis/kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondento teiginys</i>
Inovacijų samprata	Inovacija logistikos sektoriuje	„<..> Krovinių gabenimas sunkiasvorėmis mašinomis be vairuotojų <..>“ (Resp. Nr. 1)

		„<..> Krovinių gabenimas bepiločiais orlaiviais <..> „ (Resp.Nr. 3)
	Sunkumai logistikos sektoriuje	„<..> Konkurentų gausa ir siūlomų paslaugų mažuma <...> „(Resp.Nr. 3) „<...> Šiame versle aplinkos sąlygos labai greitai keičiasi, reikia operatyviai prisitaikyti<..>“ (Resp. Nr. 4) „<..> transporto įmonių darbas už bet kokią kainą.<..>“ (Resp.Nr.2)

Ištyrus respondentų žinias apie inovacijų sampratą (žr. 11 lentelė) buvo išskirtos dvi subkategorijos: *inovacija logistikos sektoriuje ir sunkumai logistikos sektoriuje*. Buvo išsiaiškinta, jog ekspertai žino, apie inovacijas logistikos sektoriuje <..> *vilkikų tobulinimas, modernios GPS sistemos, sandėlių įrangos naujinimai, RFID kodai ir panašiai.<..>*. Tačiau kaip ir kiekvienas sektorius, taip ir logistika susiduria su įvairiausiais sunkumais, tai: konkurentų gausa, transporto įmonių darbas už bet kokią kainą, sunku rasti lojalių, išsilavinusių ir sėkmingą patirtį turinčių darbuotojų ir kt. Mano nuomone, transporto sektorius viena dinamiškiausių ir perspektyviausių ūkio šakų, kur didelį vaidmenį vaidina inovacijos. Tačiau pritariu ekspertams, kad logistikos sektorius susiduria su daugybe sunkumu, nuo konkurentų gausos iki kvalifikuotų darbuotojų trūkumo.

12 lentelėje pateikiama inovacijos logistikoje pagal UAB „A4U“ darbuotojus.

12 lentelė. Inovacijos logistikoje, pagal UAB „A4U“ darbuotojus

Tema	Inovacijos logistikoje	
<i>Pagrindinis žodis/kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondento teiginys</i>
Inovacijos logistikoje	Inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje	„<..> klientų užsistovėjimas vienoje vietoje ir ne noras kažką keisti<..>“ (Resp.Nr.1) „<..> per mažas inovacijų finansavimas <..> „(Resp.Nr.2)
	Inovacijų pagalba kuriant naujas paslaugas	„<..> supaprastinti vadybininkų, vairuotojų ir kitų

		<p>darbuotojų kasdienius darbus<..>“ (Resp.Nr.3)</p> <p>„<..> padidinti darbo spartą, kokybę, sutrumpinti užsakymų apdorojimo laiką, padidinti darbų apimtis nekeičiant darbinio ploto <..> „ (Resp.Nr.4)</p> <p>„<..> Naujos paslaugos, technologijos, procesai gali prisidėti prie logistikos įmonių konkurencijos didinimo tiek vietinėse, tiek užsienio rinkose. <..> „(Resp.Nr.2)</p>
	<p>Sėkmės veiksniai kuriant inovacijas logistikoje</p>	<p>„<..> Informacijos rinkimas, užsienio pavyzdžių stebėjimas, domėjimasis ko trūksta klientams, ko trūksta patiems logistams, išsiaiškinimas, kas palengvintų jų kasdienybę<..>“ (Resp.Nr.1)</p> <p>„<..> išorinė aplinka, organizacinė struktūra, informacijos sklaida <..>“ (Resp.Nr.2)</p> <p>„<..> Domėjimasis inovacijomis, jų sekimas, bandymas pritaikyti logistikos srityje, konsultavimasis su kolegomis iš užsienio, kurie jau turi patirties. <..> „ (Resp.Nr.3)</p>

Ištyrus ekspertų žinias apie *inovacijas logistikoje*, buvo ištirtos 3 subkategorijos: *inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje*, *inovacijų pagalba kuriant naujas paslaugas*, *inovacijų pagalba kuriant naujas paslaugas*. Visi respondentai teikė, kad svarbiausios inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje „<..> netinkama valdymo sistema, nepakankamas personalo nuovokumas, lėšų stygius <..>. „ Tačiau inovacijos logistikoje gali ne tik kliūdyti, bet ir iš jų gauti naudos „<..> supaprastinti kasdienius darbus, sumažinti darbo laiką atliekant tam tikras operacijas <..>. Pagrindiniai veiksniai kuriant inovacijas logistikoje yra išorinė aplinka, domėjimasis inovacijomis, informacijos rinkimas, rinkos analizė, diegimo sparta, ryžtingas personalas.

Šio darbo autorės nuomone, logistikos pažanga neatsiejama nuo inovacijų, tačiau inovacijas kurti kliudo įvairūs dalykai tai: reikiamo finansavimo trūkumas, esamos rinkos sąlygos, motyvacijos trūkumas, kvalifikuotų ir savo darbą išmanančių darbuotojų trūkumas. Autorė pritaria ekspertams, kad inovacijas įmonėse būtina diegti, nes inovacijos padeda palengvinti darbuotojų darbą, pasiekti geresnių darbo rezultatų ir gauti didesnės finansinės naudos.

Apibendrinant galime teigti, jog UAB "A4U" yra pasiruošusi naujų paslaugų kūrimui ir vystymui įmonėje, darbuotojai ir įmonės vadovas yra suinteresuoti kurti naujas paslaugas įmonėje. Respondetai yra susipažinę su naujos paslaugos kūrimo ir vystymo samprata, naujų paslaugų kūrimo ir vystymo iššūkiais, su inovacijų svarba ir nauda kuriant naujas paslaugas bei jas toliau vystant. Taip pat ekspertai žino apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikos sektoriuje, su kokiais sunkumais gali susidurti logistikos paslaugas teikianti įmonė kuriant ir vystant naujas paslaugas.

4. UAB „A4U“ NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMO IR VYSTYMO MODELIS

Remiantis teorine ir interviu tyrimu buvo sudarytas UAB „A4U“ naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis (7 pav.). Šiame modelyje logiškai susieti keturi NP kūrimo ir vystymo etapai, atitinkantys naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio esmę bei tinkamai konkretintos modelio etapų sudedamosios dalys.

Pirmasis siūlomo modelio *Naujų paslaugų ir vystymo nustatymo etapas* tai naujos paslaugos poreikio atsiradimas. Šiame etape atsiranda naujos paslaugos kūrimo būtinybė įmonėje. Ar tikslinga naują paslaugą diegti įmonėje ar ne.

Antrasis etapas grindžiamas *naujos paslaugos projektavimu*. Šiame etape generuojamos naujų paslaugų idėjos („Smegenų šturmas“, klientų generuojamos idėjos). Paskui idėjos įvertinamos, atrenkamos ir sugeneruojamos. Taip pat šiame etape suformuluojamos naujų paslaugų kūrimo ir vystymo strategijos ir tikslai, bei tobulinama sukurta naujų paslaugų koncepcija.

Trečiasis etapas tai *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo analizė*. Šiame etape detaliam reikia aptarti pasirinktą idėją, išanalizuoti įmonę bei joje jau esamas ir diegiamas inovacijas, bei esamą rinką, kuriai tą naują paslaugą norime pristatyti. Įvertinti naujų paslaugų galimus iššūkius. Ir priimti sprendimą ar toliau projektuoti naują paslaugą ar ne.

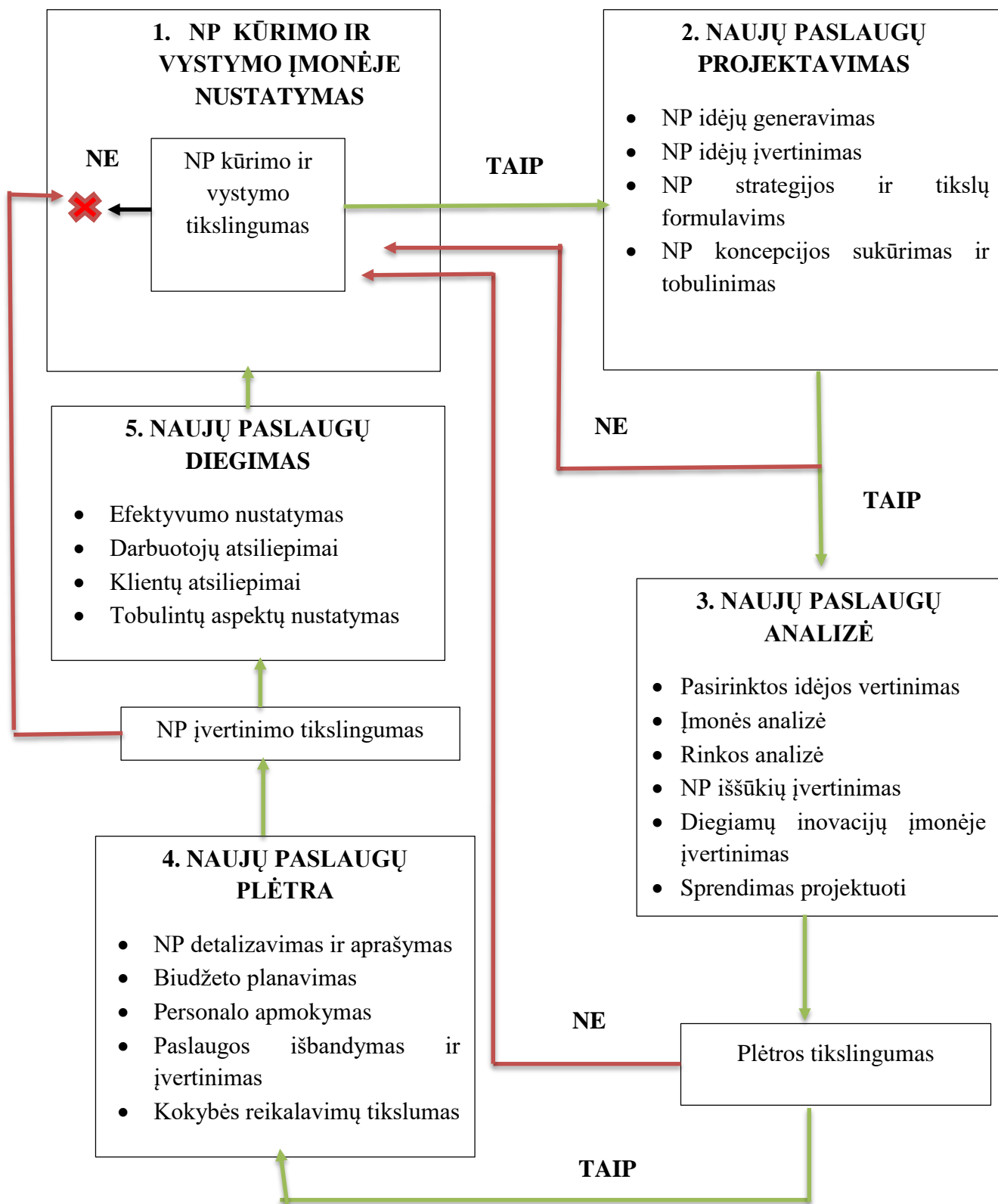
Ketvirtasis etapas tai *naujų paslaugų plėtra*. Šiame etape sukonkretinama verslo analizė ir sprendimas projektuoti naują paslaugą. Jo turinys toks: paslaugos detalizavimas ir aprašymas; biudžeto planavimas; personalo apmokymas; paslaugos išbandymas ir įvertinimas; kokybės reikalavimų tikslinimas.

Šiame etape įvertinamos trys paslaugų išskirtinės savybės:

- Neatsiejamumas, kuris reiškia, kad „neįmanoma paslaugų atskirti nuo jų teikėjų – žmonių ar įrengimų, jei paslaugas teikia darbuotojas, jis yra paslaugos dalis“
- Neatskiriamumas, kuris reiškia kad ir klientas dalyvauja tas paslaugas teikiant
- Heterogeniškumas, reiškiantis, kad ta pati paslauga vienam klientui nėra tokia pati kaip kitam klientui.

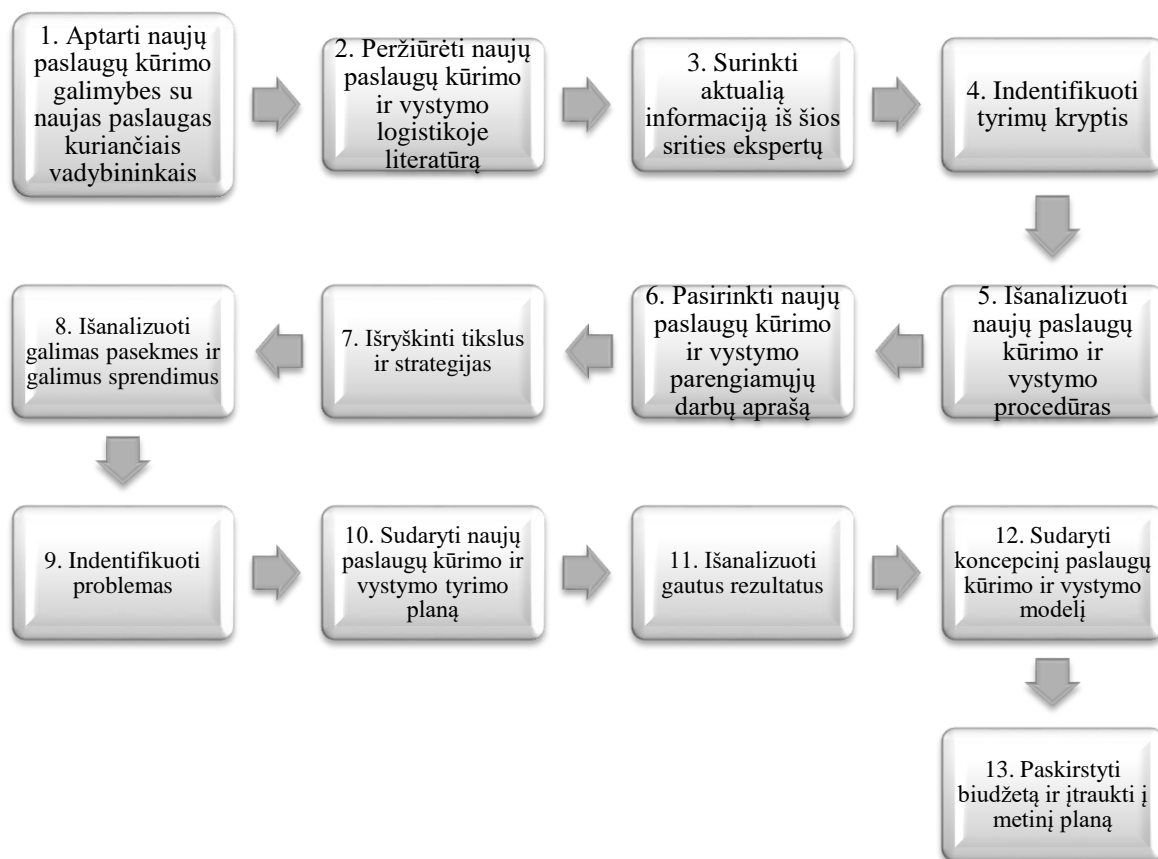
Penktasis etapas tai *naujų paslaugų plėtros etapas*. Vertinant, kaip diegiamos naujos paslaugos, būtina išsiaiškinti klientų ir darbuotojų nuomonę, apie naują paslaugą. To pasekoje, tikslinti naujų paslaugų kokybės reikalavimus, nustatyti tobulintinus aspektus, siekiant pagerinti naujos paslaugos efektyvumą klientų atžvilgiu. Todėl šis etapas susideda iš keturių aspektų: efektyvumo nustatymas, darbuotojų atsiliepimai, klientų atsiliepimai, tobulintų aspektų nustatymas. Šiame etape labai svarbus naujos paslaugos efektyvumo nustatymas, nes nauja paslauga, visą naujos paslaugos diegimo laikotarpį gali būti tobulinama.

Šis modelis yra uždaro ciklo, kuris reiškia, kad naujų paslaugų kūrimas ir vystymas yra nuolatinis procesas. Šis modelis yra papildytas komponentu Naujų paslaugų diegimo tikslingumas. Šis aspektas, svarbus tuo, kad įmonė turi naują paslaugą pagrįsti ekonominiais kriterijais, nes būsimos sąnaudos turi būti ekonomiškai pateisinamos.



7 pav. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis UAB „A4U“. (sudaryta autorės)

Siekiant tinkamai įgyvendinti naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelį būtina sekti naujų paslaugų kūrimo ir vystymo žingsnius. (8 pav.)



8 pav. Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo žingsniai. (sudaryta autorės)

Paslaugas teikiančios logistikos įmonės verslo plėtrai pagrįsti sudarytas keturių susietų komponentų modelis, leidžiantis kompleksiskai įvertinti platų spektrą veiksnių, lemiančių skirtingų verslo plėtros alternatyvų tikslingumą.

Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio privalumai:

- Sutrumpina naujų paslaugų kūrimo laiką ir išlaidas. Naudojant šį modelį gali sutrumpėti naujų paslaugų kūrimo ir vystymo įmonėse laikas bei sąnaudos, nes pokyčiai kūrimo pradžioje kainuoja mažiau, nei įvedus paslaugą į rinką.
- Įmonės ir klientų sąveika. Modelis reikalauja vartotojų dalyvavimo ir leidžia jiems siūlyti geresnes paslaugas, atsiranda grįžtamasis ryšys. Vartotojai gali neišreikštas žinias paversti išreikštomis.

Trūkumai naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelio:

- Nepakankama analizė. Netinkamas planavimas, esamos padėties analizė, įmonės galimybių įvertinimas.

- Naujų paslaugų kūrėjo nesupratimas vartotojų tikslų. Nesusikalbėjimas tarp įmonės kuriančios naujas paslaugas ir vartotojo, kuris tomis paslaugomis naudosis.
- Per didelis dėmesys vienam etapui. Dėmesys ribotam naujų paslaugų kūrimo ir vystymo etapui gali atitraukti dėmesį nuo viso bendro modelio.

Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis bei jo eiga skirta UAB „A4U“ įmonei padėti efektyviau vykdyti naujų paslaugų kūrimą ir vystymą, didinti produktyvumą. Siūlomo modelio modulinė struktūra ir alternatyvių vertinimo metodų pasirinkimo galimybė daro jį lanksčiu, lengvai adaptuojamu įvairiose paslaugų įmonėse. Naudojant šį siūlomą modelį lengviau vykdomas naujų paslaugų kūrimo ir vystymo procesas, jie lengviau kontroliuojami. Sukurtas naujų paslaugų kūrimo ir vystymo modelis labai daug dėmesio skiria naujų paslaugų kūrimo ir vystymo procesų charakteristikų reguliavimui, o tai leidžia daryti būtinus pokyčius konkrečiame procese ir išvengti panašių klaidų ateityje.

IŠVADOS

1. Mokslinių tyrimų pagrindu galima teigi, kad *paslauga* yra tam tikras veiklos produktas, tačiau iki šiol nėra bendro apibrėžimo, kokia veikla vadintina *paslauga*. Mokslinėje literatūroje pagrindiniais *paslaugos* ypatumais nurodomas neapčiuopiamumas ir nedalomumas, kaip prekyba paslaugomis susijusi su jų gamyba ir neturi konkretaus pavidalo ir formos, jos negalima išsaugoti ir transportuoti, ji yra kintančios kokybės. Sugebėjimas *kurti ir vystyti naujas paslaugas*, suprantamas kaip daugialypė sistema, susidedanti iš keturių tarpusavyje susijusių ir viena kitą papildančių dimensijų: formalizuotas naujų paslaugų kūrimo procesas; sugebėjimas įsigilinti į rinką; naujų paslaugų kūrimo strategija; patirtis bei gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis. Mokslininkai yra išskyrę 11 *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* etapų:

- Idėjų kūrimas.
- Idėjų atrinkimas – tikrinimas ir įvertinimas.
- Idėjų atranka marketingo specialistų.
- Naujos paslaugos koncepcijos tikrinimas.
- Rinkos segmentavimas.
- Numatomas paslaugos pozicionavimas, prognozavimas.
- Kainos nustatymas, paskirstymo strategija.
- Ilgalaičių pardavimų apimčių prognozavimas.
- Gamybos ir pardavimo galimybių analizė.
- Bandomojo marketingo atlikimas.
- Paslaugos įvedimas į rinką.

2. Logistikos paslaugos skirtos 2 pagrindines veiklos rūšis: elementariąsias ir kompleksines paslaugas. Elementarioms paslaugoms priskiriama krovinių pakrova, iškrovimas, krovinių saugojimas, pervežimas, rūšiavimas, informacijos rinkimas ir kt. Kompleksinės paslaugos išsiskiria į bazines, pagrindines ir palaikančiąsias. Logistikos paslaugoms priskiriama:

- Vežimas (fizinis transportavimas);
- Krovos darbai
- Saugojimas
- Transporto priemonių ir krovinių rengimas vežti
- Ekspedijavimo paslaugos

Naujų paslaugų kūrimą logistikoje galima charakterizuoti taip: nedalomos; kokybės variacijos; „greitai gendantis“, naujos logistikos paslaugos negali būti saugomos. Tačiau šiuo metu *nauja logistikos paslauga* suprantama ne vien tik kaip krovinių gabenimas, bet ir kaip veikla, susijusi

su krovinių paruošimu vežti (vežimo aptarnavimas). *Naujų logistikos paslaugų kūrimo ir vystymo* paklausa priklauso nuo: transporto rūšies išvystymo (paslaugų bei infrastruktūros); jos sąveikos su kitomis transporto rūšimis galimybių (teisinės, technologinės ir organizacinės bazės); tarifų; paslaugų kokybės. Inovacijos krovinių logistikoje taikomos itin plačiai, nes optimizavus iš pažiūros gana sudėtingą ir painų procesą, darbai atliekami greičiau. *Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* modelius logistikoje galima suskirstyti į dalinius, vertinimo ir išsamius modelius.

3. Tyrimas parodė, jog *naujų paslaugų kūrimas ir vystymas* yra svarbus UAB „A4U“ veikloje. Tačiau, įmonės veikla nėra visiškai efektyvi, labai didelę įtaką daro suvaržytas biudžetas ir kvalifikuoto personalo stoka. Atlikta empirinė analizė parodė, jog norint toliau plėsti verslą, didinti kvalifikuotų darbuotojų skaičių bei pelną būtina *kurti naujas paslaugas*, jas tobulinti ir vystyti. Ekspertų nuomone, klientas turi dalyvauti, *kuriant naują paslaugą*, kad būtų aktyvus ir daug žinantis bendro proceso dalyvis, kadangi šiuolaikiniai klientai nori vis daugiau ir reikalauja individualių paslaugų. Kai klientas aktyviai dalijasi žiniomis, informacija bei patirtimi įmonei tai atnešą daugiau naudos ir didesnės sėkmės. *Kuriant naujas paslaugas ir jas vystant* reikia tiksliai žinoti, kokios paslaugos jau egzistuoja, ar jos paklausios, ištirti rinką. Atliktas tyrimas UAB „A4U“ įmonėje atskleidė, jog *naujų paslaugų kūrimas ir vystymas* yra ekonominės pažangos forma, kuri yra nesulaikoma ir kuri lemia paslaugų plėtrą. Technologijų sklaida ir inovacijos, suteikia galimybių plėsti rinkas ir dalyvauti žinių ir bei patirties mainuose. Nors logistikos rinka ir yra perpildyta, daugėja vežėjų, kurie siūlo mažesnes kainas, tačiau logistikos sektorius turi daug galimybių plėstis ir augti, žengti į naujas rinkas. Empirinis tyrimas parodė, jog transporto sektorius viena dinamiškiausių ir perspektyviausių ūkio šakų, kur didelį vaidmenį vaidina inovacijos. Tačiau logistikos sektorius susiduria su daugybe sunkumų, nuo konkurentų gausos iki kvalifikuotų darbuotojų trūkumo. Visi apklausti respondentai sutiko, kad *kuriant ir vystant naujas paslaugas* inovacijos kaip konkurencinė strategija yra labai svarbi, nes inovacijos yra konkurencingumo, augimo, pelningumo ir vertybių kūrimo varomoji jėga. Šio tyrimo respondentų nuomone, ir logistikos sektoriaus pažanga neatsiejama nuo inovacijų, tačiau inovacijas kurti kliudo įvairūs dalykai tai: reikiamo finansavimo trūkumas, esamos rinkos sąlygos, motyvacijos trūkumas, kvalifikuotų ir savo darbą išmanančių darbuotojų trūkumas, tačiau visi ekspertai sutartinai pabrėžė, kad inovacijas įmonėse būtina diegti, nes inovacijos padeda palengvinti darbuotojų darbą, pasiekti geresnių darbo rezultatų ir gauti didesnės finansinės naudos. Remiantis teorine ir praktine analize galima teigti, kad sėkmingiausiai tai galima įgyvendinti taikant šio darbo pagrindu parengtą *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* modelį, kuris detalai pateiktas 4 skyriuje.

4. Siekiant optimaliai *kurti ir vystyti naujas paslaugas*, būtina taikyti *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* modelį pritaikytą logistikos paslaugas teikiančiose įmonėse. Sukurtame *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* modelyje logiškai susieti keturi NP kūrimo ir vystymo etapai,

atitinkantys *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* modelio esmę bei tinkamai konkretintos modelio etapų sudedamosios dalys. Pirmasis etapas tai *naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* nustatymo etapas. Antrasis etapas grindžiamas naujos paslaugos projektavimu. Trečiasis etapas tai naujų *paslaugų kūrimo ir vystymo* analizė. Ketvirtasis - *naujų paslaugų* plėtra. Penktasis etapas *naujų paslaugų* įdiegimo etapas. Šis modelis yra uždaro ciklo, kuris reiškia, kad *naujų paslaugų kūrimas ir vystymas* yra nuolatinis procesas. Šis modelis yra papildytas *naujų paslaugų kūrimo* tikslingumo komponentu. Šis aspektas, svarbus tuo, kad įmonė turi *naują paslaugą* pagrįsti ekonominiais kriterijais, nes būsimos sąnaudos turi būti ekonomiškai pateisinamos. *Naujų paslaugų kūrimo ir vystymo* modelis bei jo eiga skirta UAB „A4U“ įmonei padėti efektyviau vykdyti *naujų paslaugų kūrimą ir vystymą*, didinti produktyvumą. Siūlomo modelio modulinė struktūra ir alternatyvių vertinimo metodų pasirinkimo galimybė daro jį lanksčiu, lengvai adaptuojamu įvairiose paslaugų įmonėse.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Avlonitis G.J. Paulina G. (2003). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios.
2. Alam, I.; Perry, Ch. (2000). Development process in Australian financial service industries, in ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge New Service
3. Bagdonienė L (2008), Santykių marketingas raiška palaugų versle. Kaunas. (žiūrėta 2016.04.10) Prieiga per internetą: http://www.vadk.ktu.lt/mokslas/habilitacijos/bagdoniene_habilitac_santyk_market_raiska.pdf (žiūrėta: 2016.02.15)
4. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004), Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas
5. Bigliardi B., Dormio A. (2009). An Empirical Investigation of innovation Determinants in Food Machinery Enterprise. *European Journal of Innovation Management*, 12(2).
6. Booz, Allen, & Hamilton. (1968). Management of new products.
7. Booz, Allen, & Hamilton. (1982). New products management for the 1980s.
8. Burger, T.; Kim, K.-J.; Meiren, T. (2010): A structured test approach for service concepts, *International journal of service science, management, engineering, and technology: IJSSMET*, Vol. 1, No.4.
9. Chaitanya, K. (2005) Metamorphosis of marketing financial services in India, *Journal of Services Research* 5(1) April-September: 155–171
10. Christopher M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management* (4th Edition)
11. Cowell Frank A., Gordon P.F. James (1988). Unwillingness to pay Tax Evasion and Public Good Provision. Prieiga per internetą: http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Cowell-Gordon_%28JPubE88%29.pdf (žiūrėta: 2016.03.01)
12. Carayannis E.G.; Korres M.G (2013) *The Innovation Union In Europe A Socio-Economic Perspective on EU Integration* George Washington University.
13. Den Hertog P. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*. Prieiga per internetą: http://essay.utwente.nl/60173/1/MA_thesis_H_Vos.pdf (žiūrėta: 2016.03.26)
14. Drejeris R. (2015). Naujų paslaugų kūrimo ir diegimo kiekybiniai sprendimai.
15. Edquist, C., Hommen, L. (2011). Comparing national systems of innovation in Asia and Europe: Theory and comparative framework. *Small country innovation systems: Globalisation, change and policy in Asia and Europe*.
16. Gadrey J., Gallouj F., Weistein O. (1995). New modes of innovation. How services benefit Industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3).

17. Gallouj, F.; Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda
18. Garalis A. (2003). Logistikos projekto rengimas.
19. Goldstein, S.M., Johnston R., Duffy J and Rao J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations management*, 20(2).
20. Gontytė D., Rakštytė V., (2010), Naujos paslaugos poreikio rinkos tyrimas. Slidinėjimo trasos. Prieiga per internetą: http://www.slk.lt/studentu-konferencijos/2010/articles/PDF/10_VVs_SU_D.%20Gontyte_V.%20Rakstyte.pdf (žiūrėta 2015-11-08)
21. Gouhua Z., Panpan X (2010). The Research on Influence Factors of Logistics Service Innovation.
22. Granel C. (2007). Redifening Innovation. An article. Prieiga per internetą: <http://www.swatmarketing.com.au/InnovationMarketing.pdf> (žiūrėta: 2015.12.05)
23. Grönroos, C, Ravald, A (2011) . Service as business logic: implications for value creation and marketing'. *Journal of service management*, Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/09564231111106893> (žiūrėta: 2016.01.15)
24. Hertog Pim den, Bilderbeek R. (1999). Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.102.9390&rep=rep1&type=pdf> (žiūrėta: 2016.04.10)
25. Jakubavičius A., (2003). Inovacijos procesai, valdymo modeliai, galimybės.
26. Jakubavičius A., Žemaitis E., Rehm M., McLaughlan A. (2005), Inovacijų paramos paslaugos.
27. James C., Roffe I. (2000). The evaluation of goal and goal-free training innovation, *Journal of European Industrial Training* 24(1)
28. Kazimierskis A. (2014). UAB „Dotnuvos projektai“ inovacijų valdymas. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20140616_130442-70751/DS.005.0.01.ETD (žiūrėta: 2016.03.26)
29. Kinduryš V. (2003). Paslaugų marketingas.
30. Kirstukas J., Vazonis B., Serva E., Rakštys R. (2013). Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika. Mokomoji knyga.
31. Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2006). Marketingo valdymas
32. Kunaka Ch. (2013). Dry Ports and Trade Logistics in Africa.
33. Langvinienė N., Vengrienė B., (2005). Paslaugų teorija ir praktika.

34. Menor L. J., Roth A.V. (2008). New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking. Production and Operations management. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=110&sid=44cb1e60-5a07-4223b79d7c20c59e5327%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=32628550>>. (žiūrėta: 2016.02.05)
35. Menor L.J, Sampson S.E., Tatikonda M.V. (2002)., New service development: areas for exploitation and exploration. Prieiga per internetą: <http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/Teaching/MenorTatikondaSampson2002.pdf> (žiūrėta: 2016.02.20)
36. Minalga, R. (2009) Logistika versle.
37. Morden A.R. (1993), Elements of Marketing. London: DP Publications Ltd
38. Nagy A. (2013) . Approaching service innovation patterns. European Journal of Interdisciplinary studies. Prieiga per internetą: <http://www.ejist.ro/files/pdf/370.pdf> (žiūrėta: 2016.03.19)
39. Naranjo Valencia J.C., Sanz Valle R., Jimenez D., J (2010), Organizational culture as determinant pf product innovation. European Journal of Innovation Management. Vol.13,No.4
40. Navickas V, Sujeta L. (2006). Tarptautinės logistikos sistemos poveikis nacionalinei ekonomikai.
41. Palšaitis, R. (2006) Logistinių paslaugų plėtojimo kryptys// Transporto vadybos problemos Lietuvoje. 2006 m. mokslinės konferencijos medžiaga.
42. Paulraj A., Chen I.J (2007). Strategic Buyer-Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics//Integration The Journal of Supply Chain Management 42 (2).
43. Povilaitis M., Čiburienė J. (2007). Paslaugų inovacijos ir jų įvertinimo galimybės. Ekonomika ir vadyba
44. Povilaitis M., Čiburienė J. (2008). Paslaugų inovacijų diegimo vertinimo kriterijai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 3(12).
45. Pranulis V., Pajuodis A., Urbanavičius S., Virvilaitė R., (2008). Marketingas.
46. Pranulis V., Pajuodis A. (2012), Rinkodaros tyrimai. Teorija ir praktika.
47. Pukelytė R. (2010). Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai // Aukštojo mokslo kokybė. nr. 7
48. Ramanauskienė J., (2010). Inovacijų ir projektų vadyba.
49. Rudžionienė J., Paslaugų rinkodaros vystymas, paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo tarpusavio ryšys kultūros įstaigoje. (žiūrėta 2015-03-26) prieiga per internetą: http://ww.lkdte.lt/mokomedz/files/03_Rudzioniene.pdf (žiūrėta: 2016.01.29)

50. Rushton A., Croucher P., Baker P.(2014). The handbook of Logistics & Distribution management. 5th Edition. Prieiga per internetą: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780749466282_sample_407629.pdf (žiūrėta: 2015.10.15)
51. Sidorova E.J. (2006), International trade in services.
52. Shekar A. (2007). An Innovative Model of Service Development: A process guide for service managers. Prieiga per internetą: http://innovation.cc/volumes/issues/shekar_nsd02_2007rev3.pdf (žiūrėta: 2015.12.19)
53. Shekar A. (2007). An Innovative Model of Service Development: A process guide for service managers. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan031978.pdf> (žiūrėta: 2016.01.09)
54. Scheuing E. E, Johnson E.M, (1989) "A Proposed Model for New Service Development", Journal of Services Marketing, Vol. 3 Iss: 2.
55. Slavinskas P., Toločka E., Zabelavičienė I. (2011). Konkurencingumo didinimas ortopedijos pramonės įmonėse plėtojant inovacinę veiklą. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.113/pdf> (žiūrėta: 2015.11.15)
56. Smeal College of Business (2006), Product and Service innovation in small and medium-sized Enterprises. Prieiga per internetą: <http://www.smeal.psu.edu/cmtoc/cmtoc/research/nistnpsd.pdf> (žiūrėta: 2016.02.02)
57. Stevens E. and Dimitriadis S. (2011), "Learning Strategies, behaviours and outputs during the Service Innovation Processes", *International Journal of Innovation and Learning*.
58. Šimanskienė L., Kutkaitis A. (2009). Logistikos įmonių darni plėtra panaudojant logistikos lygio indeksą (LPI).
59. Taivonen M., Tuominen T. (2009). Emergence of Innovations in Services, The Service Industries Journal. Vol.29, No.5
60. Taskin, E., Durmaz, Y (2010). The role of service quality of the logistic activities in creating customer value and a research on the institutional customers of Yurtici Cargo. European journal of economics, finance and administrative sciences
61. Tijūnaitienė, R., Šidlauskienė, E., Šerikova, A., & Toleikienė, R. (2009). Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 1(14)
62. Tijūnaitienė R., Šidlauskienė J., Petukienė E. (2009). Klienu įsitraukimo bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas laipsnis. Įmonių ir ekonomikos vadyba.

63. Tseng yung-yu, Yue Wen Long (2005), The role of transportation in logistics chain. Prieiga per internetą: <https://www.siam.org/journals/plagiary/1657.pdf> (žiūrėta: 2015.09.20)
64. Vasiliauskas Vasilis A. (2013). Krovinių vežimo technologijos. Vadovėlis. Prieiga per internetą: http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/02/2013_Kroviniu_vezimo_tehnologijos-1.pdf (prieiga per internetą: 2015.11.20)
65. Vijeikis, Vijeikienė., (2000). Komandinio darbo pagrindai. Mokymo priemonė studentams.
66. Vengrienė B., (2006). Paslaugų vadyba. Mokomoji knyga.
67. Vitkienė E., (2008). Paslaugų marketingas.
68. Zinkevičiūtė V. Vasiliauskas Vasilis A. (2013). Gamybos logistika. Gamybos vadyba. Vadovėlis.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Interviu Nr.1

- **Kiek ilgai dirbate šioje įmonėje?**
- Šioje įmonėje dirbu beveik metus.
- **Kokios Jūsų pareigos? Už ką Jūs atsakingas šiuo metu?**
- Esu transporto vadybininkas. Šiuo metu esu atsakingas už krovinių importą/eksportą su vakarų europos šalimis.
- **Kaip manote, ar dabartinė įmonės veikla ir teikiamos paslaugos yra efektyvios?**
- Manau, kad įmonės teikiamos paslaugos galėtų būti efektyvesnės, nes šiuo metu yra įdedama per daug žmogiškųjų išteklių, tą patį darbą galėtų atlikti ir mažesnis kiekis vadybininkų.
- **Ar Jūsų įmonė diegia inovacijas? Kokios inovacijos buvo įdiegtos Jūsų organizacijoje per pastaruosius metus?**
- Įmonė nediegia jokių inovacijų. Per pastaruosius metus nebuvo įdiegta jokia inovacija.
- **Kaip manote, kokios aplinkybės ar veiksniai stabdo inovacijas Jūsų įmonėje?**
- Manau, kad įmonė yra užsistovėjusi ties pagrindine veiklos sritimi (krovinių ekspedijavimu) ir bijo ar nežino ką dar pasiūlyti klientui, ko panašias paslaugas siūlantys konkurentai neturi.
- **Ką Jūs galvojate apie naujų paslaugų kūrimą Jūsų įmonėje?**
- Naujos ar papildomos paslaugos įmonei padėtų išsiskirti iš konkurentų esamoje rinkoje ar net suformuoti naują rinką, kurioje tam tikrą laiką būtų galima atlikti monopolistų vaidmenį, o vėliau užimti veiklos pradžios poziciją, nes labai greitai atsirastų daugybė konkurentų.
- **Ar vartotojai gali dalyvauti kuriant naujas paslaugas? Ir kaip Jūsų manymu vartotojai gali dalyvauti projektuojant naujų paslaugų kūrimą ir vystymą?**
- Vartotojai ir jų nuomonė yra vienas svarbiausių veiksnių kuriant naujas paslaugas. Išsiaiškinus ko nori vartotojas ir tik tada paleidus paslaugą ar produktą į rinką galima tikėtis daug didesnės paklausos, nei kad sukurti produktą ar paslaugą, paleisti jį į rinką ir tada tikėtis, kad vartotojas užkibs. Todėl reikėtų atlikti empyrinį tyrimą, o vėliau gal ir fokus apklausą ir išsiaiškinti, ko vartotojui trūksta, išsiaiškinti poreikius, sužinotų kas palengintų jų darbus, kokios paslaugos ar papildomos paslaugos teiktų jiems papildomą naudą.
- **Kas yra svarbu kuriant ir vystant naujas paslaugas?**
- Svarbu išsiaiškinti ar tokia paslauga jau neegzistuoja ar neegzistavo, jeigu tokia paslauga buvo siūloma seniau, bet nepasiteisino, reikia išsiaiškinti kokios to priežastys, galbūt tiesiog tame laikotarpyje vartotojas dar buvo nepasiruošęs vienai ar kitai inovacijai ir tiesiog šiuo metu ji jau būtų tinkama. Vystant naują paslaugą nereikėtų pulti investuoti į reklamą, dažniausiai inovatyvios paslaugos pačios puikiai save reklamuoja „iš lūpų į lūpas“.
- **Kokius svarbiausius iššūkius įmonė turi įveikti arba kokius žingsnius žengti tam, kad taptų sėkmingai naujas paslaugas kuriančia įmone?**
- Visų pirma įmonė, jos vadovybė ir patys darbuotojai turi norėti kurti naujas paslaugas, tuo patikėti ir žinoti ką jie gali pasiūlyti klientui. Išsiaiškinti klientų poreikius ir pan.
- **Kas Jūsų manymu yra paslaugų inovacijos?**
- Tokios paslaugos kurių dar neteikia jokia kita įmonė, ar bent jau įmonė jūsų šalyje ar regione.
- **Kaip galima naudoti inovacijas kaip konkurencinę strategiją?**
- Nežinau kaip tiksliai pasakyt čia, bet jeigu inovacija tik pačioje įmonėje, bet kitur jau yra, tai įsiskverbimo į rinką, o jeigu ta inovacija yra apskritai visoje šalyje pvz dar niekur neišbandyta ir nenaudojama, tai nežinau kaip ten vadinais, pamiršau. (juokiasi)

- **Kokios dar naudos Jūsų manymu gali turėti įmonė kuriant ir diegiant inovacijas?** Įmonei įdiegus inovatyvią paslaugą gali atsirasti papildomos darbo jėgos poreikis, dėl to būtų sukuriama naujos darbo vietos ir keliamas bendras šalies darbingumo lygis. Dėl to įmonė turės socialiai atsakingos įmonės įvaizdį. Taip pat būtų atkreiptas žiniasklaidos dėmesys, kas reiškia nemokamą reklamą.

- **Kokia Jūsų nuomonė apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje? Ar jos reikšmingos logistinės veiklos efektyvumo didinimui?**

- Sandėliavime šiuo metu naudojamos modernios apskaitos sistemos, galima tiksliau viską suskaičiuoti, rasti ir sekti, kada kokių prekių trūksta ir pan. Tai labai padidina efektyvumą ir produktyvumą. Senovėje žmonės gabendavo krovinius arkliais, tia užtrukdavo labai ilgai, šiuo metu krovinį iš vieno pasaulio krašto į kitą galima nugabenti per parą skairdinant lėktuvu.

- **Kaip manote kokios galimybės ir grėsmės slypi sparčiai augančioje logistikos rinkoje?**

- Galimybės: atradus nišą ir pateikus inovatyvią paslaugą yra didelė tikimybė įsitvirtinti rinkoje. Grėsmės: Kaip jau pasakyta klausime logistiko rinka sparčiai auga, o tai reiškia, kad su lyg kiekviena diena daugėja ir konkurentų, kurie taip pat galvoja, ką pasiūlyti naujo vartotojams

- **Kaip Jūs galėtumėte apibūdinti, kas yra inovacija?**

- Tai lyg išradimas, arba išradimo panaudojimas tam tikroje srityje.

- **Kaip manote kas logistikos sektoriuje laikoma inovacija?**

- Krovinių gabenimas sunkiasvorėmis mašinomis be vairuotojų.

- **Kokius didžiausius sunkumus įžvelgiate logistikos versle?**

- Gali būti sunku rasti lojalių, išsilavinusių ir sėkmingą patirtį turinčių darbuotojų. Žinoma galima dirbinti ir jaunos studentus, tačiau tuomet reikia investuoti savo laiką ir žinias, tamkad juos apmokinti. Tada seka kitas sunkumas, aip juos išlaikyti įmonėje, ką jiems pasiūlyti, kad jie norėtų likti ir tobulėti esamoje įmonėje ir neieškotų kitos darbovietės ir nenorėtų „išplaukti į platesnius vandenis“

- **Kokios yra svarbiausios inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje?**

- Mano manymu tai būtų klientų užsistovėjimas vienoje vietoje ir ne noras kažką keisti, ieškoti kažko naujo, kas galėtų palengvinti jų kasdienius darbus ar/ir sutaupyti kaštų.

- **Kaip kuriant ir vystant naujas paslaugas inovacijos gali padėti logistikoje?**

- Kaip ir minėjau anksčiau tai gali supaprastinti kasdienius darbus, sumažinti darbo laiką atliekant tam tikras operacijas. Taip pat nauja, inovatyvi paslauga gali susilaukti dielio atgarsio ir padaryti didžiulę reklamą įmonei neinvestuojant į pačią reklamą.

- **Kaip manote kokie pagrindiniai sėkmės veiksniai kuriant inovacijas logistikoje?**

- Informacijos rinkimas, užsienio pavyzdžių stebėjimas, domėjimasis ko trūksta klientams, ko trūksta patiems logistams, išsiaiškinimas, kas palengvintų jų kasdienybę, už kokią paslaugą jie sutiktų mokėti ir kiek mokėti.

2 PRIEDAS. Interviu Nr.1

- **Kiek ilgai dirbate šioje įmonėje?**

- Šioje įmonėje dirbu nuo jos įkūrimo, tai yra kiek daugiau nei 5 metus.

- **Kokios Jūsų pareigos? Už ką Jūs atsakingas šiuo metu?**

- Esu transporto skyriaus vadovė. Esu atsakinga už logistikos vadybininkų tinkamą darbą, kuruoju krovinius, ieškau naujų vežėjų, bendrauju su klientais ir partneriais, tvarkau muitinės formalumus, organizuoju krovinių sandėliavimą, draudžiu krovinius, organizuoju finansinius atsiskaitymus tarp siuntėjo ir gavėjo.

- **Kaip manote, ar dabartinė įmonės veikla ir teikiamos paslaugos yra efektyvios?**

Kodėl?

- Šiuo metu daugelis logistikos įmonių, nors ir stengiasi, negali užtikrinti aukštos transportavimo kokybės savo klientams. Logistikos rinka yra labai perpildyta, didelė konkurencija, dominuoja žemos kainos tačiau mūsų įmonės veikla mano manymu dirba efektyviai. Iš klientų dar nesame girdėję neigiamų atsiliepimų apie mūsų teikiamas paslaugas, konkurencingos kainos ir kompetetingi darbuotojai puikiai sutaria su klientais. Mano manymu, teikiamų paslaugų kokybė formuoja įmonių įvaizdį, daro tiesioginę įtaką veiklos efektyvumui, nors mūsų įmonė yra maža, tačiau logistikos rinkoje jau yra žinoma, kadangi mes galime pasiūlyti oro, jūros ir žemės transportą.

- **Ar Jūsų įmonė diegia inovacijas? Kokios inovacijos buvo įdiegtos Jūsų organizacijoje per pastaruosius metus?**

Deja pati įmonė nediegia jokių inovacijų, tačiau bendraujam su partneriais kurie savo veikloje naudoja inovacijas, tokias kaip navigacinės sistemos, sandėliuose kroviniai žymimi lipdukais, turinčiais bar kodus, kuriuos nuskaityt gauname aktualią informaciją greičiau, taip yra palengvinamas komunikavimas tarp mūsų įmonės, klientų ir mūsų partnerių.

- **Kokios aplinkybės ar veiksniai stabdo inovacijas Jūsų įmonėje?**

- Mano nuomone didžiausias veiksnys kuris stabdo inovacijas tai lėšų trūkumas. Taip pat specialistų trūkumas, brangios technologijos.

- **Ką Jūs galvojate apie naujų paslaugų kūrimą Jūsų įmonėje?**

- Labai teigiamai reaguuju, kadangi jau minėjau, kad logistikos rinka šiuo metu yra perpildyta, tai naujų paslaugų kūrimas tik padės įmonei tobulėti ir konkuruoti su kitomis jau rinkoje esančiomis įmonėmis.

- **Ar vartotojai gali dalyvauti kuriant naujas paslaugas? Ir kaip Jūsų manymu vartotojai gali dalyvauti projektuojant naujų paslaugų kūrimą ir vystymą?**

- Tikrai gali dalyvauti, kadangi kuriant naujas paslaugas klientas ir yra svarbiausias.

- **Kas yra svarbu kuriant ir vystant naujas paslaugas?**

- Kuriant naują paslaugą kurios rinkoje dar nėra svarbu išsiaiškinti kokių poreikių turi vartotojai, kokios paslaugos reikia kad galėtų juos tenkinti ar sukurta paslauga bus priimtina. Taip pat svarbu įvertinti kas galėtų įtakoti vartotojų sprendimą pirkti naują paslaugą, kurie jie iki tol nesinaudojo. Reikia žinoti kas gali lemti nesėkmę kuriant naują paslaugą, pavyzdžiui kodėl vartotojas turėtų pirkti būtent mūsų paslaugas, o ne konkurentų, tai yra kokią problemą sprendžia vartotojui ta nauja paslauga, kaip vartotoją pasieks nauja paslauga, kokių marketingo veiksmų reiks imtis, ar įmonė turi pakankamai išteklių kurti naują paslaugą ir įvesti ją į rinką.

- **Kokius svarbiausius iššūkius įmonė turi įveikti arba kokius žingsnius žengti tam, kad taptų sėkmingai naujas paslaugas kuriančia įmone?**

- Manau visos įmonės siekia, kad jų paslaugos pasiektų keliamus tikslus. Tikslai gali būti išreikšti per planuojamas pajamas, pelną, per funkcinis tikslus, suformuoti įmonės ženklo įvaizdį ir panašius dalykus. Naujos paslaugos turi generuoti įmonei aiškią finansinę naudą.

- **Kas Jūsų manymu yra paslaugų inovacijos?**

- Tai visiškai nauja rinkoje ar patobulinta paslauga. Tai galbūt gali būti tiesiog dvi paslaugos ar produktai sujungti į vieną arba jau esanti paslauga pritaikyta naujoje rinkoje. Mano manymu, inovacijų svarbiausias bruožas kad paslaugų inovacija duotų realią ir apčiuopiamą naudą įmonei.

- **Kaip galima naudoti inovacijas kaip konkurencinę strategiją?**

- Kadangi logistikos verslo aplinka nuolat besikeičianti, vartotojų poreikiai auga, inovacijos kaip konkurencinė strategija įgauna didelį vaidmenį. Klausiu kaip galima panaudoti

inovacijas kaip konkurencinę strategiją? Manau, kad įmonės direktoriai turi nuolat domėtis inovacijomis logistikos sektoriuje, dalyvauti įvairiose konferencijose šia tema, ir visa išgirsta informaciją pritaikyti įmonėse, taip pat turi pasitelkti naujas žinias, naujus valdymo metodus, atskleisti ir pasitelkti tie savo, tiek ir įmonės darbuotojų kūrybinį potencialą.

- **Kokios dar naudos Jūsų manymu gali turėti įmonė kuriant ir diegiant inovacijas?**

- Hmm. Dauguma logistikos įmonių stengiasi neatsilikti nuo konkurentų ir teikti išskirtines paslaugas nei teikia jų konkurentai. Manau įmonė, kuri diegia inovacijas visada bus aukščiau už tas įmones kurios tiesiog teikia savo paslaugas. Nes įmonės norėdamos išlikti konkurencingos, turi daryti daugiau nei tiesiog teikti paslaugas, kurios yra geresnės ir pigesnės nei jų konkurentų. Mano manymu, inovatyvios įmonės reaguoja greičiau į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuojasi, operatyviau reaguoja į kainų kitimą. Taip pat manau, kad jos drąsiau įgyvendina naujų technologijų diegimą.

- **Kokia Jūsų nuomonė apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje? Ar jos reikšmingos logistinės veiklos efektyvumo didinimui?**

- Aš visomis penkiomis už naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje. **Kodėl?** Todėl, kad naujų paslaugų kūrimas reiškia kad logistikos sektorius vystosi, kad kroviniai važiuoja ir teikiamos paslaugos atitinka visus Europos standartus. Naujų paslaugų kūrimas yra vienas svarbiausių veiksnių skatinančių įmonių veiklos plėtrą. O vienas iš prioritetinių logistikos įmonių tikslų yra siekis betarpiškai gerinti savo veiklą, visapusiškai didinti jos efektyvumą.

- **Kaip manote kokios galimybės ir grėsmės slypi sparčiai augančioje logistikos rinkoje?**

- Pasakysiu, kad šiuo metu logistikos rinka yra smarkiai perpildyta, mažėja ne tik krovinių vežimo įkainiai, bet ir jų pasiūla. Be to, vėluoja atsiskaitymai, atidedami mokėjimai, o tai labai apsunkina verslo plėtrą. O galimybės tai, kad vartotojams yra sudarytos galimybės nugabenti savo prekes į bet kokį pasaulio kraštą tam tikru metu. Sparčiai auganti rinka įmonėms sudaro galimybes nestovėti vietoje ir tobulėti, plėsti savo veiklą ne tik Lietuvoje bet ir užsienyje.

- **Kaip manote kas logistikos sektoriuje laikoma inovacija?**

- Inovacijos logistikos sektoriuje mano manymu laikoma pavyzdžiui vilkikų tobulinimas, modernios GPS sistemos, sandėlių įrangos naujinimai, RFID kodai ir panašiai.

- **Kokius didžiausius sunkumus įžvelgiate logistikos versle?**

- Ko gero, bene didžiausias sunkumas šiuo metu mano nuomone, yra daugelio transporto įmonių darbas už bet kokią kainą. Nėra ko stebėtis, jeigu tokios transporto įmonės anksčiau ar vėliau bankrutuoja. Prie didžiausių sunkumų priskirčiau ir kitą užkrečiamąją ligą – neatsiskaitymas laiku už atliktas paslaugas. Kažkodėl manoma, kad už transportavimo paslaugas galima atsiskaityti paskiausiai. Taip pat kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, net tik vadybininkų bet ir vairuotojų.

- **Kokios yra svarbiausios inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje?**

- Mano manymu, viena iš didžiausių kliūčių, su kuriomis tenka susidurti logistikos įmonėms, yra nepakanka,as finansavimas inovacijoms,

- **Kaip kuriant ir vystant naujas paslaugas inovacijos gali padėti logistikoje?**

- Inovacijos gali padėti skatinti įmonės augimą. Naujos paslaugos, technologijos, procesai gali prisidėti prie logistikos įmonių konkurencingumo didinimo tiek vietinėse, tiek užsienio rinkose.

- **Kaip manote kokie pagrindiniai sėkmės veiksniai kuriant inovacijas logistikoje?**

- Inovacijos sėkmingumas logistikos sektoriuje svarbiausi sėkmės veiksniai mano manymu yra išorinė aplinka, organizacinė struktūra, informacijos sklaida. Manau logistikos įmonės pirmiausia turėtų atsižvelgti į tai, kokią inovaciją ji nori diegti ir kam ji bus skirta. Nuo to

priklausys mano manymu kokius veiksnius reikės labiau analizuoti, o kuriems skirti mažiau dėmesio. Tačiau tai turi būti daroma nuo pat pradžių, kad būtų sukurta inovacija būtų efektyvi ir atneštų naudos.

3 PRIEDAS. Interviu Nr.3

- **Kiek ilgai dirbate šioje įmonėje?**

- Nuo įmonės įsikūrimo, taigi nuo 2010-09-27

- **Kokios Jūsų pareigos? Už ką Jūs atsakingas šiuo metu?**

- Esu atsakingas už personalo vadybą, ryšių palaikymą su esamais klientais. Kadangi įmonė nėra didelė, tenka atlikti ir su buhalterija susijusius darbus, daryti pavedimus už paslaugas ir pan.

- **Kaip manote, ar dabartinė įmonės veikla ir teikiamos paslaugos yra efektyvios?**

- Manau, kad pati įmonės veikla ir teikiamos paslaugos galėtų būti pateikiamos efektyviau, vadybininkai galėtų įdėti daugiau pastangų.

- **Ar Jūsų įmonė diegia inovacijas? Kokios inovacijos buvo įdiegtos Jūsų organizacijoje per pastaruosius metus?**

- Įmonė nuo įsikūrimo pradžios aktyviai ieško praktikantų. Pradėjome naują projektą įmonėje ir 2015 rugsėjį į darbą buvo priimta praktikantė iš Vokietijos. Ji įnešė naujų spalvų įmonėje, ieškojo naujų klientų Vokietijos, taip pat padėjo susitvarkyti su senais įmonės skolininkais iš Vokietijos.

- **Kokios aplinkybės ar veiksniai stabdo inovacijas Jūsų įmonėje?**

- Nėra tiek laisvų lėšų, kuriomis būtų galima disponuoti eksperimentuojant ir bandant diegti naujoves, kurios nežinia ar atsipirks ateityje.

- **Ką Jūs galvojate apie naujų paslaugų kūrimą Jūsų įmonėje?**

- Manau, kad tai yra būtina ir neišvengiama norint išsiskirti iš konkurentų, pasiūlyti tai, ko negali niekas kitas, ar pasiūlyti tai kiek kitaip, subtiliau ar pan.

- **Ar vartotojai gali dalyvauti kuriant naujas paslaugas? Ir kaip Jūsų manymu vartotojai gali dalyvauti projektuojant naujų paslaugų kūrimą ir vystymą?**

- Mūsų paslaugų vartotojai dažniausiai yra juridiniai asmenys, tačiau už jų vairo sėdi tie patys fiziniai asmenys, kurių nuomonė ir poreikiai yra labai svarbūs. Net ir tavo manymu sumanus puikai inovaciją, nuostabią paslaugą, reikėtų pirmiau ją patikrinti, išsiaiškinti kleintų nuomonę, ar tai būtų paklausi paslauga, ar ji iš vis yra reikalinga ir tik tada paleisti į rinką. Kitu atveju tai gali būti visiškas fiasko ir sąnaudos skirtos naujos paslaugos kūrimui gali nueiti per niek.

- **Kas yra svarbu kuriant ir vystant naujas paslaugas?**

- Kaip ir minėjau anksčiau, naujos paslaugos kūrimo procese labai svarbi vartotojų nuomonė. Taip pat labai svarbu pačios idėjos generavimas. Dar prieš pateikiant paslaugą „bandytojams“ reikėtų ją patikrinti pačiam, rimtai pagalvoti ar tokios paslaugos nėra, apsidomėti, pamąstyti ir tokia paslauga būtų vertinga ir pan. Vystymo procese reikėtų garsiai pasiskelbti apie naujos paslaugos teikimą ir atskleisti visas gerąsias jos teikiamas savybes. Gal būt šiek tiek investuoti į reklamą.

- **Kokius svarbiausius iššūkius įmonė turi įveikti arba kokius žingsnius žengti tam, kad taptų sėkmingai naujas paslaugas kuriančia įmone?**

- Pasiryžti tam ir skirti daugiau laiko. Nebijoti padirbti ir po darbo valandų, ieškoti inovacijų, bandyti jas pritaikyti praktiškai, trumpai tariant ne galvoti, o daryti. Reikia nusiteikti tam, kad laiko indėlis atsipirks greitai, o gali ir visai neatsipirkti, ar bent jau ne pinigine forma.

- **Kas Jūsų manymu yra paslaugų inovacijos?**

- Paslaugos, kurios dar nėra sukurtos, arba nėra pagrįstai siūlomos vienoje ar kitoje šalyje/regione.

- **Kaip galima naudoti inovacijas kaip konkurencinę strategiją?**

- Nežinau kaip tiksliai atsakyti į šitą klausimą (juokiasi)
- **Kokios dar naudos Jūsų manymu gali turėti įmonė kuriant ir diegiant inovacijas?**
- Manau įmonėje įdiegus įdomią ir visuomenei naudingą inovaciją būtų galima susilaukti žiniasklaidos dėmesio. Tai būtų puiki įmonės reklama, tuo pačiu parodydama ir kitas įmonėje teikiamas paslaugas. Ir visa tai – nemokamai.

- **Kokia Jūsų nuomonė apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje? Ar jos reikšmingos logistinės veiklos efektyvumo didinimui?**

- Kažkada šiandien kasdien sutinkama euro paletė irgi buvo inovacija, o dabar be jos neapsieina nei viena vienokias ar kitokias logistikos paslaugas teikianti įmonė. Visi kasdieniai darbo įrankiai kažkada buvo inovacijos. Elementarus GPS siųstuvas sumontuotas kroviniame automobilyje palengvina vadybininko darbą, jam nereikia skambinėti vairuotojui, jo trukdyti ir klausinėti kur jis ir kada bus pakrovime/iškrovime. Tai sutaupo daug laiko ir prideda tikslumo planuojant laiką.

- **Kaip manote kokios galimybės ir grėsmės slypi sparčiai augančioje logistikos rinkoje?**

- Galimybės: pateikus inovatyvią paslaugą yra didelė galimybė išsiskirti ir būti matomiems logistikos paslaugų rinkoje. Grėsmės: dar nespėjus įsitvirtinti ir būti pastebėtiems siūlomą inovatyvią paslaugą gali nusikopijuoti didelė, gerai žinoma įmonė ir taip užgošti mažą įmonę.

- **Kaip Jūs galėtumėte apibūdinti, kas yra inovacija?**

- Kažko naujo išradimas, ar patobulinimas.

- **Kaip manote kas logistikos sektoriuje laikoma inovacija?**

- Krovinių gabenimas bepiločiais orlaiviais.

- **Kokius didžiausius sunkumus įžvelgiate logistikos versle?**

- Konkurentų gausa ir siūlomų paslaugų mažuma. Net ir didžiausios įmonės Lietuvoje neturi pasiūlyti kažko tokio, ko kitos negali, dėlto mažoms įmonėms labai sunku išsiskirti.

- **Kokios yra svarbiausios inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje?**

- Viena iš didžiausių kliūčių, mano manymu, tai finansavimo stoka. Ypač mažoms įmonėms, finansavimas yra gyvybiškai svarbu, kad galėtų vystyti inovacijas savo įmonėse.

- **Kaip kuriant ir vystant naujas paslaugas inovacijos gali padėti logistikoje?**

- Jos gali supaprastinti vadybininkų, vairuotojų ir kitų darbuotojų kasdienes darbus, priklausomai nuo to, kokia ta inovacija būtų. Jos gali sumažinti reikiamą darbo jėgos kiekį (pvz. Autokaras ar linija) ir taip sumažinti kaštus. Arba kaip jau minėjau anksčiau GPS imtuvai sunkiasvoriuose automobiliuose, taip pat tachografai, kurie neleidžia išnaudoti vairuotojų, jie nevairuoja pavargę, mieguisti ir dėl to sumažėja avaringumas.

- **Kaip manote kokie pagrindiniai sėkmės veiksniai kuriant inovacijas logistikoje?**

- Domėjimasis inovacijomis, jų sekimas, bandymas pritaikyti logistikos srityje, konsultavimasis su kolegomis iš užsienio, kurie jau turi patirties.

4 PRIEDAS. Interviu Nr.4

- **Kiek ilgai dirbate šioje įmonėje?**

- Šioje įmonėje dirbu neseniai.

- **Kokios Jūsų pareigos? Už ką Jūs atsakingas šiuo metu?**

- Esu atsakingas už terminalo paslaugas, bandau į įmonę įvesti sandėliavimo paslaugas.

- **Kaip manote, ar dabartinė įmonės veikla ir teikiamos paslaugos yra efektyvios?**

Kodėl?

- Efektyvumas nepakankamas. Trūksta disciplinos ir techninių sprendimų.
- **Ar Jūsų įmonė diegia inovacijas? Kokios inovacijos buvo įdiegtos Jūsų organizacijoje per pastaruosius metus?**
 - Negaliu atsakyti į šį klausimą, nes tik neseniai pradėjau dirbti šioje įmonėje.
 - **Kokios aplinkybės ar veiksniai stabdo inovacijas Jūsų įmonėje?**
 - Personalo stoka, apyvartinių lėšų stygius, didelis darbuotojų užimtumas.
 - **Ką Jūs galvojate apie naujų paslaugų kūrimą Jūsų įmonėje?**
 - Naujų paslaugų kūrimas pageidautinas, būtinas, gyvybiškai svarbus.
 - **Ar vartotojai gali dalyvauti kuriant naujas paslaugas? Ir kaip Jūsų manymu vartotojai gali dalyvauti projektuojant naujų paslaugų kūrimą ir vystymą?**
 - Klientai yra vartotojai. Visi pokyčiai dažniausiai daromi atlikus apklausas arba pagal konkrečius klientų pageidavimus.
 - **Kas yra svarbu kuriant ir vystant naujas paslaugas?**
 - Svarbu žinoti kokių paslaugų šiuo metu trūksta rinkoje. Reikia teikti tokias paslaugas, kurios yra aktualios ekonomiškai labiau išsivysčiusiose šalyse.
 - **Kokius svarbiausius iššūkius įmonė turi įveikti arba kokius žingsnius žengti tam, kad taptų sėkmingai naujas paslaugas kuriančia įmone?**
 - Reikalingi struktūriniai pakeitimai įmonėje. Būtina aplinkos analizė, įmonės naujų tikslų iškėlimas, įmonės vystymosi krypties korekcija.
 - **Kas Jūsų manymu yra paslaugų inovacijos?**
 - Manau, kad paslaugų inovacijomis galima pavadinti tiek jau esamų paslaugų tobulinimą, tiek ir naujų paslaugų diegimą ir vystymą.
 - **Kaip galima naudoti inovacijas kaip konkurencinę strategiją?**
 - Nuolat naudojant inovacijas visada išliksi konkurencingas.
 - **Kokios dar naudos Jūsų manymu gali turėti įmonė kuriant ir diegiant inovacijas?**
 - Naudodamas inovacijas būsi dažnai minimas kaip tobulėjantis, o tai reiškia, kad būsi žinomas ir patrauklus kaip paslaugų tiekėjas.
 - **Kokia Jūsų nuomonė apie naujų paslaugų kūrimą ir vystymą logistikoje? Ar jos reikšmingos logistinės veiklos efektyvumo didinimui?**
 - Efektyvumas neatsiejamas nuo inovacijų. Logistika ne išimtis.
 - **Kaip manote kokios galimybės ir grėsmės slypi sparčiai augančioje logistikos rinkoje?**
 - Su augančia rinka galima augti pačiam. Bet tuo pačiu auga ir konkurentų skaičius. Logistika yra labai jautri ekonomonėms krizėms.
 - **Kaip manote kas logistikos sektoriuje laikoma inovacija?**
 - Bet kokį įmonės veiklos pasikeitimą galima laikyti inovacija.
 - **Kokius didžiausius sunkumus išvelgiate logistikos versle?**
 - Šiame versle aplinkos sąlygos labai greitai keičiasi, reikia operatyviai prisitaikyti. O dar geriau – keistis greičiau už aplinką.
 - **Kokios yra svarbiausios inovacijų kliūtys logistikos sektoriuje?**
 - Netinkama valdymo sistema, nepakankamas personalo nuovokumas, lėšų stygius.
 - **Kaip kuriant ir vystant naujas paslaugas inovacijos gali padėti logistikoje?**
 - Inovacijos gali padidinti darbo spartą, kokybę, sutrumpinti užsakymų apdorojimo laiką, padidinti darbų apimtį nekeičiant darbinio ploto.
 - **Kaip manote kokie pagrindiniai sėkmės veiksniai kuriant inovacijas logistikoje?**
 - Rinkos analizė, diegimo sparta, ryžtingas personalas.

- **Kiek ilgai dirbate šioje įmonėje?**

- Labas. Jei gerai pamenu, dirbu nuo 2013 m. balandžio mėnesio.

- **Kokios Jūsų pareigos? Už ką Jūs atsakingas šiuo metu?**

- Aš esu Projekto Vadovas. Esu atsakingas už jūrinių konteinerių gabenimo paslaugos plėtojimą. Ieškau naujų klientų, kurie turi poreikį gabenti vienokią ar kitokią produkciją jūriniais konteineriais bei tuo pačiu palaikau santykius su esamais klientais, kurie jau naudojami šia mūsų įmonės teikiama paslauga.

- **Kaip manote, ar dabartinė įmonės veikla ir teikiamos paslaugos yra efektyvios?**

Kodėl?

- Rinka šiuo metu tokių paslaugų yra perpildyta. Ir vis dėl to, manau, kad nepaisant nuožmės konkurencijos, įmonės teikiamos paslaugos dalinai yra efektyvios. Esame stipriai išvystę pilnų krovinių gabenimus jūriniais konteineriais iš Kinijos bei dalinių krovinių pervežimus Europoje. Turime pastovių klientų ratą. Jų nėra daug, bet jie mums lojalūs ir vertina mūsų teikiamų paslaugų kokybę.

- **Ar Jūsų įmonė diegia inovacijas? Kokios inovacijos buvo įdiegtos Jūsų organizacijoje per pastaruosius metus?**

- Čia pirmiausia turėčiau pasiaiškinti, kas būtent yra laikoma inovacijomis. Mano vertinimu, tokių dalyko šioje įmonėje pastaruoju metu nebuvo.

- **Kokios aplinkybės ar veiksniai stabdo inovacijas Jūsų įmonėje?**

- Didžiausia kliūtis būtų įmonės vadovybės valios trūkumas išbandyti naujus sprendimus, naujas strategijas.

- **Ką Jūs galvojate apie naujų paslaugų kūrimą Jūsų įmonėje?**

- Manau, kad tai yra svarbus įmonės veiklos efektyvumo kėlimo veiksnys. Turime stiprinti savo poziciją rinkoje, o tai gali leisti pasiekti naujų, mažai paplitusių paslaugų pasiūla. Kaip pavyzdį, galiu paminėti krovinių gabenimą geležinkeliu. Nuo 2015 metų pabaigos mūsų įmonė ėmė teikti naują transportavimo paslaugą geležinkeliu iš Kinijos į Lenkiją/Lietuvą. Pilnus konteinerių gabenimas traukiniu yra nepalyginamai brangesnis nei jūra, bet dalinių krovinių gabenimas žymiai patogesnis. Dalinis krovinsys atvyksta traukiniu iš Kinijos į Varšuvą per 14 d., o jei jį reikia vežti į Kauną, tai nuo Varšuvos iki Kauno apie 4 d. kelio. Taigi apytiksliai kroviniukas iš Kinijos į Kauną traukiniu atvyksta per ~20 d., o tai yra greičiau nei jūra ir tik savaite lėčiau nei lėktuvu. Šiek tiek brangiau nei jūra, bet pigiau nei lėktuvu. Puikus tarpinis variantas tarp jūros ir oro.

- **Ar vartotojai gali dalyvauti kuriant naujas paslaugas? Ir kaip Jūsų manymu vartotojai gali dalyvauti projektuojant naujų paslaugų kūrimą ir vystymą?**

- Žinoma, kad gali. Klientai teiraujami: ar galime atvežti kelių transportu iš Rusijos? Ar galime plukdyti jūra iš Kinijos? Ar galime vežti traukiniu iš Kinijos? Ar galime gabenti lėktuvu į Dubajų? Ar galime parduoti konteinerį? Ir t.t., ir pan. Kiekvieną kartą jų „ar galite...?“ mums parodo, ką mes galime ir ko reikia iš tikrųjų. Tai vienas iš būdų išgirsti klientą.

- **Kas yra svarbu kuriant ir vystant naujas paslaugas?**

- Pirmiausia, tai yra svarbu orientuotis į tikslinę rinką. Pvz., jeigu aš žinau, kaip atvežti krovinį iš Kinijos į Lietuvą per 20 d., tai su šia galimybe aš turiu supažindinti būtent tas įmones, kurios suinteresuotos itin skubiais prekių/žaliavų pristatymais iš Kinijos. O čia jau atsiranda tikslinių rinkų duomenų bazių poreikis. Taip pat svarbu investicijos ir lankstus požiūris. Pvz., įmonė gali užsiciklinti ant vienos kažkurios pervežimo krypties, ir ji bandys žūt būt kažką iš to išspausti, nors jei tas sunkiai seksis, o tuo tarpu kažkur šalia bus kita rinkta su platesnėmis galimybėmis, tačiau nusistovėjęs įmonės požiūris neleis bandyti kažką naujo.

- **Kokius svarbiausius iššūkius įmonė turi įveikti arba kokius žingsnius žengti tam, kad taptų sėkmingai naujas paslaugas kuriančia įmone?**

- Sunku vertinti. Galbūt tam reikia kūrybiškumo, kažkiek naivumo, o svarbiausia – mokėti pažvelgti į viską kitaip, mąstyti nestandartiškai. Pvz., taip vadinami kompiuterių hakeriai (išilaužėliai) savo tikslų pasiekia netipiniu mąstymu. Jie gali pabandyti padaryti su kompiuterine programa kažką, apie ką nė nepagalvojo jos kūrėjai, ir tokiu būdu priversti programą elgtis kitaip. Lygiai tas pats yra ir transporto paslaugų rinkoje. Reikia pažvelgti kitaip.