



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Vilius Viburyš

**ATVIROSIOS INOVACIJOS ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ
INTERNACIONALIZACIJOJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė.....

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ATVIROSIOS INOVACIJOS ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ
INTERNACIONALIZACIJOJE

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMTV-4 Vilius Viburys

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Vadovė

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Recenzentė

Prof. dr. Monika Petraitė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

VILIUS VIBURYS

(Studento vardas, pavardė)

TARPTAUTINIS VERSLAS, 621N12004

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Atvirosios inovacijos žinioms imlių įmonių internacionalizacijoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.
_____ Kaunas _____

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Viburys, Vilius. Open Innovation in the Internationalization of Knowledge-Intensive Firms. Master's Final Thesis in International Business / prof. dr. Jurgita Sekliuckienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and administration

Key words: Open innovation, internationalization, knowledge-intensive firms.

Kaunas, 2016. 80 p.

SUMMARY

Due to trade liberalization in the globalizing world, declining cost of transportation and significant technological innovation the competition among worldwide businesses are constantly growing. Internationalization has become one of the most important factors which determines long-term competitiveness of the enterprise (Shearmur et. al., 2014). Various studies (Johanson et. al., 2009; Osei-Bonsu, 2014) suggests that internationalization can be defined as a learning process and must be approached as the essence of development. However in the process of internationalization knowledge-intensive firms (KIF) encounter barriers and difficulties such as limited resources and international contacts, unfavourable environmental factors as well as lack of knowledge and human resources (Khojastehpour, 2014; Sekliuckiene, 2013). Open innovations (OI) could be used as a tool to reduce the negative factors and thus help to accelerate the internationalization.

In this work, two separate subjects – open innovations and internationalization in knowledge-intensive firms were reviewed by means of theoretical literature and case study analysis based on lack of research on the association between open innovations beneficial influence on acceleration of small knowledge-intensive firms internationalization processes.

The main object of this study is the interaction between open innovation and internationalization in KIF. The goal of this work is to justify the interaction between open innovation and internationalization in KIF. This is accomplished in four parts that depict four tasks of the study. The first part of this work provides a general introduction to KIF knowledge management and internationalization by highlighting the main problems. The second part focuses in detailed analysis of different scientific studies about open innovation and internationalization. In the third part, the methodology of case study research is presented. In the fourth part the case study research results of 5 Lithuanian KIFs are concluded and recommendations for further improvements are proposed.

Lithuanian knowledge-intensive firms tends to choose export markets in which they already have established knowledge networks. Gained external knowledge about foreign markets reduces time-to-market and enables to conduct R&D with external partners. Open innovations allows to form international strategic alliances that benefit from leverage effects through shared knowledge and integration in value chain. Scientific and market knowledge gained from the use of open innovation are the main factors that helps to accelerate the internationalization of knowledge-intensive firms.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. PROBLEMINĖ ANALIZĖ. ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS IR ATVIRŲJŲ INOVACIJŲ TAIKYMO VEIKLOJE IŠŠŪKIAI	11
1.1. Internacionalizacijos svarba žinioms imlių mažų ir vidutinių įmonių veiklos plėtrai	11
1.2. Atvirųjų inovacijų taikymo įmonių veikloje nauda ir galimybės	13
2. ATVIRŲJŲ INOVACIJŲ IR ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS SĄVEIKOS TEORINIAI SPRENDIMAI.....	15
2.1. Atvirųjų inovacijų sampratų palyginamoji analizė.....	15
2.1.1. Atvirųjų inovacijų skiriamosios charakteristikos	16
2.1.2. Atvirųjų inovacijų sampratų palyginimas	17
2.1.3. Uždaryjū ir atvirųjų inovacijų skirtumai.....	20
2.2. Atvirųjų inovacijų tipologija	22
2.3. Atvirųjų inovacijų naudojimo įmonių veikloje pranašumai ir trūkumai	24
2.4. Atvirųjų inovacijų sistemos elementai	27
2.5. Internacionalizacijos etapai ir pagrindiniai proceso elementai.....	30
2.6. Atvirųjų inovacijų taikymas įmonių veiklos internacionalizacijos procesuose.....	32
2.7. Atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos tarpusavio sąveikos teorinis pagrindas ...	33
3. TYRIMO METODOLOGIJA. ATVIRŲJŲ INOVACIJŲ IR ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS SĄVEIKOS TYRIMO PAGRINDIMAS.....	37
3.1. Atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos tarpusavio sąveikos teorinio sąryšio dimensijų ir vertinimo indikatorių išskyrimas	37
3.2. Atvejo analizės tyrimo aprašas, duomenų rinkimas ir tyrimo apribojimai.....	40
4. ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ ATVIRŲJŲ INOVACIJŲ IR INTERNACIONALIZACIJOS SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	43
4.1. Įmonių analizė pagal antrinių duomenų šaltinių informaciją	43
4.2. Giluminio interviu duomenų analizė	49
4.2.1. Įmonių pagrindinė veikla ir sektorius	49
4.2.2. Atvirųjų inovacijų taikymas.....	53

4.2.3. Atvirųjų inovacijų ir veiklos internacionalizacijos sąveikos analizuojamose įmonėse vertinimas	65
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, atvirųjų inovacijų taikymo galimybių žinioms imliose įmonėse specifika.....	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	75
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	81

Paveikslų sąrašas

1 pav. Atvirųjų inovacijų modelis (Chesbrough, 2003).....	22
2 pav. Atvirųjų inovacijų veiklos pagal žinių ir finansinius srautus (pagal Open Innovation Executive Survey Fraunhofer & UC Berkeley, 2013)	23
3 pav. Atvirųjų inovacijų veiklų integravimo modelis (Duval, 2011).....	29

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Atvirųjų inovacijų sampratos (sudaryta autoriaus)	18
2 lentelė. Uždarų ir atvirų inovacijų principų palyginimas (pagal Chesbrough H., 2003)	20
3 lentelė. Duomenų apie analizuojamas įmones iš antrinių šaltinių surinkimo šablonas	38
4 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir išskiriami indikatoriai	38
5 lentelė. Įmonės „Indeform“ duomenys iš antrinių šaltinių	43
6 lentelė. Įmonės „Aciety“ duomenys iš antrinių šaltinių	45
7 lentelė. Įmonės „Lenndy“ duomenys iš antrinių šaltinių	46
8 lentelė. Įmonės „TradingTips“ duomenys iš antrinių šaltinių	47
9 lentelė. Įmonės „SneakyBox“ duomenys iš antrinių šaltinių.....	48
10 lentelė. Pagrindinės įmonių vykdomos veiklos duomenys	50
11 lentelė. Įmonių veiklos sektorius ir jo ypatybės	51
12 lentelė. Įmonių vidinė inovacinė kultūra	53
13 lentelė. Partnerių ir žinių paieška.....	56
14 lentelė. Įmonių atvirumo ir bendradarbiavimo su išorės partneriais ypatumai.....	61
15 lentelė. Atvirųjų inovacijų taikymo barjerai ir motyvai	63
16 lentelė. Įmonių veiklų internacionalizacijos mastai.....	66
17 lentelė. Plėtimosi į užsienio rinkas motyvai, barjerai ir partnerių įtaka	67

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas:

Globali pasaulinė ekonomika ir augantis žinių skaidrumas lemia vis didesnę įmonių susidomėjimą atvirosiomis inovacijomis (Cushman ir Burke, 2014). Šiais laikais tampa vis sunkiau kurti naujas globalias inovacijas ir būti konkurencingu tarptautinėse rinkose naudojantis tik turimais vidiniais ištekliais (Huizingh, 2011). Globalios konkurencijos poveikis itin stipriai pasireiškia žinioms imlių įmonių atveju, kurių veikla remiasi į įmonės darbuotojų valdomas žinias (Ditillo, 2012). Vertė šiose įmonėse kuriama žinių pagrindu, todėl būtent nuo žinioms imlių įmonių gebėjimo prisitraukti ir suvaldyti žinių srautus priklauso jų galimybės konkuruoti globalioje rinkoje (Malerba ir McKelvey, 2010). Šiuo atveju vidiniai ir išoriniai ištekliai turi būti apjungiami ir panaudojami kartu siekiant kurti inovacijas ir plėstis į naujas rinkas. Atvirųjų inovacijų nauda ir dėl jų naudojimo sąlygojamas didėjantis produktyvumas yra per daug reikšmingas šiuolaikinėje konkurencijoje, kad būtų ignoruojamas (Waldron, 2011).

Dėl šių priežasčių inovacijų sklaida įmonių klasterio ar viso sektoriaus lygyje tampa vis dažnesnė. Tradicinė nuomonė, kad inovacijos yra kuriamos atskirų įmonių viduje, keičiasi (Marques, 2014). Modernios šiuolaikinės inovacijos yra sisteminių, dažnai labai brangių plataus masto tyrimų rezultatai. Tokiems tyrimams būtinas bendradarbiavimas tarp atskirų sričių specialistų ir institucijų, kurios valdo skirtingas žinias. Įmonės nuolat kuria ir rinkai teikia naujus produktus, plečiasi į tarptautines rinkas, todėl siekiant palengvinti esamą situaciją vis dažniau orientuojamasi į atvirąsias inovacijas. Atvirųjų inovacijų fenomeną sustiprina augančios globalizacijos apimtys tyrimuose, technologijose ir inovacijose, kurias skatina naujos informacijos, komunikavimo technologijos, naujos organizacijų formos ir verslo modeliai (Lichtenthaler, 2011). Naudodamos atvirųjų inovacijų strategiją įmonės dalyvauja žinių tinkluose, kuriuos gali sudaryti ir tarptautiniai partneriai. Tokie tarptautiniai ryšiai gali padėti žinioms imlioms įmonėms greičiau pritaikyti savo vidines struktūras siekiant užimti užsienio rinkas (Ejler et. al., 2012), vystyti tarptautinių ryšių kapitalą ir lengviau bei greičiau įvertinti tarptautinės rinkos teikiamų galimybių potencialą. Tokiu būdu atvirosios inovacijos gali tapti įrankiu, padedančiu įmonėms internacionalizuoti vykdomą veiklą (Gassman et al., 2010).

Internationalizacija tampa vis stipriau priklausoma nuo bendradarbiavimo ir tinklinių procesų (Casillas et al., 2014). Įvairių autorių teigimu, pats svarbiausias sėkmingos internacionalizacijos veiksnys yra įmonių ryšių su užsienio partneriais, pirkėjais, tiekėjais stiprumas (Chetty, Stangl, 2010; Johanson, Vahlne, 2013). Šiame darbe siekiama įvertinti Lietuvos žinioms imlių įmonių gebėjimus pasinaudoti atvirosiomis inovacijomis internacionalizuojant savo veiklą. Vertinamas atvirųjų inovacijų naudojimo veikloje poveikis veiklos plėtrai, kuris yra ypač svarbus Lietuvos įmonėms dėl galimybių perkelti veiklą į dideles tarptautines rinkas.

Tyrimo naujumas:

Atvirosios inovacijos jau tapo plačiai nagrinėjama tema verslo vadybos moksle, tačiau iki šiol mokslinių tyrimų didžiausias dėmesys buvo skiriamas tarptautinių korporacijų veiklos analizėms. Mažų ir vidutinių žinioms imlių įmonių kontekste atliktų tyrimų trūksta. Būtent mažesnės ir imlios žinioms įmonės gali lanksčiau veikloje pritaikyti naujus inovacinius mechanizmus, o išorinių išteklių panaudojimas tokioms įmonėms yra labai reikšmingas dėl valdomų žinių išteklių ribotumo (Ejler et. al., 2012). Inovacijos ir internacionalizacija jau buvo analizuojami teoriniu pagrindu kaip glaudžiai susiję veiksniai. Šiame darbe didžiausias dėmesys bus skiriamas atvirųjų inovacijų ir įmonių internacionalizacijos sąveikai. E. Golovko ir G. Valentini (2011) tyrimai rodo, jog produkto inovacijos skatina įmonių eksporto plėtrą. Tačiau dar nebuvo atliktų tyrimų, kurie nagrinėtų kaip veikloje naudojamos atvirosios inovacijos gali prisidėti prie įmonių veiklos eksporto. Tikėtina, kad įmonės, kurios vadovaujasi atvirųjų inovacijų principais, išvysto geresnius tinklų kūrimo ir valdymo gebėjimus, kurie tiesiogiai gali būti panaudojami veiklos plėtrai (Bianchi, 2010).

Probleminis klausimas:

Kaip atvirųjų inovacijų taikymas Lietuvos įmonėse gali paspartinti veiklos plėtrą į užsienio rinkas?

Tyrimo objektas:

Atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos sąveika žinioms imliose Lietuvos įmonėse.

Darbo tikslas:

Pagrįsti atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos sąsajas žinioms imliose įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Probleminės analizės pagrindu atskleisti atvirųjų inovacijų žinioms imliose įmonėse tyrimo teorinę ir praktinę svarbą.
2. Atskleisti atvirųjų inovacijų bei internacionalizacijos sąvokas ir jų tarpusavio ryšius remiantis teoriniais pagrindais.
3. Pagrįsti atvejo analizės tyrimo metodologiją, siekiant atlikti atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos sąveikų empirinę analizę.
4. Ištirti atvirųjų inovacijų specifiką Lietuvos žinioms imliose įmonėse plečiant veiklą į užsienio rinkas ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

Teorinei lietuvių ir užsienio autorių literatūrai tirti taikomi sisteminės, loginės ir lyginamosios analizės metodai. Įmonėse naudojamos atvirosios inovacijos ir jų įtaka veiklos eksportui vertinama atliekant atvejo analizės tyrimą, kuriam duomenys renkami pasinaudojant pusiau struktūrizuotu interviu metodu, viešai prieinamų duomenų šaltinių ir įmonių dokumentų analizės metodu.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro keturios dalys, kuriose atskleidžiami keturi išsikelti tikslai. Pirmoje dalyje pateikiama probleminė analizė apimanti žinioms imlių mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos svarbą ir atvirųjų inovacijų taikymo galimybes. Antroje dalyje analizuojama teorinė literatūra atskleidžiant atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos sąvokas ir teoriniu pagrindu pagrindžiamas šių procesų tarpusavio ryšys. Trečioje darbo dalyje pagrindžiama atvejo analizės tyrimo metodologija, aprašomas tyrimo duomenų rinkimas ir organizavimas. Ketvirtoje dalyje analizuojami tyrimo metu surinkti 5 įmonių duomenys ir pateikiami žinioms imlių įmonių atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos sąsajų tyrimo rezultatai.

Darbo rezultatai:

Atvejų analizės pagrindu išanalizuotos „Indeform“, „Aciety“, „Lenndy“, „TradingTips“, „SneakyBox“ įmonės yra jaunos, veiklą pradėjusios Lietuvoje, vykdančios eksporto veiklas ir klasifikuojamos kaip mažos arba vidutinės bei imlios žinioms. Naujų plėtros rinkų pasirinkimas Lietuvos žinioms imlių įmonių atveju yra nulemiamas išorės partnerių, tokių kaip tiekėjai, kitos toje pačioje srityje veikiančios įmonės, vartotojai, specifinių sričių ekspertai ir universitetai. Žinioms imlios įmonės atvirai dalinasi savo turimomis žiniomis ir aktyviai integruoja išorės žinias ar idėjas į savo veiklas. Įmonės nesiplečia į rinkas, kuriose neturi partnerių su kuriais būtų palaikomas nuolatinis ryšys ir vykdomos atvirųjų inovacijų veiklos. Mažų ir vidutinių žinioms imlių įmonių plėtros galimybės į užsienio rinkas nėra sukuriamos vien tik vidinių išteklių pagalba, bet yra įmonių aplinkos ir išorinių žinių šaltinių sąlygotas rezultatas. Tokios įmonės plėtrą grindžia naujomis žiniomis ir socialinio kapitalo kūrimu, todėl naujas eksporto rinkas renkasi pagal žinių rinkas, kuriose jau turi partnerių su kuriais vykdo inovacines veiklas. Dėl šių priežasčių, aktyvus naudojimasis išoriniais žinių tinklais ir atvirųjų inovacijų taikymas veikloje yra tiesiogiai susiję su greitesniu įžengimu į naujas rinkas ir tolimesne veiklos plėtra užsienio rinkose.

1. PROBLEMINĖ ANALIZĖ. ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS IR ATVIRŲJŲ INOVACIJŲ TAIKYMO VEIKLOJE IŠŠŪKIAI

Globalizacija ir auganti tarptautinė konkurencija keičia daugelio šiuolaikinių įmonių požiūrį į verslo procesus. Pasaulinėje prekyboje nebelieka apribojimų, mažėja transportavimo kaštai, todėl konkurencija tampa vis intensyvesnė. Kiekviena įmonė siekianti išnaudoti turimus konkurencinius pranašumus ir uždirbti pelno, turi gebėti veiklą vykdyti ne tik vietinėje rinkoje, bet ir plėstis į kitas užsienio valstybes internacionalizuojant pagrindinius vertę vartotojams kuriančius procesus. Žinioms imlios įmonės šiame konspekte išsiskiria iš kitų, nes jų pagrindinės veiklos remiasi būtent į žinių išteklius, todėl visi priimami sprendimai turi būti orientuoti organizacijos žinių bazės sustiprinimą. Procesų perkėlimas į užsienį turi būti efektyvus, išnaudojant visas galimybes ir išlaikant įmonės konkurencingumą. Būtent todėl efektyviai veikianti įmonė turi kurti inovacijas, diegti naujausias technologijas, nepaliaujamai mokytis, užtikrinti darbo našumą ir gebėti prisitaikyti prie įmonę supančios aplinkos veiksnių pokyčių. Įmonėms nebeužtenka užtikrinti tik vidinių procesų valdymo, kartu turi būti atliekamas nuolatinis išorinių aplinkos veiksnių stebėjimas ir prisitaikymo strategijų kūrimas, plėtojami ryšių ieškojimo ir palaikymo mechanizmai.

1.1. Internacionalizacijos svarba žinioms imlių mažų ir vidutinių įmonių veiklos plėtrai

Su didžiausiomis problemomis susiduria mažos ir vidutinės žinioms imlios įmonės, kurių išteklių yra riboti. Todėl dažniausiai pasitaikančios problemos yra susijusios su finansinio kapitalo ir informacijos trūkumu. Kita vertus, patirties ir ryšių trūkumas apriboja galimybes greitai adaptuoti vykdomus procesus užsienio rinkoms siekiant išplėsti įmonės veiklos ribas. Nepaisant visų rizikos faktorių ir barjerų, su kuriais susiduria įmonės siekdamos perkelti veiklą į užsienio rinkas, internacionalizacija tapo vienu iš svarbiausių ir labiausiai siekiamų veiksnių, kuriuo užtikrinamas ilgalaikis įmonių konkurencingumas (Shearmur, Doloreux, Laperriere, 2014). Naujausios atliktos mokslinės studijos (Johanson, Vahlne, 2009; Casillas, 2013) nurodo, jog internacionalizacija gali būti apibūdinama kaip nuoseklus mokymosi procesas, kuris tampa esminiu organizacijos tobulėjimo aspektu. Didelės tarptautinės įmonės veiklą perkelia į užsienio valstybes, naudodamos nuosavus išteklius, atlieka brangius rinkų tyrimus, steigia tyrimų ir plėtros centrus tam, kad surinktų visą esminę informaciją prieš perkelti pagrindinius veiklos procesus į užsienio valstybes. Tačiau būtent žinioms imlių internacionalizacija dažnai yra dar sudėtingesnis procesas, kurio metu šios įmonės susiduria su įvairiomis rizikomis ir barjeriais sulėtinančiais ar visiškai nepaliekiančiais galimybių veiklą perkelti į užsienį. Pagrindiniai mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos barjerai yra riboti išteklių,

tarptautinių kontaktų trūkumas, nepalankios aplinkos sąlygos bei žmogiškųjų išteklių ir informacijos trūkumas (Khojastehpour, Johns, 2014; Sekliuckienė, 2013). Šių trūkumų įtaka mokslinėje literatūroje jau yra nagrinėta, tačiau dažniausiai dėmesys skiriamas didžiųjų organizacijų patirčiai analizuoti. Visavertės analizės, kuri apibrėžtų mažų ir vidutinių žinioms imlių įmonių internacionalizacijos procesų trūkumus ir susietų juos su esminiais plėtra į užsienį supaprastinančiais veiksniais, nėra.

Spręsti mažų ir vidutinių įmonių problemas susijusias su internacionalizacijos procesais yra itin svarbu, nes būtent šios įmonės yra ekonomikos pagrindas. Europoje net 99 iš 100 įmonių yra mažos arba vidutinio dydžio, kurios sukuria net apie 66 proc. visų regiono darbo vietų. Pagal Europos Sąjungos parengtą 2013-2014 m. smulkių ir vidutinių įmonių veiklos ataskaitą kaip pagrindinę problemą vykdant veiklą net 22,4 proc. šių įmonių išskiria pirkėjų suradimą. Šią problemą gali išspręsti veiklos plėtra į užsienio rinkas. Internacionalizacija sudaro galimybes pasiekti naujas rinkas ir aprūpinti vartotojus prekėmis ar paslaugomis tarptautiniu mastu. Skatinant šiuo procesus taip pat skatinamos ir atskirų įmonių konkurencinių pranašumų išnaudojimo galimybės. Esami įmonių konkurencinio pranašumo veiksniai didžiąja dalimi priklauso nuo jos turimų išteklių. Ištekliai leidžia įmonėms ne tik pasiekti didesnę produktyvumo lygį nei kitose įmonėse, tačiau ir sudaro sąlygas veikti globaliu mastu. Tai reiškia, jog įmonės konkurenciniai pranašumai gali būti perkelti į skirtingas pasaulio valstybes (Rahman, 2011), tuo pačiu ir pasinaudoti specifiniais atskirų regionų pranašumais. Tačiau mažos ir vidutinės įmonės turi labai ribotus išteklius, todėl turi būti ieškoma būdų, kaip kuo efektyviau išnaudoti turimus išteklius arba kokiais būdais pritraukti naujų išteklių.

Pastaruoju metu Lietuvoje kuriasi vis daugiau naujų žinioms imlių įmonių, kurios orientuojasi į IT sektorių. Šių jaunų įmonių kūrimą skatina valstybės dėmesys informacinėms technologijoms ir naujoms idėjoms, klasterių kūrimasis, parama ir startuolių konkursai. Naujai besisteigiančios įmonės sukuria daug naujų darbo vietų, atneša inovacinių ir technologinių naujovių bei spartina ekonominę vystymąsi ir plėtrą. Šios priežastys nulėmė, kad naujų verslų steigimas tapo viena iš pagrindinių šalių ekonomikos atsigavimo ir augimo dedamųjų. Tačiau Lietuvos rinka yra per maža, kad IT sektoriaus įmonės galėtų pilnai išnaudoti savo potencialą, todėl didžioji dalis žinioms imlių įmonių veikiančių IT sektoriuje nuo pat veiklos pradžios orientuojasi į tarptautines rinkas. Kadangi tokios įmonės savo veiklą grindžia darbuotojų profesionalų ir ekspertų žiniomis, todėl plėtros atveju įmonės susiduria su žmogiškųjų išteklių trūkumu. Plečiant veiklą į užsienio rinkas žinioms imlioms įmonėms tenka ne tik spręsti vadybines problemas, tokias kaip tinkamai išnaudoti unikalius išteklius – darbuotojų gebėjimus ir kūrybiškumą, bet ir ieškoti naujų žinių šaltinių už organizacijos ribų. Tarptautinei veiklos plėtrai reikalingos ne tik bendros konkrečios srities žinios, bet ir specifinės žinios apie užsienio rinkas. Tokių žinių paieškas padeda supaprastinti šiuolaikinės informacinės technologijos, tačiau vien tik jos nepadedą pašalinti visų trikdžių, kurie iškyla žinioms imlioms įmonėms plečiant

veiklą į tarptautines rinkas. Vienas iš galimų sprendinių yra atvirųjų inovacijų taikymas vykdomoje veikloje.

1.2. Atvirųjų inovacijų taikymo įmonių veikloje nauda ir galimybės

Pastaraisiais metais valstybių ekonomikoms atsigaunant po pasaulinės finansų krizės ypač pagausėjo mokslinių tyrimų nagrinėjančių įmonių inovacinius procesus, jų taikymo veikloje naudą ir valdymo efektyvumą. Vis dažniau mokslinėje literatūroje yra analizuojamos įvairių rūšių inovacijos, kurios įvairiais aspektais padeda įmonėms išsiskirti iš kitų bei kurti aukštesnę pridėtinę vertę vartotojams. Viena naujausių inovacijų krypčių, kurios populiarumas tarp pasaulio įmonių sparčiai auga, yra atvirosios inovacijos. Nors daugelis tarptautinių įmonių jau ne vienerius metus naudoja įvairius atvirų inovacijų taikymo įmonės veikloje metodus, Lietuvoje šios rūšies inovacijos dar yra gana retas reiškinys. Lietuvos įmonės dar nespėjo įvertinti ir įsisavinti šių inovacijų teikiamų galimybių. Viena iš to priežasčių gali būti lietuviškos mokslinės literatūros trūkumas šia tematika. Terminas „atvirosios inovacijos“ pirmą kartą buvo panaudotas 2003 metais Chesbrougho knygoje. Nuo to laiko užsienio kalbomis publikuojamų straipsnių ir knygų skaičius kiekvienais metais augo, tai skatino ir įmonių vadovus atkreipti dėmesį į naują inovacijų rūšį ir pradėti taikyti teoretikų aprašytus sprendimus praktinėje veikloje. Lietuvos tyrėjai dar tik pradeda analizuoti atvirąsias inovacijos, todėl Lietuvoje veikiančios įmonės, kurios jau naudoja atvirąsias inovacijas, šią patirtį perėmė iš užsienyje veikiančių įmonių pavyzdžių arba tarptautinės literatūros. Todėl siekiant skatinti atvirųjų inovacijų paplitimą tarp Lietuvoje veikiančių įmonių ir kartu prisidedant prie tarptautinės literatūros plėtojimo atvirųjų inovacijų tematika, turi būti atliekami tyrimai atspindintys šių inovacijų naudą įmonėms.

Ieškant internacionalizacijos procesų pagreitinimo sprendimų, kaip vienas iš išteklių pritraukimo būdų gali būti išskiriamos atvirosios inovacijos, kurios sudaro galimybes keistis žiniomis ir informacija ne tik tarp tiekėjų ar kitų partnerių, bet ir tarp pardavėjo ir vartotojo ar, bendruoju požiūriu, visos visuomenės. Atvirosios inovacijos „iš išorės vidun“ (ang. *outside-in*) gali prisidėti prie įmonių internacionalizacijos išorines žinias perkelti į įmonės vidų per ryšius su įvairiais tarptautiniais subjektais. Surinkta išorinė informacija ir žinios apie užsienio rinkas gali padėti sumažinti patekimo į naujas rinkas laiką ar sudaryti palankias galimybes vystyti bendrus tyrimus su užsienio partneriais. Tuo tarpu atvirosios inovacijos vykdomos principu „iš vidaus išorėn“ (ang. *inside-out*) nėra tiesiogiai susijusios su įmonių internacionalizacija, tačiau pasitelkiant šias inovacijas turimi technologiniai gebėjimai gali būti perkeltami išorinėms organizacijoms, kurios turi geresnes galimybes išnaudoti šias technologijas ir žinias plėtodamos bendradarbiavimo ryšius. Galiausiai, atvirosios inovacijos leidžia apjungti abi informacijos judėjimo kryptis į „abipusės krypties“ (ang. *coupled*) atvirąsias inovacijas sukuriant informacijos judėjimą abiem kryptimis, iš įmonės ir į įmonę.

Šis inovacijų tipas pasireiškia per strateginių aljansų sukūrimą, kuris padeda kurti aukštesnę pridėtinę vertę vartotojams per bendras žinias ir vertės kūrimo grandinės integraciją. Atvirųjų inovacijų taikymas mažose ir vidutinėse žinioms imliose įmonėse labai svarbus pritraukiant informaciją, kuri yra už įmonės ribų ir ją panaudojant vidiniuose procesuose. Šios sąveikos nagrinėjimas yra ne tik aktualus sprendžiant vieną iš esminių mažų ir vidutinių įmonių problemą – išteklių ribotumą, bet ir padedantis užtikrinti šių įmonių kryptingą inovacinės veiklos vystymą bendradarbiaujant su subjektais veikiančiais už įmonės ribų.

Nors atvirosios inovacijos yra plačiai mokslinėje literatūroje aprašytas kaip didžiosiose įmonėse vykstantis reiškinys, tačiau šis darbas praplečia jau atliktus tyrimus su didžiosiomis įmonėmis ir leidžia nagrinėti atvirąsias inovacijas kaip neatsiejamą žinioms imlių įmonių internacionalizacijos proceso dalį. Ankstesnės studijos neaprašo tiesioginio ryšio tarp atvirųjų inovacijų ir mažų ir vidutinių įmonių veiklos plėtros į užsienį galimybių. Didžiausias dėmesys skiriamas naujų produktų kūrimui ir įmonių struktūrų pritaikymui veikloje pritaikant atvirąsias inovacijas, tyrimų apie atvirųjų inovacijų naudą internacionalizuojant veiklą trūksta. Dėl šios priežasties šiuo darbu yra apjungiami anksčiau atliktų studijų rezultatai, sukuriant naują atvirųjų inovacijų analizės kryptį. Šiuo tyrimu siekiama atvirąsias inovacijas naudojamas žinioms imliose mažose ir vidutinėse įmonėse pristatyti kaip įrankį, kuris pagreitina internacionalizacijos procesus, ir suteikti pagrindą tyrėjams tęsti šios krypties teorines studijas, o įmonių vadovams atkleisti esminę naudą, kurią įmonėms suteikia atvirųjų inovacijų naudojimas įmonių veikloje.

Šiame darbe nagrinėjamos dvi esminės temos – atvirosios inovacijos ir internacionalizacijos procesai Lietuvos žinioms imliose įmonėse. Atlikta teorinės literatūros analizė atskleidė, jog nei užsienio, nei lietuvių autorių literatūroje dar nėra nagrinėta tiesioginė sąveika tarp atvirųjų inovacijų ir mažų bei vidutinių įmonių internacionalizacijos metu vykstančių procesų. Pirmoji tyrimo dalis apima pagrindinių atvirųjų inovacijų taikymo būdų, grėsmių ir barjerų tyrimą įvertinant jų tiesioginį poveikį veiklos internacionalizacijos procesams. Antroje dalyje įvertinama konkrečių Lietuvos ir užsienio įmonių veikla nustatant kokią tiesioginę naudą teikia atvirųjų inovacijų taikymas vykdant veiklos plėtrą į užsienio valstybes. Šiuo darbu siekiama atsakyti į klausimus: kaip žinioms imlioms įmonėms atvirųjų inovacijų naudojimas veikloje padeda lengviau išplėsti vykdomą veiklą į užsienio rinkas, kokias galimybes turi šio tipo įmonės taikyti atvirąsias inovacijas internacionalizuojant vykdomą veiklą, kokius veiksmus turi atlikti Lietuvos įmonės siekdamos pradėti naudoti atvirąsias inovacijas, kokius pranašumus įgauna įmonės internacionalizacijos procesuose taikomos atvirąsias inovacijas?

2. ATVIRŪJŲ INOVACIJŲ IR ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZACIJOS SĄVEIKOS TEORINIAI SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje analizuojama lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, kuria remiantis apibrėžiami svarbiausi įmonių internacionalizacijos efektyvumo naudojant atvirąsias inovacijos vertinimo analizės elementai. Aptariamos atvirųjų inovacijų sąvokos, jų skirstymas ir atskirų šios rūšies inovacijų veiksnių poveikis įmonės procesams. Atskleidžiami esminiai atvirųjų inovacijų taikymo įmonėse būdai, nauda ir išskiriamos pagrindinės rizikos susijusios su atvirųjų inovacijų taikymu siekiant plėsti veiklą į užsienio rinkas. Išsamiai nagrinėjama įmonių efektyvaus internacionalizacijos proceso sąvoka. Siekiant įvertinti atvirųjų inovacijų efektyvumo lygį įmonėse, nustatyti pagrindines veiklos problemas trukdančias veiklą perkelti į užsienį ir priimti strateginius sprendimus lemiančius tarptautinį konkurencingumo lygį, reikia atlikti detalią įmonės inovacinės veiklos ir atskirų jos procesų analizę. Atvirųjų inovacijų vertinimui pasirenkami analizės metodai ir sudaromas analizės planas, kuriuo bus vadovaujama kitose darbo dalyse. Sudarytas planas apima įmonės aplinkų analizę vertinant pagrindinius ryšius su vartotojais, partneriais ir kitais subjektais, inovacinių galimybių ir vidinių procesų efektyvumo vertinimą, įmonės tarptautinės veiklos vystymo analizę. Tokios analizės rezultatų dėka nustatomas esamas ryšys tarp įmonių veiklos internacionalizacijos lygio ir atvirųjų inovacijų įsisavinimo vykdomoje veikloje bei jų tiesioginės įtakos veiklos vystymo užsienio rinkose procesams.

2.1. Atvirųjų inovacijų sampratų palyginamoji analizė

Atvirųjų inovacijų (ang. *open innovation*) terminą pirmą kartą paminėjo Henry Chesbrough (2003), autoriaus išvalgos buvo grindžiamos idėjomis, kad įmonės gali pasiekti daug produktyvesnių rezultatų vystant inovacijas, jeigu inovacinėje veikloje neapsiriboja vien tik turimais ribotais vidiniais ištekliais. Bendrąja prasme **inovacijos** gali būti apibūdinamos kaip mokymosi, paieškų ir tyrimų procesas, kurio rezultatas yra produktų ar procesų patobulinimas, pasikeitimai organizacijų struktūroje ar veikloje siekiant išnaudoti naujas rinkas (Marques J., 2014). Atvirųjų inovacijų kontekste inovacijų procesai tampa atviresni, išnyksta organizacijų ribos ir inovacijų kūrimo procesai apjungia tiek vidinius, tiek išorinius išteklius. Vertinant atvirumo aspektą, pirmiausia reikia pabrėžti, jog žodis **atviros** nebūtinai reiškia, kad įmonės inovacinės žinios vadovaujantis šia strategija tampa nemokamomis ir laisvai prieinamoms visiems. Atvirųjų inovacijų modelis skatina atverti inovacijų kūrimo procesus ir į juos įtraukti išorės veikėjus, tačiau inovacijų rezultatai dažniausiai lieka organizacijos nuosavybe. Todėl pati atvirųjų inovacijų sąvoka yra plati ir sudėtinga, išsiskirianti į atskirus procesus ir taikymo kryptis. Mokslinėje literatūroje atvirosios inovacijos dažnai yra siejamos

su **žinių tinklais**, kurie apima žinių mainus tarp įvairių organizacijų, ekspertų, individų ir rinkos subjektų (Collinson & Gregson, 2003). Atvirosios inovacijos yra neatsiejamos nuo žinių tinklų, nes būtent šių tinklų struktūra ir padeda įmonėms formuoti inovacijų kūrimo strategijas. Vertinant tai, kad šiuolaikiniame pasaulyje žinios, informacija bei naujos idėjos yra plačiai išsibarsčiusios tarp įvairių viešų ir privačių organizacijų ar individų, reikia pabrėžti, kad kiekviena atskira organizacija savo viduje gali saugoti tik mažą dalį žinių panaudojamų naujų inovacijų kūrimui Chesbrough (2006). Dėl šios priežasties įmonėms tampa vis sunkiau konkuruoti rinkoje naudojantis tik turimais vidiniais ištekliais, todėl atvirosios inovacijos perteikia naują požiūrį naudojant vidinius ir išorinius išteklius inovacijoms kurti.

2.1.1. Atvirųjų inovacijų skiriamosios charakteristikos

Pagal Chesbrough (2003) atvirosios inovacijos yra nauja paradigma, kuri apibūdina įmonių gebėjimus komercializuoti industrijų aplinkose egzistuojančias žinias. Kitaip tariant, naudodamos atvirųjų inovacijų strategijas įmonės tampa atviros pasinaudoti išorės dalyvių turimomis žiniomis. Todėl galima teigti, kad atvirųjų inovacijų pagrindas yra inovacijų vystymo proceso atvirumas. Principai apibūdinantys atvirą procesą yra visiškai priešingi įprastam, uždarų inovacijų modeliui, kuriame generuojamos idėjos, kuriamos inovacijos, kurios yra toliau vystomos, komercializuojamos bei finansuojamos išskirtinai pačių įmonių viduje. Tai nereiškia, jog šiame modelyje įmonės visiškai nesinaudoja išorėje esančia informacija ar žiniomis, tačiau šiuo atveju, išorės žinios yra tik papildoma pagalba vystant vidinius procesus. Uždarųjų inovacijų atveju įmonės išskirtinai remiasi tik savo tyrimų ir plėtros skyrių darbu. Šis modelis yra įvardijamas kaip linijinis, nuoseklus įmonės viduje vykstantis procesas (Marques J., 2014), plėtojant tik pasiteisinančias inovacijas. Priešingai, atvirųjų inovacijų modelis yra dinamiškas, apjungiantis atskirus dalyvius. Šiam modeliui labai svarbūs įmonių išorinės aplinkos dalyviai. Vidinis įmonės augimas yra pasiekiamas bendradarbiaujant ir išnaudojant išorinius technologijų bei inovacijų šaltinius. Taip pat atsiranda ir naujos galimybės išnaudoti tuos išteklius, kurie tiesiogiai veikloje nepritaikomi arba idėjas, kurių įmonė be kitų pagalbos negali įgyvendinti (Docherty, 2006).

Bendradarbiavimas ir atvirosios inovacijos yra glaudžiai susiję procesai. Įmonės kurdamos inovacijas ar tobulindamos savo produktus kiekvienu atveju renkasi tinkamiausią sprendimą iš atvirųjų inovacijų, bendrakūros (ang. *co-creation*) ir minios resursų panaudojimo (ang. *crowdsourcing*). Bendradarbiavimo inovacijos yra viena iš atvirųjų inovacijų strategijų, kurią įmonės naudoja siekdamos sukurti papildomą vertę vartotojams ir taip gauti didesnę grąžą. Toks bendradarbiavimo principas yra taikomas gamintojams tiesiogiai bendradarbiaujant su produkcijos pardavėjais. Tuo tarpu atvirosios inovacijos apima aktyvų bendradarbiavimą su įvairiomis išorės organizacijomis, įskaitant ir intelektualio turto dalybas.

Bendrakūra dažnai gali būti vadinama siauresne atvirųjų inovacijų procesų dalimi, tai įmonės tiesioginiai santykiai su viena iš išorėje esančių grupių, dažniausiai vartotojais. Bendrakūra apibrėžiama kaip aktyvus, kūrybiškas ir socialus procesas, paremtas gamintojų ir vartotojų bendradarbiavimu siekiant padidinti sukuriamą vertę vartotojams (Phahad ir Venkat, 2000). Bendrakūra apima bendradarbiavimą su galutiniais vartotojais, įmonėms keičiantis ir dalinantis savo turimais ištekliais ir žiniomis bei kartu kuriant vartotojų poreikius geriausiai atitinkančius sprendimus. Pasinaudojant bendrakūra didinamas vartotojų įsitraukimas, nes patys vartotojai tampa vertės kūrimo grandinės dalimi.

Kaip dar viena atskira atvirųjų inovacijų strategija gali būti išskiriamas minios išteklių naudojimas, kuris yra apibrėžiamas kaip vartotojų idėjų ir pasiūlymų surinkimas be įsitraukimo į įmonės procesus. Naudojimas minios žiniomis reikalauja mažesnio įsitraukimo iš įmonių ar vartotojų pusių, nes vartotojai gauna konkretų klausimą ar užduotį iš įmonės su prašymu teikti idėjas, siūlymus ir patarimus. Šiuo atveju atvirosios inovacijos apima bendradarbiavimą ir inovacijų kūrimą kartu su daug platesniu spektru išorės subjektų, tokių kaip vartotojai, tiekėjai, mokslinių tyrimų institutai, visuomenė ir kiti partneriai. Įmonės įtraukdamos išorės subjektus į vidinius procesus ieško žinių esančių už organizacijos ribų. Atviras požiūris į inovacijų kūrimo procesus leidžia įmonėms lengviau pasiekti ir išnaudoti žinias esančias išorėje. Tokiu būdu atvirosios inovacijos padeda sukurti aplinką, kurioje visi suinteresuotieji asmenys gali įsitraukti į bendrą inovacijų kūrimo procesą ir gauti abipusę naudą.

2.1.2. Atvirųjų inovacijų sampratų palyginimas

Atvirųjų inovacijų populiarumas yra nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų, globalios konkurencijos, įmonių specializacijos, augančio gyvenimo tempo ir žinių kiekio didėjimo pasekmė. Visi šie pokyčiai lemia poreikį greičiau ir efektyviau kurti naujas inovacijas, siekiant išlaikyti konkurencingą poziciją rinkoje ar greičiau ir pigiau vystyti savo veiklą naujose rinkose. Šie veiksniai pritaikomi ir kalbant apie įmonių veiklos internacionalizaciją. Įmonių inovacinė veikla gali būti tiesiogiai lyginama su veiklos internacionalizacija, nes dažnu atveju siekiama užimti naujas rinkas turimais produktais arba sukuriant naujus produktus.

Nuo 2003 metų atvirųjų inovacijų sąvoka stipriai išpopuliarėjo verslo inovacijų vadybos srityje. Skirtingos disciplinos, tokios kaip ekonomika, psichologija ir sociologija pradėjo nagrinėti šį fenomeną (Huizingh, 2011). Didelis dėmesys atskirų mokslo šakų skatino atvirųjų inovacijų ekosistemos kūrimą, o teoretikai pristatė ne vieną atvirųjų inovacijų apibrėžimą. Pirmoje lentelėje pateikiami skirtingų autorių atvirųjų inovacijų apibrėžimai išversti į lietuvių kalbą, originalo kalba apibrėžimai pateikti 7 priede.

1 lentelė. Atvirųjų inovacijų sampratos (sudaryta autoriaus)

Autorius	Samprata
Chesbrough H., 2003	<i>Atvirosios inovacijos yra paradigma, kuria teigiama, kad įmonės gali ir turi naudoti vidines ir išorines žinias, vidinius ir išorinius kelius į rinką, siekdamos vystyti savo technologijas. Atvirosios inovacijos sujungia vidines ir išorines žinias į vieną sistemą, kurią apibūdina pasirinktas įmonės verslo modelis.</i>
Chesbrough H., 2006	<i>Atvirosios inovacijos yra tikslingas vidinių ir išorinių žinių srautų naudojimas, siekiant paspartinti inovacijų kūrimą įmonių viduje ir plėstis į užsienio rinkas išoriniam inovacijų naudojimui.</i>
Cushman D., Burke J., 2014	<i>Inovacijų kūrimas su partneriais dalinantis rizika ir nauda kuriant naujus produktus, paslaugas ir marketingo veiklas.</i>
Pigott R., Barker R., Kaan T., Roberts M., 2014	<i>Inovacijų kūrimo kartu su kitais rinkos dalyviais procesas, kai tarpusavyje dalijimasi rizikomis, siekiant kurti abipusę naudą kiekvienai organizacijai, kuriančiai naujus produktus, procesus ar idėjas, kurių nebūtų įgyvendinti veikiant individualiai. Su partneriais visa tai pasiekama greičiau, pigiau ir efektyviau.</i>
Cudda P., Draffan E. A., Wald M., Leec S., 2011	<i>Procesas arba veikla į kurią įtraukiami ne tik atvirojo kodo, atviros visuomenės ar atvirojo vystymosi procesai, bet ir idėjos bei inovacijų savybės apimančios atvirą kodą, verslo planus ir t.t., kuriais yra dalinamasi su bendruomene dar prieš inovacijų pritaikymą.</i>
Waldron F. R., 2011	<i>Atvirosios inovacijos yra potencialus mechanizmas skirtas naudotis ir dalintis patirtimi per bendradarbiavimą ir aljansus neišžengiant iš stiprių intelektualinės nuosavybės rėmų.</i>
Chesbrough H., Bogers M., 2014	<i><..> išskaidytas inovacijų kūrimo procesas paremtas tikslingai valdomais žinių srautais už organizacijos ribų, integruojant piniginius ir nepiniguinius mechanizmus į organizacijos verslo modelį.</i>
Lindegaard S., Kawasaki G., 2010	<i>Atvirosios inovacijos apima vidinių ir išorinių išteklių naudojimą, kurie leidžia kurti ir vystyti inovacijas.</i>
Wagner P., Piller F., 2011	<i>Atvirosios inovacijos yra problemų sprendimo praktika, kuria sprendimų ieškoma už organizacijos ribų, išoriniame pasaulyje, nepasikliaujant vien tik vidinėmis darbuotojų žiniomis ir įgūdžiais, išorės patirtį ir atradimus integruojant į vidinius inovacinius procesus.</i>
Lichtenthaler U., 2011	<i>Sistemiškai atliekamas žinių ieškojimas, išlaikymas ir taikymas visuose inovacijų kūrimo procesuose, organizacijos ribose ir už jų.</i>
Culpan R., 2014	<i>Atvirosios inovacijos yra sistemiški ir integruoti žinių kūrimo, įsisavinimo, tyrinėjimo, saugojimo, atskleidimo ir panaudojimo veiksmai inovacijų kūrimo procesuose organizacijos ribose ir už jų.</i>
Terwiesch C., Xu Y., 2008	<i><..> sparčiai augantis skaičius inovacijų kūrimo procesų, kurie remiasi į išorinį pasaulį, siekiant sukurti naujas galimybes ir pasirenkant geriausią iš galimų alternatyvų tolimesniai inovacijų vystymui. Toks metodas dažnai vadinamas atvirosiomis inovacijomis.</i>

Atvirosios inovacijos bendrąja prasme apibūdinamos kaip tikslingas naudojimas žinių srautais iš išorės į vidų ir iš vidaus į išorę siekiant pagreitinti inovacinius procesus ir išplėsti rinkas (Chesbrough et al., 2006). Nors atvirosios inovacijos yra plačiai analizuojamas reiškinys, mokslinėje literatūroje nėra konkrečiai apibrėžiama, kokie elementai sudaro atvirąsias inovacijas. Skirtingi autoriai siūlo kitaip suformuluotus apibrėžimus, tačiau visi sutaria, kad atvirųjų inovacijų modelis pritaikomas siekiant išnaudoti organizacijų tinklus ir juose veikiančius subjektus, kaip tiekėjai, pirkėjai, visuomenė, privatūs tyrimų institutai, universitetai, kitos įstaigos ir netgi konkurentai. Visi šie vienos rinkos dalyviai gali padėti sustiprinti įmonės konkurencingumą ir gebėjimus veikloje

taikyti inovacijas (Clausen, Pohjola, 2009; Piperopoulos, 2012). Kitaip tariant, įmonės turėtų siekti išnaudoti skirtingus rinkos subjektus veikiančius išorinėje verslo aplinkoje, taip praplečiant galimybes kurti inovacijas. Mažiau koncentruojantis tik į savo vidinius tyrimų ir plėtros skyrius. Cushman ir Burke (2014) atvirąsias inovacijas apibūdina kaip „Inovacijų kūrimas kartu su partneriais dalinantis rizika ir nauda vystant produktus, paslaugas ir marketingą.“, tai vienas paprasčiausių apibrėžimų tiksliai pažymintis partnerių svarbą ir rizikos pasidalinimą. Vadovaujantis atvirųjų inovacijų koncepcija, įmonės bendromis jėgomis su partneriais vysto inovacinius procesus. Tačiau Wagner et al. (2011) teigimu, inovacinio proceso rezultatu įmonės nesidalina, pasiekti rezultatai yra individualūs kiekvienai įmonei. Chesbrough (2006) ir Lichtenthaler (2011) atvirųjų inovacijų apibrėžimuose išskiria daugiakryptį inovacinių žinių judėjimą peržengiant įmonės ribas. Įmonės leidžia žinių srautams peržengti organizacijos ribas, kitaip tariant, įmonės ribos tampa pralaidžios. Tokiu būdu vyksta žinių mainai tarp įmonės ir išorės veikėjų.

Atvirosios inovacijos gali būti apibūdinamas kaip procesas ar tiesioginių santykių tarp įmonių ir pirkėjų tinklas (Love, Roper, 2015). Pagrindiniai šių inovacijų naudojimo įmonių veikloje tikslai yra išorinių žinių panaudojimas įmonės vidiniuose procesuose, pavyzdžių iš esamų rinkos subjektų taikymas plečiant veiklą ar tobulinant turimas technologijas. Šios inovacijos padeda apjungti įmonės viduje ir jos išorėje atsirandančias idėjas ir sukurti bendrą, naują ir patobulintą verslo modelį ar padėti surasti tinkamiausią aplinką, kurioje veikla turėtų būti vykdoma. Taip pat atvirosios gali pasireikšti per darnias inovacijas, kurių metu vartotojams suteikiami įrankiai ir galimybės tobulinti jų įsigyjamus produktus. Tokiu būdu vartotojai panaudoja savo turimas žinias ir gebėjimus tiesiogiai prisidėdami prie įmonės kuriamos vertės. Atvirosios inovacijos įgalina vartotojus tapti kūrėjais, o įmonės pasinaudoti jų turimomis žiniomis. Kitaip tariant, remdamasi atvirųjų inovacijų modeliu įmonė kurdamą naujas idėjas naudojami ne tik savo turimais vidiniais išteklių. Ieškoma kaip išnaudoti vidines ir išorines idėjas optimaliausiu būdu, būti efektyvesniais ir sumažinant kaštus bei patiriamą riziką taip plėtojant technologijų vystymąsi. Žinių šaltiniai dažnai gali būti tiekėjai, tyrimų centrai, universitetai, pirkėjai, konkurentai (Von Hippel 1988). Taip pat sparčiai randasi tokie nauji inovacijų kūrimo ir žinių surinkimo kanalai kaip minios resursų panaudojimas (ang. *crowdsourcing*), kai įmonė gali pasiekti didelį skaičių inovatorių išvengiant geografinių barjerų.

Apibendrinant galima teigti, kad atvirosios inovacijos yra bendros inovacijų ir plėtros į naujas rinkas įmonės strategijos dalis, kuri orientuota į įmonių ribų atvėrimą siekiant inovacijų kūrimo procesuose išnaudoti vidinius ir išorinius išteklius. Atvirosios inovacijos turėtų būti tiriamos kaip įrankis padedantis kurti inovacijas ir plėstis į naujas rinkas, o ne tik kaip organizacijų siekiamas tikslas (Bogers, West, 2010). Atvirųjų inovacijų paradigma yra vystoma apie esminę mintį – organizacijos ribų praplėtimą siekiant veikloje apjungti vidines ir išorines žinias kuriant komercializuojant vertingas inovacijas (Chesbrough, 2003). Tai metodas, pagal kurį kuriami žinių tinklai, padedantys

pasinaudoti visuotinėmis žiniomis konkrečiose srityse taip pasiekiant aukštesnio produktyvumo lygio. Žinių tinklai dažniausiai nėra apriboti valstybių sienomis ir įgalina žinių mainus nepriklausomai nuo geografinės vietos. Šis elementas tampa itin svarbiu toliau analizuojant atvirųjų inovacijų teigiamą poveikį internacionalizuojant įmonių veiklą.

2.1.3. Uždarųjų ir atvirųjų inovacijų skirtumai

Pagrindiniai skirtumai tarp uždarytųjų ir atvirųjų inovacijų atskleidžiami per požiūrį į pačias inovacijas. Didžiojoje dalyje sektorių ilgą laiką vidiniai tyrimų centrai buvo laikomi strateginiu pranašumu, kurių pagalba įmonės sudarydavo įėjimo į rinką barjerus potencialiems konkurentams. Dėl tokio požiūrio įmonės plėtojo savo vidinius tyrimų centrus taip siekdamas įgyti konkurencinį pranašumą. Šis procesas, kurio metu įmonės kūrė, vystė ir komercializavo technologijas savo viduje tik su turimais ištekliais, yra vadinamas **uždarytųjų inovacijų** modeliu. Keičiantis rinkos situacijai, didėjant darbo jėgos mobilumui, išaugus rizikos kapitalo prieinamumui ir plačiai pasiskirsčiusių žinių tarp įvairių viešo ir privataus sektoriaus subjektų, įmonėms tapo sudėtinga kurti inovacijas vien tik savo ištekliais. Buvo pastebėta, kad pasinaudojant išoriniais žinių ištekliais inovacinių rezultatų galima pasiekti greičiau ir pigiau. H. Chesbrough (2003) išskyrė šešis pagrindinius požiūrių skirtumus tarp uždarytųjų ir atvirųjų inovacijų naudojančių organizacijų, kurie pateikiami antroje lentelėje.

2 lentelė. Uždarytųjų ir atvirųjų inovacijų principų palyginimas (pagal Chesbrough H., 2003)

Uždaros inovacijos	Atviros inovacijos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi protingi žmonės dirba mūsų organizacijoje; 2. Siekiant gauti naudą iš tyrimų ir plėtros, mes kaip organizacija turime patys ieškoti, kurti, kausti žinias ir išvystyti naujas inovacijas patys; 3. Tik jeigu patys atrasime naujas inovacijas, sugebėsime pirmi pateikti jas į rinką; 4. Jeigu mes pirmieji rinkai pristatysime inovacijas, konkurentai mūsų nepavys; 5. Jeigu mes sukursime daugiausiai gerų idėjų, tapsime sektoriaus lyderiais; 6. Jeigu mes valdysime visą inovacijų procesą, mūsų konkurentai neturės galimybių pasinaudoti mūsų idėjomis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne visi protingi žmonės dirba mūsų organizacijoje; 2. Išoriniai tyrimai ir plėtra gali būti naudingi mūsų organizacijoje kuriant vertę, ne mažiau nei mūsų pačių sukuriamos inovacijos; 3. Vidiniai tyrimai mūsų organizacijoje reikalingi siekiant suprasti kitų organizacijų vykdomų tyrimų vertę; 4. Mes turime būti dalis bendro tyrimo, kad iš jo gautume naudą, tačiau esminis atradimas nebūtinai turi būti mūsų; 5. Jeigu mes geriausiai pasinaudosime išorinėmis ir vidinėmis idėjomis apjungdami bendras žinias, mes tapsime lyderiais; 6. Mes turime rinktis optimalų variantą mūsų pačių kuriamų inovacijų pardavimą ir licencijavimą su išorėje sukurtų inovacijų įsigijimu.

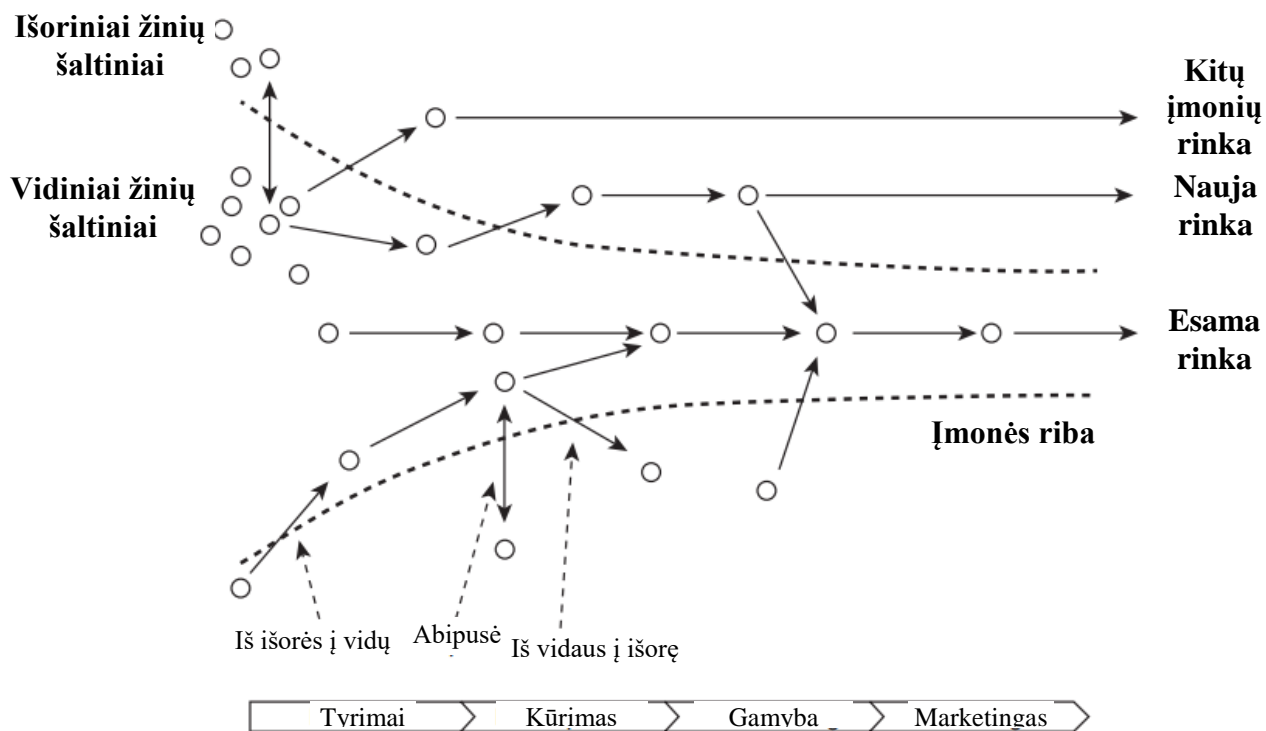
Pirmuoju požiūriu pabrėžiama, kad uždarytųjų inovacijų atveju organizacijos remiasi tik turimais vidiniais ištekliais ir neieško žinių už organizacijos ribų. Toks požiūris apriboja organizacijų galimybes kurti ir vystyti inovacijas iki jos darbuotojų žinių ir kompetencijų ribų. Kita vertus, atvirųjų inovacijų koncepcija teigiama, kad išorėje taip pat yra vienodai reikšmingų žinių šaltinių. Antrasis

uždarųjų inovacijų požiūris pabrėžia technologijų kūrimo svarbą įmonės viduje, tačiau šį požiūrį įmonės ėmė keisti tobulėjant technologijoms ir augant tyrimų ir plėtros kaštams. Persiorientavimas prie atviro požiūrio, kad kuriant vertę įmonės viduje ne mažiau svarbūs ir išoriniai tyrimai, paskatino įmones jungtis į strateginius aljansus ir tyrimai tapo nebe vienos organizacijos, bet organizacijų grupės rezultatu. Trečiasis ir ketvirtasis požiūriai vertinant iš uždarųjų inovacijų pusės teigia, kad organizacija turi pirmoji sukurti ir rinkai pristatyti inovacijas, tam kad išlaikytų konkurencinę poziciją rinkoje. Šis požiūris keitėsi buriantis aljansams ir vis daugiau atliekant bendrų, jungtinių komandų tyrimų. Įmonių išskirtinumo ir sėkmingos konkurencijos veiksniais tapo nebe inovacijų sukūrimas, bet gebėjimas apjungti rinkos žinias ir jas efektyviausiai panaudoti inovacijų kūrime. Būtent dėl šių priežasčių įmonėms jau nėra taip svarbu kaip anksčiau sukurti kuo daugiau naujų inovacijų, o pačius inovacijų kūrimo procesus laikyti uždariais nuo kitų rinkos dalyvių. Pagal atvirųjų inovacijų koncepciją teigiama, kad efektyvesni rezultatai pasiekiami dalinantis ir mokantis iš kitų išorės subjektų, o svarbiausia konkurencinė sąlyga tampa gebėjimas surasti optimalų variantą tarp įmonės sukurtų ir plėtojamų inovacijų ir išorėje esančių inovacijų. Taigi uždarųjų inovacijų atveju visi įmonės išradimai, tyrimų rezultatai yra laikomi saugiai įmonės viduje iki produkto yra pristatomas rinkai. Toks atsiribojimas nuo išorės tampa nenaudingas ir įmonės nebegali sėkmingai konkuruoti su tais, kurie inovacinėje veikloje apjungia vidinius ir išorinius išteklius, investuoja į intelektinį kapitalą ir technologijas sukurtas už įmonės ribų.

Trumpesnis inovacijų kūrimo ciklas, rinkos tyrimai, mažesni tyrimų ir plėtros kaštai, ribotų išteklių trūkumas yra pagrindinės priežastys, kodėl įmonės ieško naujų inovacijų strategijų. Tik tos įmonės, kurios siekia komercializuoti ne tik savo, bet ir kitų įmonių inovacijas atveria vidinius inovacijų kūrimo procesus išoriniams subjektams. Tokios strategijos taikymas leidžia įmonėms, kurios nepajėgios išvystyti visų savo idėjų, perleisti arba parduoti jas kitiems rinkos dalyviams. Dėl šios priežasties auga bendras sukuriamų inovatyvių produktų skaičius ir veiklų produktyvumas. Kita vertus, didėja intelektinio turto svarba, įmonės viduje sukurtas intelektinis turtas gali būti parduodamas, jeigu įmonė neturi pajėgumų ar žinių siekiant jį pilnai išnaudoti. Atsiradus galimybei gali būti kuriamos ir atskiros įmonės (angl. *spin-out*), kurios perima naujos krypties ar sukurtos inovacijos valdymą ir jį vysto toliau nepriklausomai nuo pagrindinės įmonės, kurioje ji buvo sukurta. Įmonės gali ne tik parduoti savo kuriamas inovacijas, bet ir nusipirkti jas iš kitų įmonių. Vienas iš dažnų pavyzdžių yra, kai įmonė įsigyja licenciją prekiauti kitos įmonės gaminamais produktais ir joms suteikia savo prekės ženklą. Tokiu būdu rinkoje jau esantis produktas gali būti pristatomas rinkai visiškai naujame kontekste. Taigi atvirosios inovacijos suteikia įmonėms plačias galimybes ir gali apimti visas organizacijos funkcijas nuo pradinių inovacijų kūrimo procesų.

2.2. Atvirųjų inovacijų tipologija

Teorinėje literatūroje išskiriamos trys pagrindinės atvirųjų inovacijų rūšys, kurios skiriasi žinių srautų judėjimo kryptimis. Priklausomai nuo įmonių taikomų atvirųjų inovacijų strategijų, žinių judėjimas skiriasi vertinant atskirus subjektus. Todėl tam, kad būtų galima spręsti apie atvirųjų inovacijų taikymo sprendimus konkrečiuose įmonėse, turi būti įvertintos jų pasireiškimo galimybės ir tipai. Detaliau analizuojant atvirąsias inovacijas reikia išskirti pagrindinius šio tipo inovacijų tipus, kurie pasireiškia per žinių srautų judėjimo kryptis:

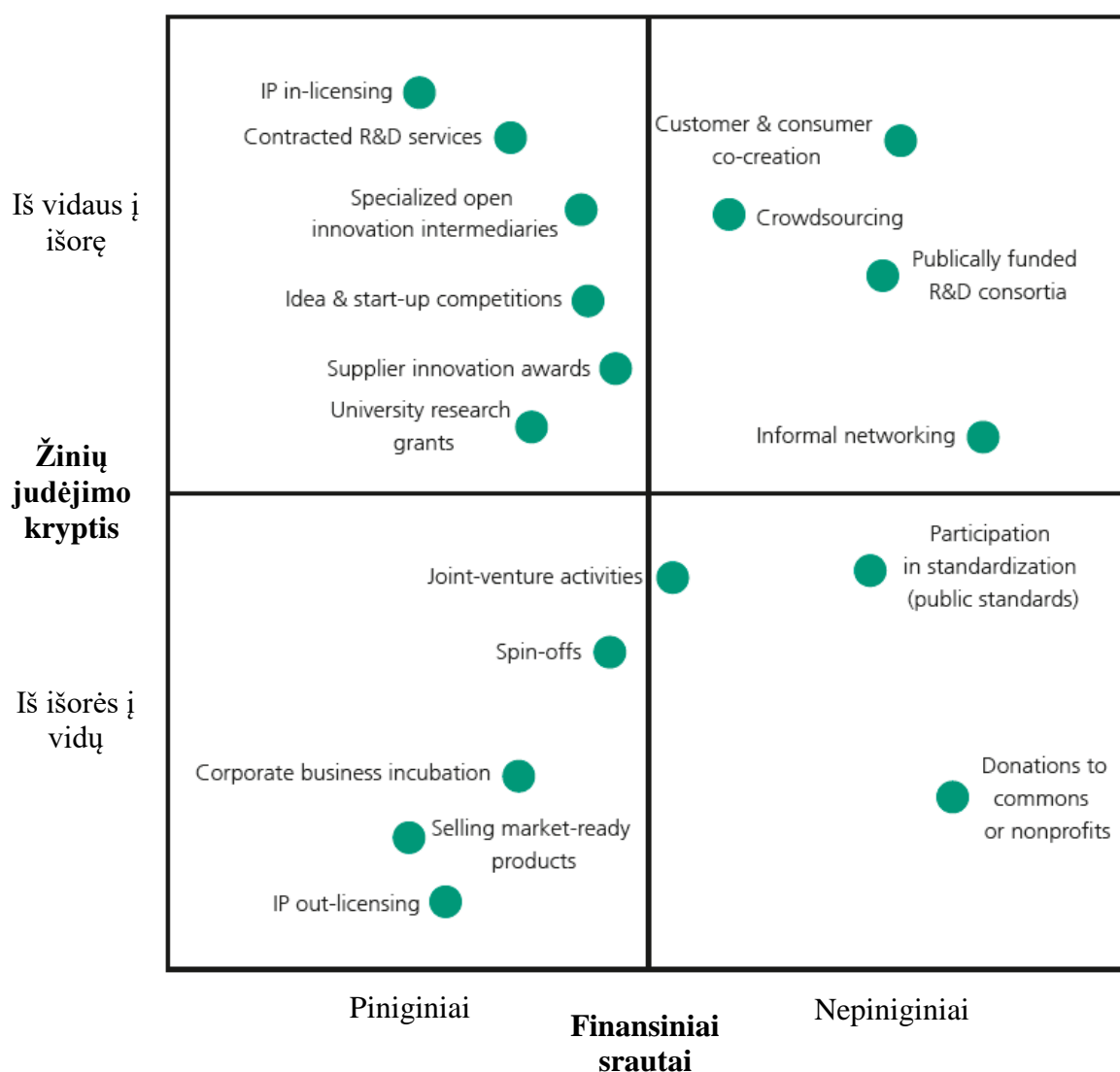


1 pav. Atvirųjų inovacijų modelis (Chesbrough, 2003)

Išskiriamos trys pagrindinės atvirųjų inovacijų rūšys, kurios apibūdinamos per žinių srautų judėjimo kryptis (Enkel, Gassmann, Chesbrough, 2009). Informacijos srautai juda iš **išorės į vidų** (ang. *outside-in* arba *outbound*), kai įmonė laisvai, be finansinio atlygio dalinasi turima patirtimi su savo partneriais. Šiuo atveju nauda gaunama netiesioginiai, per atsiradusius klientų srautus ar kitus veiksnys. Šias žinias įmonė gali taip pat ir parduoti įvairių licencijų pavidalu. Iš **vidaus į išorę** (angl. *inside-out* arba *inbound*) judantys informacijos ir žinių srautai pasireiškia tada, kai įmonė naudoja išorinius informacijos šaltinius, siekdama surinktas žinias panaudoti vidiniuose įmonės procesuose. Trečiuoju atveju žinios juda **abiem kryptimis** (ang. *coupled*), t. y. įmonės dalinasi turimomis žiniomis ir naudoja išorines. Pasak Enkel et al. (2009), žinių judėjimas abiem kryptimis dažniausiai pasireiškia tarp bendradarbiaujančių partnerių, aljansų ir bendro kapitalo įmonių, kurioms bendradarbiavimas yra esminis sėkmės veiksnys. Atvirosios inovacijos stipriausiai pasireiškia pradiniuose produktų kūrimo, tyrimų etapuose, nes šių etapų metu reikalingas didžiausias plataus

spektro žinių kiekis. Vietinėje rinkoje realizuojant produktus išorinės informacijos poreikis sumažėja, nes vietines rinkas, kuriose veikia įmonės gerai pažįsta. Plečiant veiklą į naujas užsienio rinkas, kuriose įmonės patirties dar neturi, pasireiškia visai kita situacija. Tokiais atvejais atvirųjų inovacijų naudojimas stipriai prisideda prie sprendimų pasirinkti konkrečias rinkas ir veiklos strategijų taikymo sprendimų.

Atvirosios inovacijos gali būti skirstomos ne tik pagal žinių judėjimo kryptis, bet ir atsižvelgiant į finansinius srautus, t. y. atvirųjų inovacijų šaltiniai gali būti mokami ir nemokami. Fraunhofer & UC Berkeley universitetų atliktoje apklausoje, 2008-2011 metų laikotarpiu buvo apklaustos 67 didelės tarptautinės kompanijos ir pagal gautus apklausos rezultatus susisteminta, kokius atvirųjų inovacijų žinių šaltinius pagal žinių judėjimo kryptis ir finansiniu srautus naudoja įmonės.



2 pav. Atvirųjų inovacijų veiklos pagal žinių ir finansinius srautus (pagal Open Innovation Executive Survey Fraunhofer & UC Berkeley, 2013)

Visos atvirųjų inovacijų veiklos susijusios su išteklių naudojimu, dalis tiesiogiai siejasi su finansiniais ištekliais, kitos su kitais įmonės ištekliais. Informacijos srautai iš išorės į vidų (ang.

outbound) nėra susiję su finansiniais srautais (ang. *non-pecuniary*) ir yra pagrįsti įmonių dalyvavimu bendrų standartų kūrimo programose, labdaros teikimu ar bendro akcininko įmonių veiklomis. Toks siauras skirstymas rodo, jog įmonės nemokamai vidines žinias išorinės rinkos dalyviams perduoda tik keliais būdais. Mokamų būdų yra daugiau, tai: intelektualio kapitalo pardavimas, jau pagamintų produktų pardavimas, veiklų atskyrimai, verslo inkubatoriai. Daugiau yra išskiriama veiklų, kurių pagalba žinių srautai iš išorės perduodami į įmonių vidų. Kaip su tiesioginiu apmokėjimu nesusijusios veiklos yra išskiriamos: vartotojų ir pirkėjų bendrakūra, minios paslaugos (ang. *crowdsourcing*), viešieji tyrimai ir neformalūs tinklai. Siejant atvirąsias inovacijas su įmonių veiklos internacionalizacija, būtent šios grupės veiklos turi daugiausiai potencialo pagreitinant mažų ir vidutinių žinioms imlių įmonių veiklos plėtrą į užsienio rinkas. Didžiausia grupė veiklų sudaryta iš įmonei kainuojančių, „iš išorės į vidų“ veiklų: intelektualio turto įsigijimai, išorinių įstaigų atliekami tyrimai, specializuoti atvirųjų inovacijų tarpininkai kaupiantis žinias konkrečiose srityse, idėjų ir startuolių konkursai, tiekėjų inovacijų apdovanojimai ir universitetiniai tyrimai, kurie dalinai finansuojami įmonių lėšomis. Visos šios veiklos sudaro galimybes judėti žinių srautams tarp atskirų rinkos subjektų, įmonės vienu metu gali naudoti visas išvardintas veiklas siekdamos geriausio rezultato kuriant inovacijas, tačiau kiekvienu konkrečiu atveju yra pritaikomas tam tikras šių veiklų rinkinys atsižvelgiant į įmonės dydį ir siekiamą rezultatą.

2.3. Atvirųjų inovacijų naudojimo įmonių veikloje pranašumai ir trūkumai

Atvirosios inovacijos šiuo metu yra viena iš labiausiai vadybos literatūroje nagrinėjamų temų. Tačiau tai tik parodo, kad dar daug klausimų šia tematika nėra atsakyta ir turi būti analizuojama tiek teoriniais, tiek praktiniais aspektais. Dauguma autorių pritaria atvirųjų inovacijų naudai ir išskiria keturias pagrindines atvirųjų inovacijų įmonėms teikiamos naudos grupes.

Pelno didinimas. Atvirosios inovacijos leidžia įmonėms sumažinti veiklos kaštus perkeliant dalį veiklos procesų kitoms įmonėms, kurios specializuojasi konkrečiose veiklose ir atskirus procesus atlieka efektyviau (Wynarczyk, Piperopoulos, 2013). Paskirstant funkcijas atskiriems vertės grandinės dalyviams sumažinami kaštai. Kita vertus, įgyti ryšiai ir papildoma informacija surinkta atvirųjų inovacijų dėka padeda greičiau patekti į naujas rinkas, nes jau yra žinoma šių rinkų specifika. Keičiantis informacija su kitais subjektais jau veikiančiais užsienio rinkose galima ne tik greičiau patekti į šias rinkas, bet ir pasiekti tikslines klientų grupes. Nauji klientai sukuria naujus pajamų šaltinius, atsiranda daugiau galimybių plėsti veiklą ir didinti produkcijos ar paslaugų asortimentą, kas leidžia didinti rinkoje užimamą dalį ir atitinkamai didina įmonės pajamas.

Konkurencinio pranašumo stiprinimas. Bendrai naudojamos žinios sustiprina įmonių kaip atskirų subjektų ir kaip bendro tinklo ar vertės kūrimo grandies dalių konkurencinius pranašumus. Tokios įmonės gali pasinaudoti dideliu kiekiu informacijos, pavyzdžiui, įtraukdamos vartotojus į savo

vykdomą veiklą ir jiems perleisdamos naujų produktų kūrimą. Tokiu būdu ne tik bus sumažinti produktų kūrimo kaštai, tačiau vartotojai padės sukurti labiausiai rinkos poreikius atspindinčius gaminius ir taip aplenkti konkurentus. Kita vertus, atvirosios inovacijos suteikia galimybes konkuruojančioms įmonėms kartu panaudoti turimas žinias siekiant užimti naujas rinkas. Jėgų apjungimas sustiprina ir sudaro sąlygas efektyviau konkuruoti.

Dėl inovacijų naudojimo veikloje patiriamų rizikų sumažinimas. Panašiai kaip ir kiti pranašumai, inovacijų naudojimo rizikos sumažinimas kyla iš bendros veiklos ir žinių dalinimosi su kitais subjektais. Atvirosios inovacijos sudaro galimybes prieiti prie naujų idėjų, technologinių žinių, galimybių, „know-how“, kurie pasiekiami palaikant ryšius su pirkėjais, tiekėjais, partneriais ar konkurentais. Inovacijų kūrimo atveju rizika pasidalinama tarp visų subjektų, taip pat veikiant kartu sumažėja rizika suklysti.

Padedą vystyti verslo modelį. Atvirosios inovacijos skatina atsižvelgti į vertės inovacijas ir didesnę dėmesį skirti būtent vartotojų poreikiams. Vertės inovacijos kūrimas apima strateginį mąstymą bei strategijos įgyvendinimo būdus ir padeda sukurti žydruosius vandenynus bei neleidžia įstrigti konkurencijos gniaužtuose. Svarbu paminėti, kad vertės inovacija nepaklūsta vienai labiausiai paplitusių konkurencija pagrįstos strategijos dogmų kokybės ir kainos kompromisui. Dėl šios priežasties atsiveria platesnės galimybės vystyti esamą verslo modelį.

Aptarta atvirųjų inovacijų kuriama nauda žinioms imliose įmonėse gali padėti dar labiau įsitvirtinti vietinėje rinkoje, tačiau šių inovacijų naudojimo reikšmė sustiprėja, kai yra siekiama veiklą plėsti į užsienio rinkas. Praplečiamos galimybės ne tik surasti naujas rinkas, bet ir surenkamas didelis kiekis informacijos apie atskiras rinkas, kurią kitais atvejais tektų kaupti ne vienerius metus į tai investuojant dideles sumas.

Bonardi ir Warin (2007) išskiria dar daugiau atvirųjų inovacijų įmonėms teikiamos potencialios naudos aspektų:

- sumažėję tyrimų ir plėtros kaštai kuriant naujas inovacijas bei žengiant į naujas rinkas;
- pasiekiamas didesnis plėtros produktyvumas;
- vartotojai ir kiti tiesiogiai su galutiniu rezultatu susieti rinkos dalyviai gali būti įtraukiami į plėtros procesus, taip sumažinant nesėkmės riziką;
- pasiekama aukštesnė naujų produktų kokybė ir didėja pirkėjų pasitenkinimas galutiniais produktais;
- atsiranda galimybės bendradarbiaujant vystyti vidines ir išorines inovacijas;
- sukuriama platesnio masto, „žaidimo taisyklės keičiančios inovacijos“;
- pasiekiami daugiau talentingų protų, nepriklausomai nuo jų geografinės padėties;
- sumažinamos rizikos ir reikia mažiau investicijų;

- inovacijos procesai dažnai vyksta greičiau, mažėja klaidų tikimybė ir tampa lengviau priimti esminius sprendimus.

Nors literatūroje plačiau aptariama atvirųjų inovacijų teikiama nauda, tačiau dalis autorių išskiria ir neigiamus atvirųjų inovacijų taikymo įmonės veikloje aspektus. Enkel ir kt. (2009) teigia, kad santykius su išorės partneriais yra sunku valdyti ir **nesugebėjimas veikti koordinuotai** gali sukelti informacijos perteklių, kontrolės praradimą ir disbalansą tarp kasdienių įmonės veiklų bei užduočių su partneriais atvirųjų inovacijų procese. Todėl bendradarbiavimas su partneriais inovacijų kūrimo reikalauja intensyvios ir nuolatinės komunikacijos bei gebėjimo koordinuoti veiklą, nes kitu atveju gali nukentėti pagrindinė įmonės veikla ir įmonės klientai. Enkel ir kt. (2009) kaip pagrindinį trūkumą išskiria **sudėtingumą balansuoti tarp įmonės interesų ir bendrų interesų su partneriais**. Todėl kartais įmonės pernelyg atvirai dalijasi savo inovacijomis ir žiniomis su esamais arba potencialiais konkurentais ir dėl to praranda savo rinkos dalį. Šiuo atveju labai svarbus yra partnerio patikimumas, tačiau kaip pastebi Kutvonen (2011), greitai ir be didelių laiko resursų rasti patikimą partnerį inovacijų kūrimo yra sudėtinga. Dėl šios priežasties svarbu nusistatyti, kiek bus dalijamasi informacija su kitais rinkos dalyviais, nes kyla grėsmė patirti nuostolių. Oxley ir Sampson (2004) kaip trūkumą išskiria įmonių **informacijos stoką apie atvirųjų inovacijų procesų valdymą**. Įmonės gali būti linkusios įsitraukti į atvirųjų inovacijų kūrimą, tačiau dėl žinių trūkumo neoptimizuotai ir neefektyviai naudojamosi atvirosiomis inovacijomis. Galiausiai, kultūriniai ir mentaliteto skirtumai gali nulemti mažesnę įmonių įsitraukimą į atvirųjų inovacijų procesą.

Apibendrinant išskirtus atvirųjų inovacijų taikymo veikloje privalumus ir trūkumus, galima teigti, kad atvirosios inovacijos padeda kurti naujus produktus ir paslaugas, kurios yra orientuotos į galutinių vartotojų poreikius. Todėl žvelgiant iš veiklos internacionalizacijos perspektyvos išskiriama, kad įmonės lengviau gali įvesti turimus ar naujai sukurtus produktus į naujas rinkas, turėdamos daugiau žinių apie bendras tų rinkų sąlygas ir vartotojų poreikius. Tačiau per mažos žinios apie atvirąsias inovacijas gali neleisti įmonei efektyviai išnaudoti visų galimybių. Atvirosios inovacijos padeda ne tik kurti produktų inovacijas, bet ir pasiekti greičiau bei išnaudojant mažiau išteklių pasiekti naujas rinkas. Tačiau naudojantis atvirosiomis inovacijomis reikia įvertinti ir tai, kad jos yra susijusios su išaugusiomis intelektinio turto saugumo rizikomis, gebėjimais atvirai komunikuoti ir dirbti su žmonėmis esančiais už įmonės ribų bei balansuoti tarp vidinių ir išorinių tyrimų ir plėtros suderinimo ir produktyviausio derinio pasirinkimo. Įmonėms svarbu koordinuotai veikti su išorės partneriais, nes disbalansas ir nenustatyta riba, kiek ir kokiomis žiniomis galima dalintis su partneriais gali daryti neigiamą įtaką įmonės pardavimams, sumažinti užimamą rinkos dalį.

2.4. Atvirųjų inovacijų sistemos elementai

Atvirųjų inovacijų panaudojimas įmonėse, pasak Wynarczyk ir Piperopoulos (2013), apima keturis esminius procesus: **ryšių tinklus, organizacinę struktūrą, vystymą ir žinių valdymo sistemas**. Pirmiausia atvirosios inovacijos pasireiškia per žinių srautus, kurie juda iš ir į organizacijas. Šios žinios padeda įmonėms greičiau įsisavinti ir veikloje pritaikyti inovacijas, plėsti rinkas ir pasinaudoti naujų rinkų sukauptomis žiniomis (Chesbrough, 2003). Atvirųjų inovacijų kontekste išorinės žinios prilyginamos vidinėms žinioms nuo pat pradinių inovacijų kūrimo etapų. Naudingos žinios yra plačiai pasiskirsčiusios visoje rinkoje, o jų kokybė yra aukšta. Atvirose inovacijose įmonės aktyviai ieško žmonių, kurie galėtų prisidėti prie esamo verslo modelio vystymo tiek įmonės viduje, tiek išorėje (Chesbrough H., 2006). Žinių judėjimas palaikomas ir valdomas pasinaudojant struktūriniais ir procesiniais sprendimais, o pačios žinios yra pasiekiamos erdvinėje perspektyvoje per vartotojus, tiekėjus, partnerius, viešas institucijas ir kitus bendros sistemos dalyvius. Todėl atvirosios inovacijos turi būti nagrinėjamos vertinant įvairias perspektyvas, kurios ir apima atskirų modelio elementų analizę.

Gassman ir kt. (2010) išskyrė atvirųjų inovacijų tyrimo kryptis nagrinėjančias atskirus atvirųjų inovacijų ekosistemos elementus, kurie glaudžiai siejasi tarpusavyje:

1. **Erdvinė** perspektyva svarbi įmonėms orientuojantis į tyrimų ir plėtros globalizaciją, įsisavinant prieigą prie žinių tinklų nepriklausomai nuo jų geografinių lokacijų ir tuo pačiu didinant prieinamą prie išteklių padedančių kurti inovacijas.
2. **Struktūrinė** perspektyva apibūdina darbo pasiskirstymą, kuris tampa vis labiau orientuotas į tyrimų ir plėtros pirkimą iš kitų organizacijų, darbų persiskirstymą jungiantis į aljansus.
3. **Vartotojų** perspektyva, skatina orientaciją į jų poreikius, sudaromos sąlygos lyderiaujančius vartotojus įtraukti į plėtros, inovacijų projektus, bendruomenių kūrimą ir masinio vartojimo skatinimą.
4. **Tiekėjų** perspektyva, apibūdina ankstyvą tiekėjų įtraukimą į inovacijų procesus, galimybės skatinti tiekėjus prisidėti prie inovacijų kūrimo motyvuojant abipuse nauda.
5. **Sverto** perspektyva, vertinamos kompetencijos ir intelektinis kapitalas siekiant pažinti ir kurti naujas rinkas, verslo modelius.
6. **Procesinė** perspektyva orientuota į žinių judėjimo krypčių valdymo procesus, sudaromos sąlygos žinios judėti iš organizacijos išorės į vidų, iš vidaus į išorę arba abipusiai.
7. **Įrankio** perspektyva, nukreipiama į pirkėjus, kuriems suteikiamos galimybės patiems kurti ir keisti produktus patiems sau arba įgalinanti įmones integruoti problemų sprendimų paiešką į tiesioginio komunikavimo su pirkėjais kanalus.

8. **Institucinė** perspektyva, apibūdina viešų ar privačių institucijų atliekamų tyrimu metu surenkamas žinias, atradimus, kuriais gali pasinaudoti kitos įmonės.

9. **Kultūrinė** perspektyva, apima bendro inovacinio mąstymo kūrimą, tai kultūra skatinanti apjungti inovacines vertybes, kompetencijos ir „know-how“.

Iš pateiktų analizės krypčių galima spręsti, kad atvirosios inovacijos yra daugiau nei paprastas tiekimo grandinės valdymas. Atvirosios inovacijos apima daug daugiau atskirų procesų ir jų dalyvių, kurie į įprastą tiekimo grandinę nepatenka, pavyzdžiui, universitetai ar visuomenė. Atvirose inovacijose šie veikėjai gali būti paveikiami, tačiau įmonės jų tiesiogiai nevaldo. Vartotojų integracija į inovacijų kūrimą, tiekėjų ir partnerių žinių, idėjų pritraukimas ir integravimas į pradinius inovacijos procesus yra esminiai veiksmai, kurių žinioms imlios įmonės turi imtis nuo pradinių veiklos etapų. Prisijungimas prie inovacijų klasterių ar tinklų padidina technologinių žinių mainų greitį. Bendradarbiavimas su strateginiais partneriais, jungtinės žinių bazės naudojimas leidžia greičiau ir pažangiau vystyti inovacijas.

Atvirosios inovacijos reikalauja didelio įsitraukimo iš pačių įmonių pusės, apimant visų lygmenų darbuotojus. Įmonės turi būti ne tik atviros bendradarbiavimui su išore ir imlios žinioms, bet kartu ir turėti išvystytą vidinę kultūrą, kuri būtų palanki atvirųjų inovacijų strategijų taikymui. Vidinė įmonių kultūra turi būti suformuota taip, kad įmonių darbuotojai palankiai žiūrėtų į išorės subjektus ir gebėtų efektyviai bei tikslingai keistis su jais žiniomis. Išskiriami pagrindiniai atvirųjų inovacijų ekosistemos dalyviai su kuriais įmonės vykdo žinių mainus: *tiekėjai, klientai, startuoliai, universitetai, nepriklausomi ekspertai, konkurentai*.

Tiekėjai gali prisidėti prie naujo produkto vystymo ir suteikti vertingos informacijos dalindamiesi išorinėmis žiniomis, kurios papildo jau turimas vidines įmonės žinias. Un, Cuervo-Cazurra ir Asakawa (2010) teigia, kad bendradarbiavimas su tiekėjais inovacijų procese yra teigiamai susijęs su pačios įmonės inovacijų lygiu. Tiekėjai gali prisidėti prie naujų technologijų vystymo įmonėje ar net tapti pagrindiniu inovacinių idėjų šaltiniu. Wynstra, Corswant ir Wetzels (2010) nurodo, kad tiekėjams turint tvirtą strateginę prekės inovacijos kūrimo pagrindą, atviro bendradarbiavimo nauda įmonėms tik išauga.

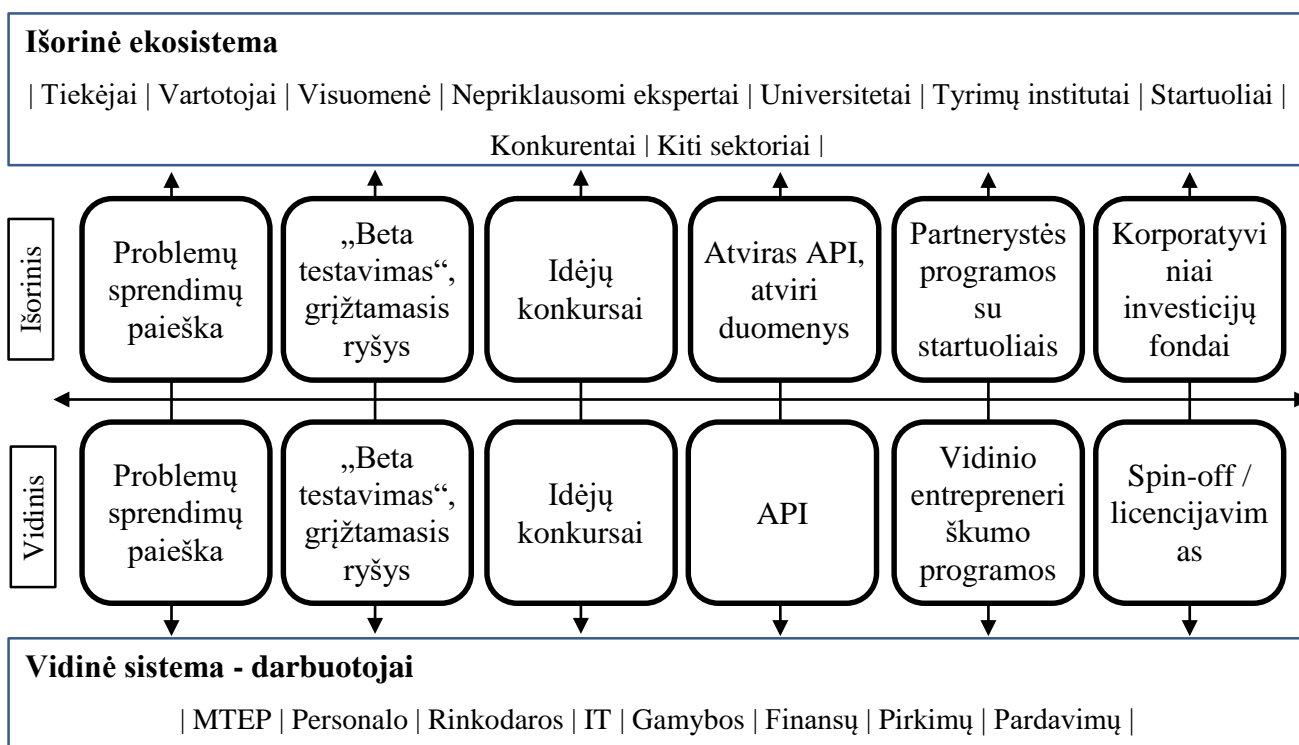
Klientai taip pat gali įsitraukti į atvirųjų inovacijų kūrimą. Šiuo atveju įmonė turi skatinti savo vartotojus įsitraukti į pastovią tiesioginę komunikaciją ir prisidėti prie įmonės kuriamos vertės. Tokiu būdu asmeninė komunikacija su vartotojais ir jų skatinimas dalyvauti inovacijų kūrime gali įmonei atnešti unikalių į tiesioginę vartotojų orientuotų idėjų (Traitler, Watzke ir Saguy, 2011).

Startuoliai dažnai orientuoti į naujų idėjų, technologijų kūrimą ir pritaikymą visuomenėje. Todėl įmonės inovacijų kūrime bendradarbiaudamos su startuoliais gali gauti naujų idėjų tiek iš kūrybinės, tiek iš technologinės pusės.

Universitetai įmonėms gali suteikti mokslinių žinių, be kurių inovacijų kūrimo taip pat neapšėinama. Dėstytojų turimas tvirtas teorinis pagrindas ir studentų įgytos teorinės žinios toje srityje, kur įmonė specializuojasi arba veikloje, kurioje kaip tik trūksta žinių, įmonėms gali praversti kuriant inovacijų technologinį pagrindą, pritaikant jį pagal vartotojų poreikius.

Nepriklausomi ekspertai pasitelkiami kaip išorės žinių šaltiniai sprendžiant konkrečias problemas. Įmonėms trūkstant žinių specifinėje srityje arba turint per silpną teorinį ir praktinį pagrindą, nepriklausomi ekspertai gali prisidėti savo išvalgomis, pasiūlymais. Nepriklausomi ekspertai dažnai keičiasi ir su jais nėra palaikomas stiprus ryšys, kadangi įmonė yra suinteresuota ekspertų žiniomis, todėl neišvengiama vienpusė komunikacija.

Konkurentai dažniausiai veikia toje pačioje srityje, todėl įmonėms naudinga įsigilinti į jų patirtį rinkoje, kylančius sunkumus ir gerą patirtį. Daugelis įmonių stebi konkurentų veiksmus, jų komunikaciją, vykdomus projektus, tačiau mažai įmonių yra linkusios aktyviai dalintis žiniomis su toje pačioje rinkoje veikiančiais dalyviais. Vis dėlto pastebima, kad įmonėms specializuojantis siauroje srityje, kur konkurentų skaičius nėra didelis, tarpusavio komunikacija yra artimesnė ir atviresnė. Todėl įmonės vienijasi su konkurentais inovacijų kūrimo procese. Tačiau konkurentai yra vieni rizikingiausių ekosistemos dalyvių, nes neapdairūs veiksmai ir menkai apsaugojimas nuo rizikos, gali nulemti perimtus klientus ir sumažėjusių rinkos dalį.



3 pav. Atvirųjų inovacijų veiklų integravimo modelis (Duval, 2011)

Martinus Duvalis (2011) pateikė atvirųjų inovacijų integravimo įmonių veikloje modelį apimantį šešis pagrindinius procesus/veiklas kurios turi būti integruotos į organizacijos pagrindinę

veiklą siekiant išnaudoti atvirųjų inovacijų teikiamą naudą. Rodyklės atspindi žinių srautus tarp įmonės darbuotojų ir išorės subjektų. Pasak autoriaus, tokių procesų atpažinimas ir integravimas įmonių veikloje padeda vystyti ir plėtoti vidinę organizacijos kultūrą ir taikyti atvirųjų inovacijų sprendimus pagrindinėse veiklose. Kiekvienas iš pateiktų procesų: problemų sprendimas, „beta testavimas“ ir grįžtamojo ryšio gavimas, idėjų konkursai, atvirų duomenys ir aplikacijų programavimo sąsajos (ang. *API*) naudojimas, entrepreriškumą skatinantys renginiai ir licencijavimo veiklos tiesiogiai siejasi tarpusavyje ir tinkami sprendimai žinių srautams suvaldyti ir integruoti į įmonės veiklas.

Visos šios kryptys, procesai, elementai ir dalyviai sudaro atvirųjų inovacijų ekosistemas. Ekosistemų pagrindiniai veikimo tikslai yra talentų pritraukimas ir naujų inovacijų kūrimas bendradarbiaujant, dalinantis žiniomis (Salmelin, 2013). Atvirųjų inovacijų sistemos sukuria stiprią šių elementų tarpusavio priklausomybę ir inovacijų kūrimo procesai tampa bendri. Atvirųjų inovacijų ekosistemos peržengia organizacijų, vartotojų, verslo sektorių ribas ir įgalina juos kurti inovacijas bendrų žinių ir procesų pagalba. Atvira ir į žinias orientuota vidinė organizacijų kultūra įgalina įmones kurti inovacijas kartu su išorės subjektais, priimti unikalius sprendimus ir tinkamai valdyti žinių srautus, kurie tiesiogiai padeda kurti vertę vartotojams ir dažnu atveju sudaro sąlygas plėsti veiklą tarptautiniu mastu.

2.5. Internacionalizacijos etapai ir pagrindiniai proceso elementai

Internacionalizacija dažniausiai yra apibūdinama kaip procesas, kurio metu įmonės mokosi ir kaupia patirtį bei žinias apie tarptautines rinkas, jų specifikas ir jose vykstančius procesus. Šis procesas apima įmonių tarptautinių veiklų plėtojimą, geografinių rinkų, produktų, paslaugų ir veiklos operacijų plėtrą. Sėkminga internacionalizacija priklauso ne tik nuo įmonės paslaugų ir produktų pritaikymo užsienio rinkoms, galutinę šio proceso sėkmę nulemia įmonių valdymo ir organizacinės kultūros pokyčiai prisitaikant prie naujų rinkų. Įmonių veiklos internacionalizavimas vyksta atskirais etapais, kuriuos skirtingi moksliniai šaltiniai išskiria nevienodai. Vienas populiariausių ir dažniausiai naudojamų modelių yra sukurtas Uppsala universiteto tyrėjų (Johanson, Vahlne, 1977). Modelyje apjungiamas įmonės žinių kaupimas ir augantys įsipareigojimai užsienio rinkoms. Šis internacionalizacijos modelis išskiria keturis esminius etapus perkeliant įmonės veiklą į tarptautines rinkas. Pirmuoju etapu vadinamas laikotarpis, kai įmonės vykdo tik pavienes eksporto operacijas. Šiuo laikotarpiu nėra reikalingos gilios žinios apie užsienio rinkas, užtenka turėti vieną ar kelis pavienius klientus užsako įmonės produktus. Tokia situacija sudaro galimybes įmonėms pradėti domėtis konkrečiomis rinkomis, nes jau yra sulaukiama susidomėjimo iš kitų valstybių, todėl galima daryti prielaidas apie užsienio rinkose esantį poreikį gaminamai produkcijai. Būtent šio etapo metu reikia pradėti naudotis atvirųjų inovacijų teikiama nauda ir pradėti kaupti žinias apie rinkas. Antrasis

etapas apima eksporto operacijas per nepriklausomus tarpininkus. Vykdomos eksporto operacijos tampa reguliarios, tačiau įmonė tiesiogiai savo produkcija užsienio rinkoje neprekiauja. Tokios įmonės atlieka tiekėjo funkciją, kuris aprūpina produktais prekybos tarpininkus. Prekybai per tarpininkus taip pat nereikia turėti daug informacijos apie užsienio rinkas, tačiau prekiaujant per tarpininkus prarandama dalis pelno (Johanson, Vahlne, 2009). Trečiojo etapo metu įmonės jau pačios steigia pardavimų padalinius užsienyje. Šiame etape reikia turėti daug informacijos apie užsienio rinkas ir pirkėjų įpročius, nes prekyba vykdoma tiesiai vartotojams, todėl vyksta tiesioginė konkurencija. Ketvirtasis internacionalizacijos etapas yra gamybos padalinio užsienio šalyje įkūrimas, kuris reikalauja būti surinkus dar daugiau informacijos apie užsienio valstybę. Svarbu gerai išmanyti visas šių šalių aplinkas, tokias kaip ekonominė, socialinė, teisinė, ekologinė ir kitos bei pagrindinius jas veikiančius veiksnius. Neturint tokios informacijos įmonėms labai sudėtinga konkuruoti, nes vietiniai konkurentai išnaudodami šalies specifinius konkurencinius pranašumus pirmauja. Išvardinti etapai nuosekliai veda į pilną įmonės veiklos internacionalizaciją, kuo aukštesnis internacionalizacijos lygis, tuo svarbesnė tampa informacija, kuri gali būti sukaupiama pasinaudojant atvirųjų inovacijų pagalba.

Žinioms imlių įmonių plėtros dinamikai į užsienio rinkas išmatuoti yra išskiriami vertinimo kriterijai, kurie padeda įvertinti įmonės plėtros į užsienio rinkas dinamiką ir žengimo į užsienio rinkas greitį. Plėtros į naujas rinkas greitis ir mastas gali būti vertinamas ir lyginant:

1. Laiko tarpą praėjusių nuo įmonės įsteigimo iki pirmųjų pardavimų užsienio rinkoje.
2. Pardavimų užsienio rinkose dalis nuo visų pardavimų.
3. Rinkų kuriose įmonė vykdo komercinę veiklą skaičius.
4. Pardavimų augimą (procentais nuo pirmųjų pardavimų užsienyje).

Įmonėms įeiti į naujas rinkas galima įvairiais būdais: eksportuojant savo produktus per vietinius tarpininkus, eksportuojant produktus tiesiogiai, atidarant savo padalinius kitose šalyse, kuriant tinklus, parduodant veiklos licencijas. Visus šiuos įėjimo į rinką būdus galima išskirti į šias grupes: eksportavimas; tarpininkų pagalbos panaudojimas; tiesioginis žengimas į rinką. Šios įėjimo į rinką strategijos tiesiogiai siejasi su įmonių agresyvumo pradedant veiklą naujose rinkose strategijomis. Įėjimo į naują rinką agresyvumas pasiekiamas, jei įmonė gali tiesiogiai konkuruoti su kitais, jau įsitvirtinusių rinkos dalyviais. Todėl agresyvumas gali būti apibrėžtas tokiais kokybiniais rodikliais kaip gebėjimas pirmiems įvesti naują produktą ar išnaudoti konkurentų silpnybes savo naudai.

Bendruoju požiūriu internacionalizacijos procese svarbios keturios sampratos:

- sprendimai įsitraukti;
- vykdoma veikla;
- konkrečios žinios apie rinkas;
- įsipareigojimai rinkoms.

Visi šie elementai siejasi tarpusavyje. Įmonės internacionalizacijos strategija ir veiksmai priklauso nuo to, kiek žinių įmonė gali surinkti ir įsisavinti. Brouthers, et al. (2009) internacionalizaciją išskiria kaip žinių kaupimo ir nuolatinio mokymosi procesą. Mokymasis remiasi efektyvia integracija ir naujų išorinių žinių transformacija, kuriant naujus produktus ar žengiant į naujas rinkas. Įmonėms augant atsiranda vis daugiau mokymosi barjerų, kurie silpnina jų gebėjimus sėkmingai augti naujose rinkose. Pasikeitimai įmonėse tampa vis sudėtingesni, sulėtėja adaptacija naujų rinkų sąlygoms, tai ypač aktualu plečiant veiklą į užsienio rinkas. Didesnis žinių apie užsienio rinkas kiekis sudaro sąlygas pasiekti aukštesnį veiklos internacionalizacijos lygį. Šios žinios dažniausiai yra palapsniui kaupiamos jau vykdant veiklą užsienio rinkoje, tačiau tokiu atveju internacionalizacijos procesas yra lėtesnis, iškyla rizika, kad pradėjus vykdyti veiklą užsienio valstybėje išaiškės informacija apie tolimesnės plėtros ribotumą. Dėl šių priežasčių svarbu surinkti reikiamą informaciją dar prieš įsitraukiant į veiklos internacionalizacijos procesus. Jau surinkus reikalingą informaciją įmonės gali rengti internacionalizacijos strategiją, kuri numatys būtinus ir naudingus veiksmus vykdant veiklą užsienio šalyje. Strategija taip pat turi apibrėžti tokius internacionalizacijos kriterijus kaip veiklos regionas, įėjimo į rinką būdai, įsipareigojimai užsienio rinkoms ir padėti pasirinkti efektyviausią organizacijos struktūrą.

Apibendrinant, internacionalizacija yra sudėtingas procesas, kuriam reikalingos specifinės žinios ir gebėjimai, kurių dažnai trūksta mažoms ir vidutinėms žinioms imlioms įmonėms. Gebėjimas iš aplinkos surinkti reikiamas žinias ir informaciją tampa vienu iš pagrindinių veiksnių apibrėžiančių įmonių galimybes plėsti veiklą į užsienio rinkas, plėtros būdus ir jos greitį. Dėl šių priežasčių tarptautinės įmonės dažnai dalyvauja išvystytuose tarptautiniuose komunikacijos tinkluose, kurie veikia atvirųjų inovacijų strategijų pagrindu (Pla-Barber ir Alegre, 2007).

2.6. Atvirųjų inovacijų taikymas įmonių veiklos internacionalizacijos procesuose

Atvirųjų inovacijų taikymas įmonių veikloje priklauso nuo išsikeltų tikslų ir gali būti dvejopas. Iki šiol mokslinėje literatūroje plačiai analizuotas atvirųjų inovacijų panaudojimas siekiant sukurti produktą naujoms rinkoms. Šiuo atveju įmonės didžiausią dėmesį skiria konkrečioms rinkoms, kurioms kuria naujus produktus, renka žinias ir idėjas pasinaudojant atvirosiomis inovacijomis. Kitos įmonės atvirosiomis inovacijomis naudojami jau turėdamos produktus ar paslaugas ir jų pagalba siekia užimti naujas užsienio rinkas. Abiem atvejais atvirosios inovacijos ir jų dėka kuriami žinių tinklai turi būti integruojami į įmonių veiklos procesus. Esminis skirtumas yra siekiamas rezultatas: pirmuoju atveju sukuriamas naujas produktas, antruoju atveju anksčiau sukurtas produktas pateikiamas naujoms rinkoms. Dažnai verslo praktikoje šie abu atvirųjų inovacijų panaudojimo būdai yra glaudžiai susiję ir naudojami lygiagrečiai arba vienas po kito. Šiame darbe didžiausias dėmesys

skiriamas mažiau ištirtoms atvirųjų inovacijų strategijoms, kurios verslo įmonių naudojamos siekiant plėsti esamą veiklą į užsienio rinkas.

Tradiciškai įmonės pasikliaudavo savo vidiniais ištekliais kuriant naujus produktus (Gronlund et al., 2010), tačiau sėkmingai komercializacijai užsienio rinkose neišvengiamai reikalingos ir užsienio rinkose veikiančių subjektų žinios apie pačią rinką, jos poreikius, standartus. Pastaruoju metu sparčiai vystantis informacinėms ir komunikacijos technologijoms atsivėrė plačios galimybės į veiklą integruoti ne tik užsienio šalyse veikiančius partnerius ir rinkų specialistus, bet ir tiesioginius vartotojus ar vietinius tiekėjus. Dėl sparčios technologijų plėtros nebelieka barjerų, žinios gali būti perteikiamos greičiau, tiksliau ir sklandžiau – visa tai tiesiogiai prisideda prie bendrų internacionalizacijos mastų augimų. Didėjantis poreikis į veiklos plėtrą įtraukti išorinius naujų rinkų veikėjus, kurių ištekliai gali padėti paspartinti veiklos internacionalizaciją išskėlė ir naujus iššūkius. Atviros tarptautinės įmonės ne tik turi tinkamai apsaugoti savo valdomą intelektinį kapitalą, bet taip pat turi ir suvaldyti žinių srautus su kitomis įmonėmis. Žinių įsisavinimo talpa ir atvirosios inovacijos yra lemiami procesai per kuriuos tarptautinė įmonė gali integruoti savo žinias, gautas iš išorinės aplinkos. Todėl būtent išorės žinios gali padėti įvedant naujus ir paklausius produktus naujoje tarptautinėje rinkoje. Kita vertus, sukauptų vidinių žinių dalijimasis yra vienas esminių aspektų tarptautinės organizacijoms, siekiant vystyti efektyvų koordinavimą. Organizaciniai procesai ir struktūra geriau integruojami į veiklos plėtrą, kai įmonė įgyja ir plėtoja gebėjimą mokytis ir dalintis savo sukauptomis žiniomis.

Apibendrinant galima teigti, kad ryšys tarp atvirųjų inovacijų ir veiklos plėtros į užsienio rinkas teoriniu pagrindu yra mažai nagrinėtas reiškinys. Tačiau esamais tyrimais vertinama teigiama atvirųjų inovacijų įtaka veiklos plėtrai į užsienio rinkas. Esminis gebėjimas, kurio išvystymo turi siekti žinioms imlios įmonės yra žinių valdymas. Tinkamai surinktos ir integruotos žinios gali būti panaudotos ne tik naujų produktų kūrimui, bet ir plėtrai, o skirtingos atvirųjų inovacijų strategijos gali būti pasirenkamos priklausomai nuo įmonių žinių ir eksporto rinkų ir jose veikiančių subjektų. Inovacijos ir internacionalizacija yra glaudžiai tarpusavyje siejami veiksniai, kurie tinkamai naudojami gali sėkmingai papildyti vienas kitą.

2.7. Atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos tarpusavio sąveikos teorinis pagrindas

Šioje dalyje išskiriamas atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos procesų tarpusavio sąryšio vertinimo teorinis pagrindas atskleidžiant veiksnius siejančius šiuos procesus tarpusavyje. Išskirtas teorinis sąryšis bus naudojamas kaip tyrimo pagrindas siekiant išskirti vertinimo indikatorius. Išskirtos rodiklių grupės ir atskirų autorių metodai bus panaudoti sudarant atvejo analizės tyrimo schemą ir interviu klausimyną. Šiuo metu dar nėra vieningo metodo, kuriuo būtų tiriamos atvirosios inovacijos naudojamos žinioms imlių įmonių veikloje, tačiau atskirais moksliniais tyrimais jau buvo

analizuojami pavieniai rodikliai, leidžiantys apibūdinti atvirųjų inovacijų panaudojimo įmonių veikloje mastus ir kryptį:

1. *Žinių srautų vertinimas iš išorės į vidų* – išorinių žinių paieška, išorinių žinių paieškos plotis ir gylis, išorinių technologijų panaudojimas veikloje ir išorinės inovacijos.

2. *Abipusio žinių srauto vertinimas* – rodikliai apibūdinantys išorinius ir vidinius žinių srautus, partneriai su kuriais dalinamasi vidinėmis žiniomis, jų tipai, skaičius, svarba atskirose įmonės veiklose.

3. *Bendradarbiavimas* – bendradarbiavimo mastai ir gylis, bendradarbiavimas dalinantis MTEP ir inovacijomis su išoriniais partneriais.

4. *Išorinis MTEP* – vidiniai inovaciniai gebėjimai, MTEP intensyvumas, žmogiškasis kapitalas, mokymų darbuotojams prieinamumas.

Analizuojant žinioms imlias įmones ir jų veikloje naudojamas atvirąsias inovacijas, galima išskirti tris esmines rodiklių grupes: bendra inovacinė kultūra, išorinių ryšių ir žinių paieška bei bendradarbiavimas. Šių grupių rodiklių analizė leidžia nuosekliai ištirti įmonių naudojamas atvirąsias inovacijas, nuo bendro pasirengimo pritaikyti atvirųjų inovacijų strategijas veikloje iki bendradarbiavimo mastų išnaudojant abipusius žinių srautus. Pirmiausia, išorinių žinių integravimui ir sėkmingam panaudojimui įmonių veikloje reikia palankios įmonės vidinės kultūros, kuri sudarytų sąlygas kurti ryšių tinklus. Į žinių tinklus įmonės jungiasi stengdamosi patenkinti išorinių žinių poreikį. Todėl analizuojant atvirąsias inovacijas būtina įvertinti ir įmonių **tinkliškumą** (Coviello, 2006; Johanson ir Vahlne, 2009). Internacionalizacijos procesuose žinių tinklai leidžia sumažinti fizinio atstumo sukeltus trikdžius, sudaro įmonėms sąlygas vystyti socialinio kapitalo gebėjimus, lengviau pasiekti užsienio rinkose esančius išteklius ir taip prisitaikyti prie naujų rinkų.

Įmonės ryšių kūrimo siekius pagal Laursen ir Salter (2006) galima vertinti per paieškos dimensiją. **Paieška** – tai sistemingas išorinės aplinkos stebėjimas, vertinimas ir įžvalgų darymas naudojantis asmeniniais įmonės darbuotojų tinklais ir įvairiais įmonių išoriniais partneriais, kurie linkę dalintis savo žiniomis. Žinių apie užsienio rinkų tendencijas gali būti ieškoma ir tarp pirkėjų, vartotojų, konkurentų, mokslo įstaigų, kitų tyrimus vykdančių įstaigų ar tiekėjų. Šie ryšiai su išvardintais rinkų dalyviais suteikia įmonėms priėjimą prie įvairių, skirtingų žinių šaltinių, kurie gali būti panaudoti tiek kuriant naujus produktus, tiek ir žengiant į naujas rinkas. Paieškos procesas dar gali būti apibrėžtas kaip įmonių gebėjimas neatsilikti nuo rinkų pokyčių ir nuolat juos sekti.

Laursen ir Salter (2006) paiešką suskirstė į du kiekybiniais metodais išmatuojamus rodiklius: paieškos plotį ir gylį. Pločiu yra apibūdinama skirtingų partnerių (žinių šaltinių) arba veiklų gausa, o gyliu apibrėžiamas paieškos intensyvumą ir atskirų žinių šaltinių svarbą įmonei. Paieškos matavimas leidžia įvertinti įmonių aktyvumą, kiek išteklių yra skiriama išorinių žinių paieškoms. Aktyvią

paiešką vykdančios įmonės nuolat seka rinkos naujienas, stebi pokyčius ir ieško žinių visų rinkos dalyvių tarpe. Paieškos gyliui reikia stabilų komunikacijos kanalų su pagrindiniais vartotojais, specializuotais tiekėjais ir mokslinių tyrimų įstaigomis. Tinklų, kuriuose būtų bendraujama viena bendra kalba sukūrimo. Platesnė išorinių žinių šaltinių imtis sumažina nepageidaujamas pasekmes. Iš kitos pusės reikia įvertinti, kad įmonių žinių įsisavinimas negali būti neribotas. Todėl nors ir svarbus platus skirtingų šaltinių skaičius, reikia įvertinti ir atskirų šaltinių svarbą. Paieškos taip pat gali būti naudojamos kaip galimybių ieškojimo įrankis. Galima teigti, kad palyginti jaunos, žinioms imlios įmonės yra lankstesnės išnaudojant išorinius žinių šaltinius. Tokio tipo įmonės turėtų paprasčiau išnaudoti didelį skaičių skirtingų šaltinių nei didelės korporacijos. Kitaip tariant paieškos plotis naujoms įmonėms yra naudingesnis, o gautos žinios greičiau ir lanksčiau gali būti panaudojamos internacionalizacijos procesuose.

Katila (2002) analizuojant paieškos gylį ir paieškos mastus tyrė kaip įmonės sprendžia problemas pasinaudodamos išorinėmis žiniomis. Jeigu įmonė per daug įsitraukia į paieškas gali nukentėti jos pagrindinė vykdoma veikla. Todėl stiprus įsitraukimas į ryšių paiešką ir auganti išorinių žinių šaltinių svarba įmonių procesams sukelia ir naujas rizikas. Vystant platų paieškos tinklą išskyla rizikos, jog bus pilnai nebeišnaudojamos vidinės žinios arba išorės subjektai pasinaudos įmonės valdomu IK ir dėl to bus patiriami nuostoliai. Šiuo atveju reikia įvertinti ir apsaugos priemones, kurių įmonės turi imtis siekiant sumažinti šias rizikas. Įmonėms, kurios vadovaujasi atvirųjų inovacijų strategijomis, IK apsauga yra labai svarbi siekiant apsaugoti ypač išvysčius plataus masto žinių judėjimo srautus iš vidaus į išorę. Itin stipri apsauga gali reikšti uždarytą inovacijų naudojimą, todėl svarbu surasti tarpinį variantą. Per didelė apsauga tiesiogiai gali tik stabdyti plėtros į užsienio rinkas procesus. Apsauga gali būti išmatuojama pločio rodikliu, kuris apibrėžiamas skirtingų apsaugos priemonių skaičiumi.

Bendradarbiavimas yra abipusių atvirųjų inovacijų požymis, šiuo atveju žinių srautai juda abiem kryptimis. Bendradarbiavimas vertinamas kaip galimybė pasinaudoti papildomomis žiniomis ir vykdyti valdomą žinių sklaidą (ang. *knowledge spillover*). Bendradarbiavimo pločio rodiklis apibūdina skirtingų partnerių skaičių vertinant jų tipą rinkoje (pvz., pirkėjai, tiekėjai, konkurentai). Gylis apibūdina bendradarbiavimo svarbą ir intensyvumą su konkrečiu partnerių tipu. Aukšto intensyvumo bendradarbiavimu yra laikoma, jei įmonė turi bent po vieną vietinį ir užsienio partnerį iš konkrečios žinių šaltinių grupės.

Išorinės MTEP naudojimas apibrėžia žinių ar sprendimų įsisavinimą, perėmimą iš kitų rinkos dalyvių. Šiuo atveju įmonės naudojami išoriniais ištekliais ar specialistais, pakeisdamos dalį vidinės veiklos procesų grandžių, kitų įmonių darbu. Išorinių MTEP naudojimas dažnai tampa nebe mokymosi procesu, o konkrečių sprendimų integravimu į vykdomą veiklą. Šis rodiklis apibrėžia įmonių apsirūpinimo praktiką ir apima tiek išorinių veikėjų mainus kuriant produktus, tiek išorinių

žinių įsigijimą, siekiant atlikti galutinius tyrimus ir sprendimus priimti įmonėje. Skirtingų šaltinių kiekis, kurių pagalba kuriami, vystomi, komercializuojami produktai, gali būti apibūdinamas pločiu. Gylio apibūdina kaip aktyviai naudojamosi išorine MTEP ir kokia dalimi ši veikla prisideda prie įmonių pagrindinės veiklos. Čia taip pat gali būti matuojamos išlaidos išoriniams MTEP, pardavimai generuojami ne įmonės viduje sukurtų arba gaminamų produktų, išorinių veikėjų indėlis atskirose produkto gamybos stadijose.

Išanalizavus šiuos rodiklius atskirai, pločio ir gylio dimensijos gali būti apjungiamos išskaičiuojant bendrą atvirųjų inovacijų vertinimo rodiklį. Šiuo rodikliu gali būti vertinamas konkrečios rūšies atvirųjų inovacijų panaudojimas veikloje arba visų veiklų visuma. Taip pat svarbu įvertinti tiekėjų geografinį išsidėstymą, įmonių gebėjimą valdyti veiklos procesus skirtingose šalyse, sukurti tinklus tarp atskirų valstybių. **Partnerių paieška** apibūdinama kaip priemonė atverti įmonę išorinėms žinioms. **Paieškų strategija** atspindi išorinius žinių šaltinius ir jų prieinamumą. **Paieškų plotis** apibūdinama kaip aktyviai įmonės įsitraukia į išorinių žinių naudojimą ir šių žinių svarbą įmonės procesuose. Žinių generavimas ir įsisavinimas gali būti vadinamas viena iš pagrindinių varomųjų jėgų įmonių veiklos plėtroje į užsienio rinkas. Žinios šiuo atveju apima ne tik jau turimas įmonės žinias, bet ir jų gebėjimą pasiekti ir pasinaudoti išorėje esančiomis žiniomis. Šiame kontekste vertinant veiklos plėtrą į užsienio rinkas, įvairiuose moksliniuose tyrimuose internacionalizacijos mastai analizuoti vertinant kokią dalį (procentais) sudaro įmonės pardavimai užsienio rinkose lyginant su visais pardavimais. Kitos studijos taip pat analizavo internacionalizacijos greitį, kuris apibrėžiamas kaip laiko tarpas nuo įmonės įkūrimo iki pirmųjų pardavimų užsienio rinkose. Plėtros į užsienį mastas buvo matuojamas šalių, kuriose vykdoma veikla skaičiumi.

Apibendrinant galima teigti, kad žinioms imlių įmonių internacionalizacijos proceso greitis ir efektyvumas gali tiesiogiai priklausyti nuo to ar įmonė naudojami žiniomis įgytomis atvirųjų inovacijų pagalba. Dažnai atvirosios inovacijos sudaro galimybes gauti reikiamą informaciją apie atskiras rinkas, dar nepradėjus jose vykdyti veiklos, todėl įmonės turi galimybę iš anksto pasirinkti, kurios rinkos yra perspektyviausios. Kita vertus, įmonės naudodamosi per atvirąsias inovacijas surenkamomis žiniomis gali išgryninti save verslo modelius, padaryti juos efektyvesniais, kuriančiai didesnę pridėtinę vertę vartotojams ir pritaikyti juos užsienio rinkoms, todėl internacionalizacijos procesai tampa paprastesni. Atliekant įmonių naudojančių atvirąsias inovacijas analizę reikia nustatyti, kokiomis kryptimis juda žinių srautai, kurie kanalai sudaro galimybes prieiti prie informacijos apie naujas užsienio rinkas ir kaip derinami pagrindiniai veiklos procesai su atvirųjų inovacijų procesais.

3. TYRIMO METODOLOGIJA. ATVIRŪJŲ INOVACIJŲ IR ĮMONIŲ INTERNACIONALIZACIJOS SĄVEIKOS TYRIMO PAGRINDIMAS

Šioje dalyje pagrindžiamos atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos tarpusavio sąveikos dimensijos išskirtos remiantis teorine medžiaga. Atskiroms dimensijoms išskiriami vertinimo indikatoriai, kurie bus naudojami kaip pagrindas vertinant atskiras įmonių veiklos dimensijas ir jas lyginant tarpusavyje. Pagrindiniu tyrimo metodu pasirenkama atvejo analizė, parengiama tyrimo eiga, pagal išskirtus atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos vertinimo kriterijus parengiamas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas. Tyrimo metu bus surenkama informacija apie 5 žinioms imlias mažo ar vidutinio dydžio Lietuvos įmones ir detalai analizuojama jų veikla susijusi su atvirosiomis inovacijomis bei internacionalizacija. Analizės tikslas nustatyti, kaip įmonėse vyksta internacionalizacijos procesai, kaip yra panaudojamos atvirosios inovacijos šių procesų kontekste ir kaip pačios įmonės sieja šiuos du procesus tarpusavyje. Šiuo pagrindu siekiama atskleisti ryšius tarp išorinių žinių panaudojimo ir gebėjimo perkelti veiklą į užsienio rinkas. Atvejų analizė atliekama analizuojant pirminių ir antrinių duomenų šaltinius ir pusiau struktūrizuotų interviu su įmonių atstovais metu surinktus duomenis.

3.1. Atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos tarpusavio sąveikos teorinio sąryšio dimensijų ir vertinimo indikatorių išskyrimas

Tyrimas atliekamas siekiant įvertinti, kaip atvirosios inovacijos paveikia įmonių veiklos plėtros į užsienio rinkas procesus. Pirmoji rodiklių grupė apima bendras įmonių charakteristikas, tokias kaip įmonės dydis, pagrindinė veikla, šalys į kurias orientuota veikla. Į antrą rodiklių grupę patenka atvirųjų inovacijų įmonių veikloje vertinimo rodikliai, kurie padeda analizuoti konkrečias atvirųjų inovacijų veiklas ir įmonių pasiruošimą bei vidinės kultūros palankumą priimant, integruojant ir valdant išorės žinias. Trečioji grupė apima veiklos plėtros į užsienio rinkas įvertinimą. Sprendimai lemiantys internacionalizacijos dydį ir mastus priimami įvertinant užsienio rinkų dydį, konkurencinę aplinką, rinkos išteklius, jau egzistuojančius tinklus ir kitas įmonių grupes bei kitus įėjimo į rinką barjerus.

Siekiant plačiau įsigilinti į atvejo analizei atrinktų žinioms imlių įmonių veiklą bus renkama informacija pasinaudojant antrinių duomenų šaltiniais, tokiais kaip internetas, įmonių internetinės svetainės, laikraščiai ir kiti viešai prieinami šaltiniai. Informacijos surinkimas bus vykdomas struktūrizuotai, siekiant pasiruošti pusiau struktūrizuoto interviu atlikimui. Surinkti duomenys taip pat bus naudojami interviu metu surinktos informacijos papildymui. 3 lentelėje pateiktas duomenų apie įmones iš antrinių duomenų šaltinių surinkimo šablonas.

3 lentelė. Duomenų apie analizuojamas įmones iš antrinių šaltinių surinkimo šablonas

Charakteristika	Duomenys
Įkūrimo metai	Metai
Darbuotojų skaičius	Skaičius
Pagrindinė veikla	Veiklos apibūdinimas: Prekės / Paslaugos Trumpas viešai pateikiamas aprašas
Vizija ir Misija	Oficialiai pateikiamas aprašas Pagrindinės išskiriamos vertybės
Atvirųjų inovacijų veiklos	Partnerių paieška Bendradarbiavimas Žinių srautai iš išorės į vidų Žinių srautai iš vidaus į išorę
Tarptautinė veikla	Žinių rinkos Eksporto rinkos Eksporto apimtys

Apibrėžus tiriamas įmones, sudaromas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas, kuris yra suskirstytas į 3 pagrindines klausimų grupes. Klausimai keliami siekiant gauti atsakymus apimančius išskirtus vertinimo rodikliu pagal kiekvieną rodiklių grupę.

4 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų grupės ir išskiriami indikatoriai

Kategorija	Klausimai	Vertinimo indikatoriai
Bendra įmonės informacija		
Pagrindinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Pristatykite savo įmonę: kokia pagrindinė Jūsų veikla? • Kada įmonė buvo įkurta ir kiek darbuotojų joje dirba dabar? • Kokias inovacijas kuriate ir diegiate savo versle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės amžius • Darbuotojų skaičius • Kuriamos inovacijos
Sektorius	<ul style="list-style-type: none"> • Įvardinkite sektorių, kuriame veikiate ir apibūdinkite šio sektoriaus rinkos ypatybes, konkurencijos lygį. • Jūsų manymu, tai daugiau lokalus ar globalus sektorius? • Ar priklausote asociacijoms, klasteriams ar kitokiems verslo susivienijimams? Jeigu taip, kokiems? Kas nulėmė Jūsų apsisprendimą? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektorius • Sektoriaus konkurencingumas • Sektoriaus globalumas • Priklausymas asociacijoms
Atvirųjų inovacijų taikymas		
Vidinė įmonės inovacinė kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip įmonėje užtikrinamas darbuotojų profesinis tobulėjimas? • Koks įmonės darbuotojų požiūris į idėjas, žinias, technologijas iš išorės? • Kokią dalį nuo pardavimų skiriate MTEP (Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra)? • Kokią dalį (procentais) Jūsų veikloje sudaro išorinė MTEP? • Kokią pagrindinę informaciją / žinias / technologijas Jūsų įmonė gauna iš išorės? • Kiek patentų turi Jūsų įmonė? 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kompetencijos kėlimo būdai • Vidinė inovacinė kultūra • MTEP dalis nuo pardavimų • Išorinės MTEP procentas • Išorės žinios • Patentų skaičius
Partnerių / žinių paieška	<ul style="list-style-type: none"> • Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės nacionaliniai partneriai? Kaip dažnai su jais bendradarbiaujate? Kiek jų yra iš viso? (<i>tiekėjai, vartotojai, konkurentai, universitetai, tyrimų institucijos, konferencijos, parodos, profesiniai leidiniai ir pan.</i>) • Kokiose šalyse (be Lietuvos) turite partnerių inovacijų kūrimui? 	<ul style="list-style-type: none"> • Žinių rinkos • Bendradarbiavimas su nacionaliniais partneriais (kiekis, tipai, dažnis) • Bendradarbiavimas su užsienio partneriais (kiekis, tipai, dažnis)

	<ul style="list-style-type: none"> • Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės užsienio partneriai? Kaip dažnai su jais bendradarbiaujate? • Kiek iš viso turite partnerių, su kuriais dalinatės savo turimomis žiniomis? Kas jie? • Kiek turite partnerių, kurių žiniomis naudojate, bet savomis žiniomis nesidalinate? Kas jie? • Per kokias įmonės veiklas pasireiškia keitimasis žiniomis su išorės subjektais? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partneriai žinioms „iš vidaus į išorę“ • Partneriai žinioms „iš išorės į vidų“ • Įmonės veiklos, keičiantis žiniomis su išorės subjektais
Atvirumas / bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kiek svarbūs yra išoriniai žinių šaltiniai Jūsų pagrindinei veiklai? • Kokią naudą gauna įmonė bendradarbiavimo su išorės partneriais metu? • Kokią dalį (proc.) įmonės produktų/paslaugų sukūrėte, bendradarbiaujant su išorės partneriais? • Kokia dalis iš tų užsienio partnerių veikia būtent tose šalyse, kuriose vykdate veiklą? • Kaip įvertintumėte iš užsienio partnerių gaunamą naudą, lyginant su nauda, gaunama iš bendradarbiavimo su nacionaliniais partneriais? 	<ul style="list-style-type: none"> • Išorės partnerių / žinių svarba (proc.) lyginant su darbuotojais • Bendradarbiavimo su išorės partneriais nauda • Produktų dalis sukurta su išorės partneriais • Nacionalinių / užsienio partnerių teikiama nauda
Atvirųjų inovacijų taikymo barjerai ir motyvai	<ul style="list-style-type: none"> • Kas nulemia partnerio pasirinkimą? • Kaip manote, kuo skiriasi bendradarbiavimas su nacionaliniais ir užsienio partneriais? • Su kokiais sunkumais susiduriate bendradarbiaudami su užsienio/nacionaliniais partneriais? • Kodėl nusprendėte į inovacijos procesą įtraukti išorės partnerius? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerių pasirinkimo motyvai • Bendradarbiavimo su nacionaliniais ir užsienio partneriais skirtumai • Bendradarbiavimo barjerai • Motyvai įtraukti išorės partnerius į inovacijų kūrimą
Internacionalizacija		
Mastai	<ul style="list-style-type: none"> • Kurioje šalyje pradėjote savo veiklą? Ar veikla toliau buvo vystoma toje pačioje šalyje? • Kuriame veiklos etape pradėjote plėstis į užsienio rinkas? • Kiek laiko praėjo nuo Jūsų veiklos pradžios iki pirmųjų pardavimų užsienio rinkoje? • Keliose užsienio rinkose vykdate veiklą šiuo metu? Kokios tai šalys? • Koks procentas Jūsų įmonės pardavimų tenka užsienio rinkoms? • Kaip keitėsi pardavimų apimtys į užsienio rinkas per pastaruosius 3-5 metus? Kas lėmė tokius eksporto pokyčius? (pvz. <i>įsitvirtinimas naujose rinkose / naujų rinkų skaičiaus augimas</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos pradžios šalis • Veiklos vystymo šalis • Plėtros į užsienį pradžios etapas • Plėtros į užsienį greitis • Plėtros agresyvumas • Užsienio rinkų skaičius • Pardavimų dalis užsienio rinkose • Pardavimų užsienio rinkose dinamika • Eksporto pokyčių priežastys
Internacionalizacijos skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kas motyvuoja plėstis į užsienių rinkas? • Su kokiomis problemomis susiduriate pradėdami vykdyti veiklą užsienio rinkoje? • Kokie ištekliai buvo svarbiausi plečiant veiklą tarptautiniu mastu? • Kokią dalį išteklių plečiantis į užsienio rinkas sudarė išoriniai ištekliai? • Įvardinkite, kurie iš anksčiau aptartų partnerių labiausiai prisidėjo prie veiklos į užsienio rinkas plėtros? • Kaip manote, kokia dalimi veiklos plėtra į užsienio rinkas priklauso nuo Jūsų darbuotojų ir kokia dalimi nuo išorės partnerių? 	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvai plėstis į užsienio rinkas • Plėtros problemos • Plėtrai svarbiausi ištekliai • Išorinių išteklių dalis • Partneriai prisidėję prie plėtros į užsienį • Atvirosios inovacijos plėtrai skatinti • Išorės subjektų indėlis prie užsienio plėtros

1. *Bendrieji duomenys apie įmonę.* Šią klausimų grupę sudaro bendri klausimai apie įmonę ir sektorių, kuriame ji veikia. Dalis duomenų grupės klausimams yra surenkami ruošiantis interviu, antrinių duomenų šaltinių analizės metu. Analizuojami duomenys apima įmonės pavadinimą, įkūrimo metus, pagrindinę veiklos sritį, darbuotojų skaičių, įmonės metinę apyvartą ir kitus kriterijus charakterizuojančius įmonę. Nustatomas analizuojamų įmonių veiklos sektorius ir konkurencijos lygis vertinant iš įmonių atstovų perspektyvos.

2. *Atvirųjų inovacijų taikymas.* Įmonių vidinės inovacinės kultūros vertinimo klausimais siekiama išsiaiškinti, ar įmonės yra įsitraukusios į inovacinę veiklą, kaip intensyviai mokomi darbuotojai bei bendrai įvertinti, ar vidinė įmonės kultūra palanki taikyti atvirųjų inovacijų strategijas. Taip pat investicijos į MTEP išskiriant viduje ir išorėje atliekamus tyrimus. Partnerių paieškos klausimais vertinama, kaip intensyviai įmonė ieško išorinių žinių šaltinių tarp skirtingų jų tipų ir kaip dažnai bei per kokias veiklas palaiko ryšius su jais. Atskirai nagrinėjama nacionalinių ir užsienio partnerių tipai ir jų svarba. Siekiama nustatyti iššūkius, kurie svarbūs bendradarbiaujant inovacijų procesuose. Trečioji ir ketvirtoji klausimų grupės skirtos bendradarbiavimo mastui ir intensyvumui įvertinti, išskirti ryšių iš išorės į vidų ir iš vidaus į išorę kiekį tarp vietinėje ir užsienio rinkose veikiančių partnerių. Išskiriami žinių dalinimo su partneriais motyvai, atvirųjų inovacijų taikymo barjerai ir įmonių gaunama nauda.

3. *Veiklos plėtra į užsienį.* Siekiama nustatyti veiklos plėtros į užsienio mastus, keliose valstybėse įmonė vykdo veiklą, kokia įmonės pardavimų dalis tenka užsienio rinkos, kokia plėtros dinamika lyginant pardavimų ir aktyvios prekybos užsienio šalių skaičius. Plačiau analizuojamos eksporto rinkos, motyvai jas renkantis atsižvelgiant į žinių rinkas, kuriomis įmonės naudojasi. Internacionalizacijos skatinimo klausimais siekiama surinkti informaciją, kokia nauda gaunama bendradarbiaujant su išoriniais partneriais per atvirąsias inovacijas, veiklos plėtros į užsienį metu. Vertinamas įmonės vidinių išteklių ir išorinių išteklių indėlis plečiant veiklą.

Atliekant interviu įmonės vertins kiekvieno iš žinių šaltinio svarbą, siekiant nustatyti, kiek, jų manymu, išorės žinių šaltiniai prisideda prie atvirųjų inovacijų kūrimo įmonės internacionalizacijos procese. Tyrimas bus paremtas šioje dalyje išskirtais indikatoriais, kurie padeda įvertinti ir tarp skirtingų įmonių palyginti jų gebėjimą valdyti žinių srautus, vykdant veiklą pasinaudoti atvirųjų inovacijų strategijomis, įvertinti įmonių bendradarbiavimo atvirumą, internacionalizacijos mastus ir galimybes pasinaudoti atvirosiomis inovacijomis plečiant veiklą į užsienio rinkas.

3.2. Atvejo analizės tyrimo aprašas, duomenų rinkimas ir tyrimo apribojimai

Empirinis tyrimas bus atliekamas atvejo analizės (Yin, 2004) pagrindu. Kokybiniai ir kokybiniai duomenys surenkami analizuojant pirminius ir antrinius duomenų šaltinius pateikiančius informaciją apie tiriamąsias įmones, jų veikloje naudojamas atvirąsias inovacijas ir veiklos plėtrą į

užsienio rinkas bei atliekant pusiau struktūrizuotus interviu su įmonių atstovais. Toliau pateikiamas detalus tyrimo aprašas apibrėžiant pagrindinį tyrimo tikslą, eigą ir imtį.

Tyrimo tikslas:

Ištirti atvirųjų inovacijų ir veiklos plėtros į užsienio rinkas sąveiką Lietuvos žinioms imlių įmonių atveju.

Tyrimo eiga:

1 etapas. Pasiruošimas tyrimui: teorinės literatūros analizė atvirųjų inovacijų ir veiklos internacionalizacijos sąryšio pagrindu, sudaroma analizės metodika.

2 etapas. Tyrimo organizavimas: pasirenkami tyrimo metodai, tyrimo imtis, atrenkami duomenų šaltiniai ir sudaromas klausimynas.

3 etapas. Duomenų rinkimas: analizuojami įmonių dokumentai, kiti antriniai duomenų šaltiniai pateikiantys informaciją apie analizuojamas įmones, atliekami interviu.

4 etapas. Duomenų analizė: susistemunami ir tarpusavyje lyginami iš atskirų įmonių surinkti duomenys, atliekama kokybinė turinio analizė.

5 etapas. Apibendrinimas: pateikiama apibendrinta atvirųjų inovacijų panaudojimo galimybių Lietuvos žinioms imliose įmonėse specifika.

Tyrimas atliekamas siekiant atskleisti atvirųjų inovacijų ir veiklos plėtros į užsienio rinkas tarpusavio ryšius. Tyrime remiamasi kokybinės analizės metodais, todėl pasirenkama 5 įmonių imtis, kurių veikla bus detalai analizuojama. Tiriamos įmonės turi atitikti šiuos kriterijus:

1. Įmonė yra kategorizuojama kaip imli žinioms ir vykdo inovacinius projektus (pagrindinė veikla paremta intelektiniu darbu, įmonėje vertė vartotojams kuriama žinių pagrindu, intelektinis kapitalas yra vienas svarbiausių įmonės išteklių).
2. Įmonė yra kategorizuojama kaip maža arba vidutinė (mažiau kaip 250 darbuotojų ir metinės pajamos neviršija 40 mln. Eur).
3. Įmonė pagrindinę veiklą vykdo mažiau nei 10 metų.
4. Įmonė vykdo prekių ar paslaugų eksporto veiklas.

Tyrimo apribojimai:

Empiriškai tiriamos mažos ir vidutinės žinioms imlios įmonės, todėl generalizuoti rezultatų visoms žinioms imlioms įmonėms negalima, didelių įmonių atvirųjų inovacijų strategijos ir plėtros sprendimai gali skirtis. Geografinė tyrimo aprėptis apsiriboja Lietuvos įmonėmis. Tirtos 5 Lietuvoje veikiančios žinioms imlios įmonės, kurių veikla susijusi su IT sektoriumi. Visos analizuotos įmonės užsiima prekių ar paslaugų eksporto veiklomis daugiau nei vienoje užsienio rinkoje, tačiau eksporto rinkos apribotos Europos šalių ir JAV rinkomis. Analizuotos įmonės yra jaunos, įkurtos ne anksčiau kaip prieš 10 metų ir yra valdomos jaunų vadovų, kurių patirtis verslo sektoriuje svyruoja tarp 3-15

metų. Įmonės veikiančios ilgesnį laiką gali turėti kitokią vidinę kultūrą ir požiūrį į atvirąsias inovacijas.

Tyrimo organizavimas:

Tyrimo duomenų rinkimas truko 2 savaites: 2016 m. balandžio 6 d. – 2016 m. balandžio 18 d. Interviu laikas ir vieta iš anksto buvo sutarta su įmonių atstovais. Prieš atliekant interviu buvo analizuojama viešai prieinama informacija apie kiekvieną įmonę, siekiant susipažinti su jų vykdoma veikla. Sutartu laiku vykdyti interviu: klausimai užduoti nuosekliai, atsižvelgiant į parengtą pusiau struktūrizuoto interviu klausimyną: klausimai apie įmonės veiklą, atvirųjų inovacijų taikymą ir internacionalizacijos mastus. Atskiriems klausimams buvo prašoma papildomo išaiškinimo atsižvelgiant į gautus atsakymus iš įmonių atstovų. Susitikimai vykdyti formalioje aplinkoje – įmonių administracinėse patalpose. Pusiau struktūrizuoto interviu metu pokalbiai buvo įrašomi. Pagal garso įrašus parengti kiekvienos įmonės transkribuoti tekstai, kurie yra pateikiami prieduose.

Dėl tyrimo apribojimų buvo sudėtinga rasti įmones, kurios veiklą vykdo mažiau nei 10 metų ir yra apibūdinamos kaip imlios žinioms, vykdančios inovacinius projektus ir prekių ar paslaugų eksporto veiklas. Su tyrime sutikusių dalyvauti įmonių atstovais derintas susitikimų laikas, tačiau keletu atvejų susitikimai buvo nukelti. Abiem pusėms tinkamo laiko suderinimas buvo vienas iš pagrindinių trikdžių duomenų rinkimui. Pusiau struktūrizuoto interviu metu pokalbiai vyko sklandžiai, respondentams nesupratus klausimo, buvo pateikiami glausti paaiškinimai. Kadangi interviu buvo vykdomas pusiau struktūrizuotai, atsižvelgiant į respondentų atsakymus, dalis klausimų buvo praleidžiami arba užduodami papildomi klausimai.

Remiantis bendraisiais tyrime dalyvavusių įmonių „Indeform“, „Aciety“, „Lenndy“, „TradingTips“, „SneakyBox“ duomenimis, atvirųjų inovacijų naudojimosi ypatybėmis įmonėse ir veiklos plėtros į užsienį aspektus toliau analizuojami surinkti antriniai duomenys apie įmones bei pusiau struktūrizuotų interviu metu surinkti duomenys. Lyginant įmonių veiklos principus tarpusavyje bus vertinami atvirųjų inovacijų taikymo ir veiklos plėtros į užsienio rinkas tarpusavio ryšiai.


4. ŽINIOMS IMLIŲ ĮMONIŲ ATVIRŲJŲ INOVACIJŲ IR INTERNACIONALIZACIJOS SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje dalyje analizuojami giluminių interviu ir antrinių informacijos šaltinių analizės metu surinkti kokybiniai duomenys siekiant atskleisti atvirųjų inovacijų specifiką Lietuvos žinioms imlioms įmonėms plečiant veiklą į užsienio rinkas. Pagal atlikto kokybinio tyrimo rezultatus parengtos lentelės su susistemintais duomenimis apie kiekvieną analizuojamą įmonę. Rezultatai pateikiami išlaikant interviu klausimyno logiką ir nuoseklumą, įmonių atsakymus grupuojant į tris klausimų kategorijas: *bendra įmonės informacija*, *atvirųjų inovacijų taikymas* ir *internacionalizacija*. Kategorijos suskirstytos į smulkesnius klausimų blokus, kurie pateikiami atskirose lentelėse. Atlikta lyginamoji įmonių analizė vertinant atvirųjų inovacijų bei internacionalizacijos tarpusavio sąveiką „Indeform“, „Aciety“, „Lenndy“, „TradingTips“, „SneakyBox“ įmonių atveju.

4.1. Įmonių analizė pagal antrinių duomenų šaltinių informaciją

Bendrinė informacija apie tiriamųjų įmonių vykdomą veiklą, pagrindines vertybes, misiją ir viziją, atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos veiklas surinkta iš viešai prieinamų informacijos šaltinių bei įmonių dokumentų. Kiekviena įmonė analizuojama atskirai, susisteminti duomenys pateikiami lentelių forma.


5 lentelė. Įmonės „Indeform“ duomenys iš antrinių šaltinių

Charakteristika	Duomenys
Logotipas	
Įkūrimo metai	2013 m.
Darbuotojų skaičius	12
Pagrindinė veikla	Veiklos sritis: kompiuterinės grafikos paslaugos . Įmonės siūlomi produktai ir paslaugos: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Skaitmeninė grafika ir Animacija</i> • <i>Interaktyvūs sprendimai</i> • <i>3D Vizualizacijos</i> • <i>Kompiuterinė rega ir Vaizdų apdorojimas</i>
Vizija ir Misija	Remiantis pateikiama informacija „Indeform“ misija – sujungus menus technologijas ir kūrybiškumą kurti inovatyvių ir nestandartinių sprendimų skaitmeninės grafikos produktus ir paslaugas.
Atvirųjų inovacijų veiklos	Bendradarbiavimas. Bendradarbiaujant su universitetais KTU ir VDA KF sukurta unikali mobilioji programėlė, padedanti atlikti reabilitaciją. „Pasak įmonės direktoriaus Algirdo Noreikos, ryšys su universitetu yra vienas patikimiausių būdų įmonėms užsitikrinti tinkamų specialistų poreikį“.

	<p>Partnerių paieška. Įmonė dalyvauja konferencijose, pristatomos naujosios technologijos ir įmonės jau sukurti produktai, pavyzdžiui dalyvauta Inovacijų ir Technologijų konferencijoje, parengtas pranešimas: „Internetas 3D. Naujosios technologijos“.</p> <p>Žinios iš išorės į vidų. „Indeform“ dalyvaujama konferencijose, vykdydama įvairius projektus įgyja daugiau žinių, kurias pritaiko savo veiklos srityje.</p> <p>Žinios iš vidaus į išorę. Įmonė dalijasi savo patirtimi konferencijoje, studentų praktikų metu. „Indeform“ nuo pat veiklos pradžios stengiasi glaudžiai bendradarbiauti su mokslo institucijomis tiek įgyvendinant bendrus projektus, tiek dalinantis praktine patirtimi. Kauno Mokslo ir technologijų parko organizuotame renginyje „Verslo diena 2015“ įmonė buvo nominuota „Už mokslo ir verslo bendradarbiavimą“.</p>
Tarptautinė veikla	<p>Žinių rinkos. Įmonė vykdydama projektus su užsienio partneriais taip pat įgyja daugiau patirties, semiasi naujų idėjų.</p> <p>Eksporto rinkos. „Pagrindiniai įmonės partneriai ir užsakovai - JAV, Europos, UK kompanijos.“</p>


„Indeform“ – tai kompiuterinės grafikos paslaugas teikianti įmonė, kurios veikla apima keturias pagrindines sritis. Pirmoji grupė įmonės kuriamų produktų ir paslaugų yra *skaitmeninė grafika ir animacija*: 3D modeliavimas, animacijos, veikėjų kūrimas, FX vaizdų kompozicijos paslaugos animacinių filmų, televizijos ir interneto turinio, reklamų bei video žaidimų kūrėjams. *Sukurti produktai*: 3D veikėjų kūno, veido ir kalbos animacija. Taip pat įmonė akcentuoja, kad kuria *inovatyvius sprendimus*: interaktyvūs multiplatforminiai OpenGL/WebGL, multimedijos produktai ir CAD sistemos internetui, mobilioms ir PC platformoms. *Sukurti produktai*: Interaktyvi elektros tinklų valdymo ir monitoringo posistemė; Interaktyvi papuošalų projektavimo sistema; SRM reabilitacinė sistema ir kt. Trečiojo grupė kuriamų produktų ir paslaugų yra *3D Vizualizacijos*: animuotos architektūrinės, pramoninės, mokslinės ir medicininės 3D vizualizacijos, vizualinės simuliacijos ir fotorealistiniai vaizdai. *Sukurti produktai*: „New Holland T5070“ 3D vizualizacija; Vilniaus pilies filmukas - 3D kompozicija ir kt. Ketvirtoji „Indeform“ kuriamų prekių ir paslaugų grupė yra *Kompiuterinė rega ir Vaizdų apdorojimas*: kompiuterinės regos vaizdų apdorojimo sprendimai, OpenCV, judesio fiksavimo, papildytos realybės technologijos. *Sukurti produktai*: Interaktyvi Kalėdų Senelio projekcija. Įmonės internetiniame puslapyje (indeform.lt) nurodomi visi įmonės sukurti produktai, suskirstyti pagal įmonės išskirtas kategorijas. Darbų viešinimas ir išsamus aprašymas su nuotraukomis leidžia potencialiems klientams išsamiau susipažinti su įmonės vykdytais projektais, kurie atskleidžia įmonės kompetenciją atlikti kompiuterinės grafikos darbus. Remiantis „Indeform“ komunikacija viešojoje erdvėje, galima išskirti šias pagrindines įmonės akcentuojamas vertybes: inovatyvumas, kūrybiškumas. Pagrindiniai įmonės partneriai yra mokslo institucijos – KTU ir VDA KF.

6 lentelė. Įmonės „Aciety“ duomenys iš antrinių šaltinių

Charakteristika	Duomenys
Logotipas	
Įkūrimo metai	2011 m.
Darbuotojų skaičius	5
Pagrindinė veikla	Veiklos sritis: IT paslaugos . „Aciety“ „yra profesionalių IT įmonių tinklas, kuriame jos parduoda savo paslaugas ir nuomoja savo programuotojus“.
Vizija ir Misija	2013 m. spaudoje skelbiama, kad įmonės vizija tapti globalia įmone (pradėta buvo veikti lokaliai). Šiuo metu „Aciety“ yra globali įmonė, jungianti skirtingų šalių IT paslaugas teikiančias įmones ir klientus iš viso pasaulio.
Atvirųjų inovacijų veiklos	<p>Partnerių paieška. „Jauni verslininkai sako daug dėmesio skiriantys partnerių patikimumui. Griežta atranka reikalinga tam, kad IT paslaugų ieškantiems būtų siūlomi tik patikimi variantai“.</p> <p>Bendradarbiavimas. Įmonė vykdo aktyvią socialinę komunikaciją, dalinasi patirtimi viešuose renginiuose, dalyvauja konkursuose. „Įmonė konsultuojasi su konsultantais, organizuoja kampanijas, kreipiasi tik į potencialius klientus tiesiogiai – el. laiškais, organizuoja susitikimus, skambina telefonu“.</p> <p>Žinios iš išorės į vidų. Įmonė konkurse „Hyundai Brilliant Young Entrepreneurs 2014“ laimėjo 15 tūkst. eurų, kurie buvo skirti sukaupti daugiau patirties iš išorės: „Tie pinigai mums tikrai padės, nes reikia šiek tiek laiko surinkti sėkmės istorijoms, nuvykti į progresyviais šalis ir parodyti save“.</p> <p>Žinios iš vidaus į išorę. Įmonė pastaruoju metu labiau gilinasi ir kaupia kitų šalių ir platformų patirtį, savo žiniomis intensyviai nesidalija su kitais partneriais.</p>
Tarptautinė veikla	<p>Žinių rinkos. „Kurdamas kompaniją rinkoje buvau jau ketverius metus, tačiau gavau dar ne vieną pamoką ir ne kartą. Rinkos dydis siekia netoli milijono dolerių per metus“. „Verslo plėtotojai keliauja po visą pasaulį, dirba su asmenimis Europoje, Australijoje, Kanadoje, Saudo Arabijoje“.</p> <p>Eksporto rinkos. „Optimalus kelias yra eiti į rinką būtent per tokias kompanijas, jas sujungiant iš pradžių į mažesnius klasterius, o po to – į didesnius ir šį bendrą tinklą parduoti Vakarų pirkėjams“.</p>


„Aciety“ – IT sektoriaus įmonė, kurios sukurta platforma vienija aukštos kvalifikacijos IT įmones. „Aciety“ sukurta platforma veikia tarpininkavimo principu: platformoje skelbiami IT paslaugas siūlančios įmonės ir pagal paieškos sistemos kriterijus klientai gali išsirinkti įmonę ar kelis jos programuotojus, kad atliktų norimas IT paslaugas. „Aciety“ vykdo sudėtingą atranką, todėl pakliūti IT įmonėms yra gana sunku. Tačiau tai itin vertina IT paslaugų tiekėjų ieškančios įmonės, nes kiekvienas paslaugos teikėjas yra stiprus, atitinka aukščiausius keliamus reikalavimus ir turi sukauptę patirties. Platforma ir įmonės veikla laikoma globalia, nes gali skelbtis IT įmonės iš visos Europos (šiuo metu skelbiami apie 10 proc. geriausių Rytų Europos IT įmonių), o samdyti įmones gali klientai iš viso pasaulio.

7 lentelė. Įmonės „Lenndy“ duomenys iš antrinių šaltinių

Charakteristika	Duomenys
Logotipas	
Įkūrimo metai	2015 m.
Darbuotojų skaičius	3
Pagrindinė veikla	<i>Lenndy</i> – „tai internetinė sutelktinio finansavimo (ang. <i>crowdfunding</i>) platforma orientuota į verslo projektų finansavimą. Sistema veikia taip: vartotojai, norintys investuoti savo lėšas į verslo projektus, skolina savo pinigus kitiems vartotojams, kurie ieško finansavimo verslo projektams“.
Vizija ir Misija	Misija – siūlyti paskolas įvairiems verslo klientams taip pat pritraukiant investuotojų ir užtikrinant abiejų pusių pasitenkinimą.
Atvirųjų inovacijų veiklos	<p>Partnerių paieška. Įmonė atvira naujoms verslo pažintims, ieškoma partnerių, kurie padėtų plėtoti verslą savo žiniomis ir patirtimi: „Ieškome partnerių - mentorių, galinčių pasidalinti savo patirtimi ir pažintimis vystant verslą.“</p> <p>Bendradarbiavimas. Bendradarbiaujama su Lietuvos Finansų ministerija, Lietuvos banku: „Lietuvos bankas, siekdamas reglamentuoti šią veiklą, kartu su Finansų ministerija parengė Sutelktinio finansavimo įstatymo projektą“. Bendradarbiaujama su Europos finansų rinkų asociacija: „Gerai, kad Lietuvos bankas jau išleido pasiūlymų rinkinį, tą patį padarė ir Europos finansų rinkų asociacija“.</p> <p>Žinios iš išorės į vidų. „Verslininkai teigia vos spėjantys susitikinėti su įvairiais žmonėmis, iš kurių semiasi patarimų ir naudingų klausimų bei atsakymų“.</p> <p>Žinios iš vidaus į išorę. Kuriamoje sistemoje įmonė dalinsis patirtimi ir teiks įvairią informaciją: „Platforma taip pat pateiks informacijos apie rinką, projektų likvidumą, kreditorių patikimumą, galimą uždarbį, investavimo sąlygas ir rizikas“.</p>
Tarptautinė veikla	<p>Žinių rinkos. Semiamasi patirties iš užsienio rinkose jau veikiančių sutelktinio finansavimo platformų: „Kai pamačiau, kad „Estateguru.eu“ taip pat labai sėkmingai startavo ir auga, supratau, kad reikia pabandyti užpildyti vakuumą, esantį Lietuvoje“.</p> <p>Eksporto rinkos. Šiuo metu apie kitas užsienio rinkas viešoje erdvėje nėra skelbiama: „Po metų jau norėtusi turėti konkrečius planus, kaip mes plėsimės į kitas šalis. Tam reikės gero pavyzdžio, veikiančio modelio čia, Lietuvoje. Tik tada galėsime sėkmingai plėstis į kaimynines šalis“.</p>


„Lenndy“ – investavimo platforma, kur bendradarbiauja investuotojai ir verslo vystytojai. Toks investavimo modelis yra naujas Lietuvoje ir leidžia išvengti bankų tarpininkavimo. Viešojoje erdvėje įmonė akcentuoja, kad abipusę naudą gauna tiek investuotojai, tiek verslininkai: investuotojai gauna didesnę investicinę grąžą, verslo idėjos vystytojai gauna finansavimą palankesniais sąlygomis nei iš tradicinių finansinių įstaigų. Remiantis surinktais duomenimis, „Lenndy“ veikla šiuo metu apsiriboja Lietuvos rinka, tačiau kaupiama patirtis iš kaimyninių šalių investavimo platformų veikimo. Taip pat intensyviai bendradarbiaujama su Lietuvos institucijomis, siekiant parengti sutelktinio finansavimo įstatymo projekto bei intensyviai bendradarbiaujama su verslo atstovais, kurie galėtų pasidalinti savo patirtimi ir pateikti pasiūlymų dėl efektyvesnio platformos veikimo.

8 lentelė. Įmonės „TradingTips“ duomenys iš antrinių šaltinių

Charakteristika	Duomenys
Logotipas	
Įkūrimo metai	2015 m.
Darbuotojų skaičius	3
Pagrindinė veikla	„TradingTips“ – IT sektoriaus įmonė, kurianti produktus palengvinančius prekybą valiutų biržoje. Įmonė dalina patarimus investuotojams, kurie nebūtinai yra jų įmonės klientai.
Vizija ir Misija	Misija – prekybą valiutomis paversti kuo paprastesne ir aiškiau valdoma kiekvienam investuotojui.
Atvirųjų inovacijų veiklos	<p>Partnerių paieška. Įmonės partneriai yra prekybos valiutomis ekspertai, internetinių forumų ir blog'ų dalyviai, kurie dalijasi savo patirtimi, diskutuoja su „TradingTips“ atstovais.</p> <p>Bendradarbiavimas. Įmonė bendradarbiauja su daugybe trečiųjų šalių įmonių, kurios aprūpina naudingais prekybos valiutomis įrankiais ir veikia centralizuotai kartu su įmone.</p> <p>Žinios iš išorės į vidų. Prie įmonės veiklos vystymo daug prisideda prekybos valiutomis ekspertai, kurie dalijasi patarimais, savo per keliolika metų šioje srityje sukauptą patirtimi.</p> <p>Žinios iš vidaus į išorę. Įmonės veiklos koncepcija remiami atvirumu ir dalijimusi informacija, todėl „TradingTips“ nuolat dalijasi rinkos pastebėjimais, susisteminta vertinga informacija su vartotojais bei įmonės sekėjais socialiniuose tinkluose.</p>
Tarptautinė veikla	<p>Žinių rinkos. Įmonės sukurtas įrankis ir dalijami patarimai apie „Forex“ prekybą valiutomis. Kadangi ši valiutų birža yra globali, įmonė kaupia patirtį iš įvairių internetinių šaltinių, forumų ir blog'ų.</p> <p>Eksporto rinkos. Įmonė orientuota į globalų vartotoją, teikiami patarimai ir kuriami įrankiai orientuoti į viso pasaulio valiutų biržos investuotojus.</p>

„TradingTips“ – IT sektoriaus įmonė, kurios sukurti įrankiai padeda geriau įvertinti situaciją valiutų biržoje ir laiku priimti sprendimą pirkti/parduoti valiutas, kad investicijos atneštų daugiau pelno. Tokia veikla padeda sukurti įmonės teikiamos informacijos vartotojų bazę, kurie savo ruožtu dalyvaudami įmonės veikloje per grįžtamąjį ryšį pasidalina savo išvalgomis, produktų tobulinimo pasiūlymais ir kita įmonei naudinga informacija ar idėjomis. Įmonės darbuotojai aktyviai naudojami socialiniais tinklais ir investuotojų forumais, visuomenei ir kolegoms investuotojams skleisdami savo turimą investavimo patirtį. Kuriami produktai ir aktyvus dalijimasis informacija su vartotojais palengvina investuotojų prekybą valiutų biržoje. Įmonė taip pat dalina patarimus „Forex“ investuotojams savo internetinėje svetainėje ir socialinėje žiniasklaidoje. Kasdieniai „Forex Daily Picks“ įrašai orientuoti į globalią auditoriją, valiutų biržos investuotojus iš viso pasaulio, kurie nebūtinai yra įmonės produkcijos vartotojai.

9 lentelė. Įmonės „SneakyBox“ duomenys iš antrinių šaltinių

Charakteristika	Duomenys
Logotipas	
Įkūrimo metai	2013
Darbuotojų skaičius	16
Pagrindinė veikla	<p>Veiklos sritis: kompiuterinių žaidimų kūrimas (IT). „SneakyBox – profesionali žaidimų kūrimo kompanija įsikūrusi Lietuvoje. Besispecializuojanti žaidimų kūrime PC ir mobilioms platformoms (Web, Windows, Android, iOS ir Windows Phone)“.</p> <p>Teikiamos paslaugos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Žaidimų kūrimas.</i> • <i>Interaktyvūs sprendimai</i> • <i>Išplėstinė realybė</i>
Vizija ir Misija	Vizija: tapti didžiausia žaidimus kuriančia kompanija: „Būtume labai laimingi, jei taptume didžiausia žaidimus kuriančia kompanija“.
Atvirųjų inovacijų veiklos	<p>Partnerių paieška. „SneakyBox“ nurodomi partneriai: KTU Startup Space; Microsoft BizSpark; Blaster; TeleSofas; Projekt.</p> <p>Bendradarbiavimas. Bendradarbiaujama su <i>KTU</i>, dalyvaujama renginiuose, pristatomi įmonės produktai studentams ir moksleiviams. Bendradarbiaujama su <i>Lietuvos muziejais</i> „Toliau dirbame su muziejais, dalyvaujame viešųjų pirkimų konkursuose“.</p> <p>Žinios iš išorės į vidų. Domimasi konkurentų veikla: „Bet kurios profesijos atstovas turi domėtis, ką veikia jo kolegos. Ypač tokioje, kuri susijusi su sparčiai besivystančiomis technologijomis“.</p> <p>Žinios iš vidaus į išorę. „Konkurencija mūsų nei žlugdo, nei skatina, mes tuo tik džiaugiamės. Galime dalintis patirtimi ir kontaktais, kuo daugiau pažinčių, tuo geriau, – sako Liudas“</p>
Tarptautinė veikla	<p>Žinių rinkos. Domimasi kitų šalių žaidimų kūrėjų produktais: „Tokį, pagal fantasy bestselerį „Raganius“, yra sukūrę lenkai, baltarusiai turi labai populiarų „World of Tanks. Manau, lietuviams irgi metas proveržiui.“</p> <p>Eksporto rinkos. Įmonė veikia globaliai, parduoda produktus visam pasauliui: „Jaunos įmonės „SneakyBox“ pirmąjį sukurtą žaidimą parsisiuntė daugiau nei pusė milijono žaidėjų visame pasaulyje. Kitas labai sėkmingas J. Šalkevičiaus ir L. Ubarevičiaus suburtos komandos sukurtas ir prancūzų leidėjų išleistas produktas – mobiliems įrenginiams skirtas „Wire Defuser“. Šis žaidimas taip pat surinko apie pusę milijono globalios rinkos žaidėjų“.</p>

„SneakyBox“ – kompiuterinių žaidimų kūrimo įmonė, kurios teikiamos paslaugos apima tris pagrindines sritis: *žaidimų kūrimas; interaktyvūs sprendimai; išplėstinė realybė*. Įmonė teikia profesionalias žaidimų kūrimo paslaugas PC ir mobilioms platformoms (Web, Windows, Android, iOS ir Windows Phone). *Sukurti produktai:* Wire Defuser; Dumb Monsters; Raidelių namai ir kt. *Interaktyvūs sprendimai* – siūlomi interaktyvūs sprendimai, sukurti pasitelkiant judesio atpažinimo sistemas ir lietimui jautrius ekranus. *Sukurti produktai:* Application for Jašiūnai Manor; PIGU

Express Hero; Interactive Stands in History Museum of Education ir kt. *Išplėstinė realybė* – siūlomi sparčiai populiarėjantys išplėstinės realybės projektai, sustiprinantys realybės pojūtį ir paliekantys nepamirštamą įspūdį. *Sukurti produktai*: Quadrum; Diremta AR; RainLand ir kt. Lietuvos rinkoje daugiausia bendradarbiaujama su KTU ir Lietuvos muziejais – kartu rengiami projektai, įsitraukiama į darbą su studentais. Taip pat domimasi užsienio žaidimų kūrėjų projektais, bendradarbiaujama ir dalijamasi savąja patirtimi. Įmonės veikla globali, kuriami produktai globaliam vartotojui.

Surinktus duomenis iš antrinių šaltinių nustatyta, kad visos penkios įmonės – „Indeform“, „Aciety“, „Lenndy“, „TradingTips“, „SneakyBox“ – yra imlios žinioms ir orientuojasi ne tik į vietinę, bet ir tarptautines rinkas. „Indeform“ ir „SneakyBox“ daug bendradarbiauja su mokslo institucijomis, dažniausiai su KTU. „Lenndy“ tenka daug bendradarbiauti su tokiais Lietuvos institucijomis kaip Lietuvos bankas, Finansų ministerija. „Aciety“ savo partneriais laiko platformos naudotojus, IT paslaugas teikiančias įmones. „TradingTips“ bendradarbiauja su valiutų biržos ekspertais, investuotojais. Įmonės ieško žinių ne tik Lietuvos rinkoje, tačiau savo veiklą vertindami kaip globalią, itin daug bendradarbiauja su užsienio partneriais. Išskiriama tik „Lenndy“ įmonė, kuri visai neseniai pradėjo savo veiklą ir eksporto į užsienio rinkas beveik nevykdo, tačiau planai plėstis į kitas rinkas ir neapsiriboti tik lokalia veikla taip pat laikytina orientacija į globalių produktų kūrimą. Nors įmonių veikla skirtinga, tačiau bendraja prasme jas visas galima priskirti IT sektoriui. Įmonės yra mažos ir jaunos, dauguma pradėjo veiklą vos prieš keletą metų, tačiau vertinant įmonių potencialą plėstis, galima teigti, kad būtent atvirumas žinioms, dalijimasis savo patirtimi su kitais partneriais ir orientavimasis į globalią rinką yra esminiai veiksniai padėsiantys įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir sėkmingai pritaikant atvirąsias inovacijas plėstis į globalias rinkas.

4.2. Giluminio interviu duomenų analizė

Šioje dalyje pateikti susisteminti giluminių interviu metu surinkti duomenys analizuojant penkių veiklą Lietuvoje pradėjusių mažų ir vidutinių žinioms imlių įmonių atvejus. Didžiausias dėmesys skiriamas atvirųjų inovacijų taikymo veikloje ir išorinių žinių panaudojimui plečiant įmonių veiklas į užsienio rinkas.

4.2.1. Įmonių pagrindinė veikla ir sektorius

Toliau aptariamos įmonių pagrindinės veiklos ir sektoriai bei rinkų ypatumai, kuriuos išskyrė analizuojamų įmonių atstovai. Visos įmonės nurodė, kad veikia **IT sektoriuje**, tačiau detaliau išnagrinėjus jų vykdomas veiklas galima teigti, kad jų veiklos yra skirtingos. Pagrindinis bruožas siejantis visas įmones yra interneto technologijų ir komunikacijos priemonių infrastruktūros naudojimas pagrindinėse veiklose.

10 lentelė. Pagrindinės įmonių vykdomos veiklos duomenys

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Veikla	Vaizdo technologijų kūrimas	IT paslaugų platforma verslui	Sutelktinio finansavimo platforma	Programinė įranga investuotojams	Žaidimų ir interaktyvių sprendimų kūrimas
Įmonės amžius	2.5 metų	5 metai	1.5 metų	1 metai	4 metai
Darbuotojų skaičius	12	5	3	3	16
Kuriamos inovacijos	Inovatyvūs, kūrybiniai sprendimai pagal užsakymą.	Veikla kaip inovacija, funkcinės naujovės.	Minios finansavimo modelio įvedimas Lietuvoje.	Produkto inovacijos.	Techninės, produkto sprendimų inovacijos pagal užsakymą.

Analizuojamų įmonių veiklos yra skirtingos. „Indeform“ įmonės veikla yra orientuota į vaizdo technologijų kūrimą. Įmonė kuria vaizdo sprendimus įvairioms verslo sritims, jų sukurti produktai pritaikyti medicinoje, automobilių pramonėje, energetikoje. Panašios tematikos veikla užsiima ir „Sneakybox“, kadangi daug dėmesio skiriama vizualiam produkto kūrimui, tačiau įmonės veikla labiau orientuota į žaidimų ir interaktyvių sprendimų kūrimą. Tyrime dalyvavusi įmonė „TradingTips“ kuria programinę įrangą investuotojams. Likusios dvi įmonės – „Aciety“ ir „Lenndy“ – yra sukūrusios platformas, tačiau jų veikimo principas yra skirtingas. „Aciety“ orientuota į IT paslaugų platformą verslui, t. y. įmonė sukūrė platformą, kurioje skelbiasi IT paslaugas siūlančios įmonės, o klientais tampa įmonės, kurios ieško programuotojų projektams įgyvendinti. Tuo tarpu „Lenndy“ sukūrė sutelktinio finansavimo platformą – ji skirta gauti finansavimą įvairiems verslo projektams, finansavimas gaunamas iš fizinių asmenų, nusprendusių investuoti į jų manymu sėkmingą projektą. Galima teigti, kad tiek „Aciety“, tiek „Lenndy“ įmonės yra kaip platformos, tarpininkai, padedantys suvesti bendrų interesų turinčius juridinius ar fizinius asmenis.

Visos tyrime dalyvavusios įmonės yra jaunos, kadangi nuo įkūrimo pradžios praėjo ne daugiau kaip 5 metai. Jauniausia įmonė yra „TradingTips“ savo veiklą vykdanči dar tik metus, „Lenndy“ įmonė įkurta prieš 1.5 metų, „Indeform“ prieš 2.5 metų. Nuo „SneakyBox“ įkūrimo praėjo jau 4 metai ir ilgiausią gyvavimo laikotarpį jau skaičiuoja įmonė „Aciety“, t. y. 5 metai. Lyginant įmones pagal darbuotojų skaičių, pastebėta, kad jauniausios įmonės turi ir mažiausiai darbuotojų, t. y. po 3 („Lenndy“ ir „TradingTips“). Daugiausia darbuotojų turi „Indeform“ – 12 ir „SneakyBox“ – 16 darbuotojų. Tačiau jau penkerius metus veiklą vykdanči „Aciety“ dideliu darbuotojų skaičiumi neišsiskiria – įmonėje dirba 5 asmenys, kurių užtenka palaikyti veikiančią platformą ir daugiau kaip šimto tiekėjų tinklą, tačiau vystomi plėtros planai ir naujų atstovybių atidarymas užsienio rinkose greitu metu padidins įmonės darbuotojų skaičių.

Kiekviena iš įmonių kuria inovacijas savo versle, tačiau inovacijų pobūdis yra skirtingas. „Indeform“ akcentuoja inovatyvumo ir kūrybinį aspektus, t. y. kuria inovatyvius ir kūrybinius sprendimus pagal kiekvieno kliento užsakymą. Iš techninės pusės inovacijas taip pat kuria „SneakyBox“: taiko technines produkto sprendimų inovacijos pagal užsakymą. Įmonė daug dirba su kompiuterine grafika, 3D spausdinimo technologijomis. Įmonė „TradingTips“ pabrėžia produkto inovacijas – kuriami nauji inovatyvūs produktai, kurie klientams palengvina investavimą. Pačią įmonės veiklą ir diegiamas funkcines naujoves kaip inovaciją įvardina įmonė „Aciety“. Kaip nurodė įmonės atstovas, jų vykdomas projektas buvo pirmasis, kuris padėjo supaprastinti didelių IT projektų užsakymą ir valdymą. Įmonė taip pat taiko inovatyvią paieškos sistemą: „pagal įvairius kriterijus klientui pateikiami kuo tikslesni paieškos rezultatai, atitinkantys kliento poreikius“. Įmonės „Lenndy“ atveju taip pat kuriamos naujovė Lietuvos mastu – minios finansavimo modelio įvedimas Lietuvoje. Nors užsienyje tokių sistemų esama jau nemažai, tačiau Lietuvoje tai laikoma inovatyviu projektu. Analizuojamų įmonių atveju išskiriamos produkto kūrimo, techninių sprendimų, kūrybinių sprendimų ir pačios veiklos kaip naujo dalyko įvedimo pasauliniu ar Lietuvos mastu inovacijos.

11 lentelė. Įmonių veiklos sektorius ir jo ypatybės

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Sektorius	IT/Kūrybinis	IT	IT/Finansavimo	IT/Finansai	IT/Kūrybinės industrijos
Konkurencijos lygis	„Konkurencija didelė, bet suradus savo nišą tampa vienintelis jos žaidėjas“	„Augantis ir konkurencingas, tačiau nišinėje srityje tiesioginių konkurentų mažai.“	„Konkurencijos žinoma yra, bet tai nauja niša, todėl sakyčiau konkurencija tarsi auga kartu augant ir mums patiems.“	„konkurencija šiaip tam sektoriui yra pakankamai didelė“	„imant pasaulinį lygį, tai konkurencija didelė“, „Lietuvoj kaip ir nelabai tos konkurencijos“
Sektoriaus aprėptis	Globalus	Globalus	Globalus	Globalus	Globalus
Priklausymas asociacijoms	KTU mokslo parkas, VDU, VDA	Nepriklauso, bet patys organizuoja klasterinę veiklą	Sutelktinio finansavimo asociacija	Nepriklauso	Klasterių įmonių Blaster, Lietuvos žaidimų kūrimo asociacija.

„Indeform“ ir „SneakyBox“ veikia IT ir kūrybiniame sektoriuje. „SneakyBox“ savo veiklą laiko kūrybinių industrijų dalimi plačiuoju mastu. Galima teigti, kad abi įmonės savo veikloje derina technologinius ir kūrybinius produkto ir paslaugų kūrimo sprendimus. „Indeform“ ir „SneakyBox“ nurodė, kad konkurencija sektoriuje, kuriame jie veikia yra didelė, tačiau Lietuvos rinkoje konkurencijos neįžvelgia. „Indeform“ direktorius pažymi, kad įmonei įsitvirtinus siauroje nišoje, atsiranda didelis poreikis siūlomoms paslaugoms, o konkurentai tampa partneriais. Šiame kontekste svarbu mokėti prisitaikyti ir prie sektoriaus rinkos sąlygų. „SneakyBox“ atstovas nurodė, kad

Lietuvoje yra vos keletas įmonių užsiimančių panašia veikla: „apie 50 žaidimo kūrimo įmonių ir vos apie 10 tokių įmonių įsitvirtinusios rinkoje“. „Indeform“ ir „SneakyBox“ savo konkurentus vertina iš teigiamos perspektyvos, t. y. stebi juos ir yra linkę mokytis iš gerosios praktikos ir konkurentų klaidų, taip pat nuolat analizuodami, kokios jų idėjos sulaukia pasisekimo. „SneakyBox“ aktyviai palaiko ryšį su konkurentais, kuriuos net vadina partneriais, dažnais atvejais su kitomis įmonėmis dalijasi projektais, nes esant laiko stokai sunku vieniems įgyvendinti didelės apimties projektus.

„Lenndy“ nurodė, kad veikia IT ir finansavimo sektoriuje. Pasak įmonės atstovo, konkurencija sektoriuje pastebima, tačiau dar maža, nes tokia veikla dar visai nauja Lietuvos rinkoje. Tačiau pasauliniu lygiu konkurencijos yra, todėl numatomas konkurencijos augimas ir vietinėje rinkoje. Įmonė išskiria bankus ir kredito unijas kaip pagrindinius konkurentus, tačiau pažymi, kad jų veikla yra kitos specifikos, todėl tiesioginių konkurentų įmonė kol kas Lietuvoje negali įvardinti. „TradingTips“ veikia IT ir Finansų sektoriuje, kuriame konkurencija yra didelė. Teigiama, kad konkurentai ne tik įmonės, bet ir pavieniai programuotojai, kurie užsiima panašia veikla. „Aciety“ nurodė, kad nors programavimo paslaugų patys neteikia, tačiau per jų sukurtą platformą galima gauti IT paslaugas, todėl save priskiria IT sektoriui. Pasak įmonės atstovo, sektorius yra augantis ir konkurencingas, tačiau nišinėje srityje tiesioginių konkurentų mažai. Apibendrinant įvardintus sektorius ir jų ypatybes, pastebėta, kad visų įmonių veikla priskiriama IT sektoriui plačiuoju mastu. Įmonių atstovai vertina sektorių kaip konkurencingą globaliu mastu, tačiau pažymi, kad vietinėje rinkoje sektoriaus konkurencija mažesnė, nes panašią veiklą vykdančių įmonių beveik nėra. Taip pat įmonės pabrėžia, kad IT sektoriuje labai svarbu laiku reaguoti į vartotojų poreikius ir prisitaikyti prie rinkos sąlygų, nes rinka labai dinamiška, greitai keičiasi klientų poreikiai ir technologinės galimybės. Tik lanksčiai reaguojant į pokyčius galima likti konkurencinga įmone ir tapti rinkos lydere panašios veiklos įmonių mastu. Įmonės vieningai nurodė, kad sektorius yra globalus ir negali apsiriboti tik lokalia veikla. Didžiąją dalimi IT sektoriaus globalumas priklauso nuo išplėtos komunikacijų infrastruktūros ir palyginti paprasto įmonių vykdomos veiklos pritaikomumo tarptautinėms rinkoms.

Įmonių atstovų buvo prašoma nurodyti, ar įmonė priklauso klasteriams, asociacijoms, kitiems verslo susivienijimams. Iš visų analizuojamų įmonių tik „TradingTips“ nurodė, kad nepriklauso jokiems susivienijimams. Nors „Aciety“ taip pat teigė, kad nepriklauso klasteriams ar asociacijoms, tačiau jie patys organizuoja klasterinę veiklą. Įmonės veikla paremta IT paslaugų įmonių subūrimu į vieną vietą, toks klasteris tampa pajėgus įgyvendinti labai plataus masto IT projektus. „Indeform“ daugiausia bendradarbiauja su mokslo institucijomis – KTU mokslo parku, VDU, VDA. Tačiau pažymima, kad bendradarbiavimas yra savanoriškas ir nėra įpareigotas raštiškomis sutartimis. „Lenndy“ priklauso sutelktinio finansavimo asociacijai į kurią įstojo dėl tokių priežasčių kaip bendrų tikslų siekis mažesniais kaštais, efektyvesnio procesų vykdymo ir palankesnės derybinės pozicijos Lietuvos įstatymų atžvilgiu. Pasak įmonės atstovo, „Lietuvoje dar nebuvo sutelktinio finansavimo

įstatyminės bazės, todėl prijungimas prie asociacijos leidžia palankiau plėtoti įstatymus“. „SneakyBox“ priklauso įmonių klasteriui *Blaster* ir Lietuvos žaidimų kūrimo asociacijai. „SneakyBox“ organizuoja žaidimų kūrimo renginius Kaune taip siekdami propaguoti žaidimų kūrimo kultūrą ir buvo viena iš *Blaster* klasterio kūrėjų. Viena iš priežasčių suburti IT klasterį buvo galimybė gauti daugiau užsakymų. Galima teigti, kad nagrinėjamos įmonės, kurios yra įstojusios į organizacijas kartu su kitomis panašią veiklą vykdančiomis įmonėmis, gauna tiesioginę naudą. Sulaukiama daugiau užsakymų, nes atsiranda darbų pasidalinimas tarp įmonių ir rekomendacijos, bendromis jėgomis greičiau randami sprendimai vykdant sudėtingus projektus, turint daugiau derybinės galios formuojama palankesnė teisinė bazė.

4.2.2. Atvirųjų inovacijų taikymas

Šios dalies analizė apima įmonių atstovų atsakymus apie atvirųjų inovacijų taikymą savo veikloje. Analizuojama vidinė įmonių inovacinė kultūra, partnerių ir žinių paieškos gylis ir plotis, bendradarbiavimo su išorės subjektais atvirumas ir pagrindiniai atvirųjų inovacijų taikymo veikloje barjerai ir motyvai.

12 lentelė. Įmonių vidinė inovacinė kultūra

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Darbuotojų profesinis tobulėjimas	Seminarai, kursai, internetinės pamokos, žinių dalinimasis tarpusavyje	IT kursai, mokymų paketai	„sudalyvaujam seminaruose, nuolat susitinkam su įvairiais žmonėm, savo sričių žinovais“	„Seminarai įvairių sričių, nuo produkto kūrimo iki jo pardavimo“	Mokami video kursai, renginiai. „iš 11 mėnesių darbo, tai vieną tikrai mokosi.“
Sprendimų iš išorės priėmimas	Pirmiausia sprendimų ieškoma viduje, jeigu nerandama, ieškoma išorėje (Google, partneriai universitete)	„Teigiamai žiūrim į viską, ką galim gaut iš išorės, į visas žinias, kurios yra naudingos mūsų veikloje.“	„palankus tas požiūris. Niekad neatsisakom, neatmetam gerų idėjų, jeigu tik turim galimybę, stengiamės pritaikyt pas save.“	Teigiamas, išorės idėjos priimamos palankiai ir integruojamos. Išorėje sukurti produktai integruojami.	Teigiamas, išorinės žinios suteikia „karkasų idėjų, tiesiog jie suteikia tą pradinę medžiagą nuo kurios tu pradėti kurti“.
Investicijos į MTEP	Nėra konkretaus biudžeto ir priklauso nuo vykdomo projekto. 15-50%	„40 procentų, gal šiek tiek ir daugiau“	Nenurodė	5-10 proc.	Nenurodė
Išorinės MTEP dalis	10%	„lygiomis dalimis, pusę pasidarom patys, pusę klientai.“	„netoli 10 procentų“	„Galbūt šešiasdešimt savo produktas, keturiasdešimt tas kitas“	„5 kokie procentai max“
Žinios, informacija iš išorės	Specifinės žinios	„informacija apie tiekėjų kainas, konkurencingum“	„ir žinias, ir technologijas. Iš technologinės pusės platforma,“	Prieiga prie vartotojų bazių, žinios kaip	Techniniai sprendimai, kaip išspręsti iškilusias

		ą tarp Europos šalių.“	iš žinių tai įvairūs specialistai pataria“	kuriami panašūs produktai	problemas, programinė įranga.
Patentų skaičius	Neturi, įmonė šiuo metu padeda kitiems įgyvendinti projektus, dirba pagal užsakymus ir nekuria savo projektų.	Neturi	Neturi	Neturi, „brangu patentas ir tai tokia sritis, kur tu nieko neužpatentuosi.“	Neturi, naudojasi „Copyright“

Kiekviena tyrime dalyvavusi įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų profesiniam tobulėjimui. Visos įmonės nurodė, kad jų darbuotojai nuolat dalyvauja seminaruose ir kursuose. „Indeform“ išskyrė, kad be seminarų, kursų ir internetinių pamokų darbuotojai įmonės viduje aktyviai dalijasi žiniomis tarpusavyje, „įmonės darbuotojai dalijasi vienas su kitu savo patirtimi tokiu būdu mokymais vienas iš kito“. Pasak „Aciety“ atstovo, darbuotojų profesiniam tobulėjimui pasitelkiami kursai ir mokymų paketai padeda įgyti daugiau žinių, kurios panaudojamos vystant projektus. „Lenndy“ taip pat nurodo, kad dalyvavimas seminaruose ir konferencijose duoda daug naujų idėjų, kurias adaptavus galima puikiai pritaikyti savo veikloje. Įmonė taip pat nurodė, kad dažnai susitinka su įvairiais savo sričių žinovais bei dalinasi žiniomis įvairiose srityse. „TradingTips“ taip pat dalyvauja įvairių sričių seminaruose ir pabrėžia, kad esant trijų darbuotojų komandai, savo profesiniu tobulėjimu labiausiai turi rūpintis patys. „SneakyBox“ investuoja į internetinius kursus, patys dalyvauja renginiuose, kurių metu susipažįsta su naujais žmonėmis ir dalijasi vieni su kitais savo patirtimi. Kaip ir „Indeform“, „SneakyBox“ akcentuoja žinių dalijimąsi įmonės viduje, nes taip darbuotojai padeda vienas kitam ir kartu pasiekia geresnių rezultatų. Visos penkios įmonės investuoja į mokymus, seminarus, kurių metu ne tik įsisavina naujas žinias iš išorės, bet dažnu atveju ir patys pasidalina savo patirtimi. Mokymų metu įgytos žinios pritaikomos naujuose projektuose.

Įmonių atstovų buvo prašoma nurodyti, koks įmonės darbuotojų požiūris į idėjas, žinias, technologijas gaunamas iš išorės. Visos įmonės nurodė, kad išorės idėjos ir sprendimai priimami teigiamai. „Indeform“ pabrėžė, kad pirmiausia ieško žinių įmonės viduje ir neradus atsakymo informacijos „ieškoma Google paieškos sistemoje, kreipiamasi į universitetus“. Ši įmonė į partnerius kreipiasi tik tais atvejais, kai trūksta labai specifinių žinių vystant naują projektą. „Aciety“ itin palankiai vertina visas žinias, kurias gali gauti iš išorės ir kurios yra naudingos įmonės veikloje. Įmonė nurodo, kad dažnai pasikliauja jų platformoje užsiregistravusių IT įmonių patarimais, kaip patobulinti sistemą ir atitikti platformos vartotojų poreikius. Tokiu būdu išorinės žinios yra panaudojamos ir priimant technologinius sprendimus. „Lenndy“ taip pat atvira žinioms iš išorės, niekada neatmeta gerų idėjų ir pagal galimybes stengiasi jas pritaikyti savo veikloje. „TradingTips“ pabrėžia, kad išorės idėjas ir žinias priima itin palankiai ir siekia jas integruoti savo veikloje. „SneakyBox“ nurodė, kad žinios iš išorės suteikia naujos idėjos pagrindą, pradinę bazę, nuo kurios

pradedama kurti ir toliau vystyti idėją. Visos nagrinėtos įmonės yra atviros naujoms žinioms ir inovacijoms iš išorės ir yra žinioms imlios.

Interviu metu ne visos įmonės procentais įvardijo, kokią dalį nuo pardavimų skiria moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai vykdyti. „Indeform“ nurodė, kad konkretaus nustatymo biudžeto neturi, dažniausiai skiriama dalis priklauso nuo vykdomo projekto, tačiau apytiksliai išleidžia 15–20 proc. nuo pardavimų. Nustatyto biudžeto nebuvimą paaiškina tai, kad įmonė beveik nevysto nuosavų projektų ir pagrindinę dalį visų projektų sudaro individualūs užsakymai. „Aciety“ įvardijo, kad skiria apie 40 proc. – didžioji dalis lėšų skiriama tobulinti platformą, programavimo paslaugų įmonių reitingavimo sistemą. „TradingTips“ skiria apie 5–10 proc. nuo pardavimų MTEP veikloms. Visos įmonės skiria lėšų MTEP veikloms, tačiau daugeliu atvejų jų pagrindinės veiklos siejasi su naujų technologijų kūrimu, todėl įmonėms buvo sudėtinga išskirti konkretų investicijų dydį.

Toliau siekta įvertinti, kokią dalį MTEP veiklų įmonės perleidžia išorės subjektams atliekantiems mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą. „Aciety“ nurodė, kad yra sunku įvertinti, kiek lėšų skiriama išorės MTEP veikloms, nes daug projektų yra vykdoma tiesiogiai su įmonės klientais ir tiriamosios veiklos jau tampa abiejų pusių interesu, tačiau teigiama, kad apie 50 proc. įmonės darbuotojai pasidaro patys. „TradingTips“ šiuo metu koncentruojasi ties savo sukurto produkto pardavimais, tačiau greta vykdo ir projektą su užsienio partneriais, todėl nurodė, kad išvysčius savąjį produktą apie 60 proc. bus skiriama pačios įmonės sukurtam produktui, o kita dalis, t. y. 40 proc. bus skiriama išorės produkto su kitomis šalimis vystymui. Išorinė MTEP įmonių „Indeform“ ir „Lenndy“ veikloje sudaro apie 10 proc. „Lenndy“ atstovas pažymi, kad lėšos labiau paskirstomos ne į konkrečius tyrimus, o skiriamos būtent technologiniams sprendimams. „SneakyBox“ išorinė MTEP dalis sudaro mažiausiai – iki 5 proc., šiuo atveju įsigyjama išorėje sukurta programinė įranga ar naujos technologijos.

Iš išorės įmonės gauna įvairaus pobūdžio žinias, informaciją ir technologijas. Įmonė „Aciety“ iš išorės partnerių daugiausia informacijos gauna apie tiekėjų kainas, atskirų Europos šalių rinkų ir programavimo paslaugas jose teikiančių įmonių konkurencingumą. Tokios žinios gali būti pasiekiamos tik per vietinius kontaktus ir stipriai prisideda prie įmonės plėtros, nes leidžia atsirinkti tinkamus kandidatus plečiant tiekėjų duomenų bazę. „Lenndy“ nurodo, kad iš išorės gauna „tiek žinias, tiek technologijas“. „Vertinant iš technologinės pusės tai platforma, o iš žinių – įvairūs specialistų patarimai apie investavimą, vartotojų pritraukimą“. Tokios žinios tiesiogiai prisideda prie pagrindinės veiklos užtikrinimo. „SneakyBox“ iš išorės daugiausia gauna techninių sprendimų ir patarimų, kaip išspręsti iškilusias problemas. Įmonės darbuotojai daugiausia informacijos ieško patys išoriniuose žinių šaltiniuose: *Google* paieškos sistemoje, patarimo klausia panašią veiklą vykdančių įmonių. Įmonė taip pat visada ieško naujausių karkasų skirtų programinės įrangos kūrimui. Pasak „SneakyBox“ atstovo, dažnai įsigyjama naujų technologijų, kurios galbūt plačiu mastu nėra

populiarios, bet įmonės veikloje gali būti puikiai pritaikomos. „TradingTips“ iš išorės gauna ne tik žinių, kaip kuriami panašūs produktai iš tokių įmonių kaip TAS Professional ir NexChange, bet ir priėjimą prie partnerių vartotojų duomenų bazių. Tokia prieiga yra viena ir pagrindinių varomųjų jėgų pradėdant tarptautinę veiklą. Bendrai visos įmonės gauna naudingų žinių iš išorės subjektų, kurios padeda vystyti ir plėsti vykdomas veiklas globaliu mastu.

Patentų neturi nė viena tyrime dalyvavusi įmonė. „Indeform“ nurodo, kad padeda klientams įgyvendinti projektus, todėl dirba pagal užsakymus ir savo projektų beveik nekuria, todėl patentai šiame veiklos etape nėra aktualūs. „Aciety“ patentų taip pat neturi, tačiau neneigia tokios galimybės ateityje: „plečiantis į užsienio rinkas patentas padėtų apsaugoti įmonės sukurtus unikalios funkcionalumus“. „TradingTips“ neplanuoja patento turėti ir ateityje ir nurodo, kad jų srityje patentai turi mažai vertės, nes panašus funkcionalumas gali būti pasiektas įvairiais sprendimais. Todėl pagrindinė apsauga yra nuolatinis tobulėjimas ir naujų produktų pristatymas. Nors „SneakyBox“ patentų taip pat neturi, tačiau įvardija, kad jų kuriama produkcija saugoma pagal „Copyright“ (Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymą): „sukurtai programinei įrangai automatiškai pritaiko „Copyright“ taip įmonei ar klientui (priklausomai nuo sutarties tipo) gaunant visas autorines teises į produktą.“.

Apibendrinant atvirųjų inovacijų taikymą per įmonių vidinę inovacinę kultūrą ir iš išorės gaunamą informaciją nustatyta, kad tyrime dalyvavusios IT sektoriaus įmonės siekia užtikrinti darbuotojų profesinį tobulėjimą ir išorės subjektų informaciją pritaiko savo versle. Įmonių darbuotojai dalyvauja seminaruose, konferencijose, įmonės aktyviai palaiko ryšį su partneriais, klientais ir kai kurių įmonių atveju su konkurentais. Įmonės yra atviros ir imlios žinioms. Iš išorės daugiausia gaunama žinių apie rinką ir technologinius sprendimus.

13 lentelė. Partnerių ir žinių paieška

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Nacionalinių partnerių tipas	KTU (visas universitetas, Santakos slėnis), VDA, VDU kažkiek ir Lietuvos energetikos institutas (LEI).	Klientai (programavimo paslaugų įmonės), „Startup Lithuania“	„valstybinės institucijos, Lietuvos bankas, finansų ministerija, ūkio ministerija“, „finansų, valdymo, finansavimo, IT specialistai“	Investavimo svetainė turinti vartotojų bazę, kuria pasidalins su įmone klientų baze.	Įmonės kuriančios panašius sprendimus, kurių nėra daug. Klasteryje veikiančios įmonės.
Nacionalinių partnerių kiekis	4	30+, pastoviai 5-7	5-10	2	1-5
Ryšių su nacionaliniais partneriais dažnis	„Pastovus bendradarbiavimas 2-3 kartus per pusmetį teikiant projektus	„Su klientais priklausomai nuo poreikio, dažniausiai kas vieną, dvi savaites, o su	„nuolat dirbam, bent kartą per savaitę konsultuojamės.“	Kartą per savaitę.	Iškilus problemoms, klausimams, „kasdien ar bent kelis kartus į savaitę“

	finansavimui, vertinimams.“	Startup Lithuania kas kelis mėnesius“			
Užsienio partnerių valstybės	Anglijos partneris, klientai: JAV, Belgijoje, Ispanijoje ir UK.	Latvija, Estija, Lenkija, Ukraina, Rumunija, Serbija, Anglija	Anglija, Baltijos šalys, Lenkija	Anglija	JAV, Latvija, Danija
Užsienio partnerių tipas	Bormimo universitetas Anglija, klientai kitose valstybėse.	„Tiekėjai bendrai Lietuvoje ir kitose Rytų Europos šalyse jų turime virš šimto.“	Paysera, Sorainen ir specifinių žinių turintys ekspertai.	TAS Market Profile, „kompanija kaip sakiau iš kurios pasiemiau visą patirtį, kad galėčiau pradėti“	Programinės įrangos kūrėjai, panašius sprendimus siūlančios tarptautinės įmonės.
Užsienio partnerių kiekis	1 ir klientai	>100	2-5	2	1-5
Ryšių su užsienio partneriais dažnis	Su klientais kiekvieną dieną, dėl projektų.	„Tarp 10-20 įmonių yra nuolatinis kontaktas kas savaitę, su kitomis kas mėnesį, bet tos įmonės keičiasi tarpusavyje.“	„Dabar pradžioje, tikrai dažnai. Nes na kiekvienas žingsnis, kurį žengiame į priekį siejas su įstatymais, turi būti reglamentuotas“	„Labai dažnai, kasdien“	1-2 kartus per mėnesį.
Partneriai su kuriais dalinamasi žiniomis	„3, universitetai, dalinamasi turimomis žiniomis apie rinką, veiklos specifiką realiomis sąlygomis. Klientai gauna intelektinę paslaugą“	„Tai visos jau minėtos IT paslaugų tiekimo įmonės. Mes su visais partneriais dalinamės bendrinėmis žiniomis ir konkrečiomis, jeigu paklausia.“	„diskusijų pagrindu tikrai keičiamės ir atiduodam tai, ką mes jau spėjome sukaupti, sužinot, bet šioje vietoje partnerių skaičiaus nėra, kaip įvardinti, tai yra skirtingos įmonės, skirtingi žmonės“	Kompanija, kurianti panašius produktus, kurioje įkūrėjas sukaupe didžiąją dalį savo patirties, o dabar dalinasi savo žiniomis.	Klasterio, asociacijos įmonės, kurios vykdo panašią veiklą ir yra įvardijamos kaip „kolegos“, ne konkurentai.
Partneriai, kurių žinios tik naudojamos žiniomis nesikeičiant	„Nėra tokių iš kurių vien tik imtų žinias.“	Nėra	Paysera, Sorainen	„vartotojais tai taip, tikrai labai daug bendradarbiaujam, <..> labai daug feedbackų gaudavom“	Programinės įrangos, „papildinių“ gamintojai.
Įmonės veiklos per kurias dalinamasi žiniomis	Produkto kūrimo veiklose ieškoma specifinių žinių turinčių specialistų, kurie padeda įgyvendinti projektus.	„Pardavimai, techninis platformos vystymas“	„finansinių tarpininkavimą, teisinį reglamentavimą, plėtrą“	Produkto kūrimą, tobulinimą, platinimą, pardavimus.	Projektai

Visos tyrime dalyvavusios įmonės nurodė, kad turi nacionalinių partnerių. „Indeform“ turi 4 pagrindinius nacionalinius partnerius: KTU, VDA, VDU ir Lietuvos energetikos institutas (LEI). Dažniausiai bendradarbiaujama su universitetais, su jais palaikomas pastovus ryšys: 2–3 kartai per pusmetį teikiant įvairius projektus finansavimui. Su universitetais bendradarbiaujama ir ieškant specialistų, kurie turėtų tvirtą teorinį pagrindą ir savo žiniomis padėtų spręsti specifines problemas ar net prisijungtų prie įmonės darbuotojų kolektyvo. „Aciety“ turi daugiau nei 30 tiekėjų iš Lietuvos, kuriuos laiko savo įmonės partneriais, o nuolat bendradarbiauja su 5–7 įmonėmis. Kaip vieną iš pagrindinių partnerių įmonė išskiria „Startup Lithuania“ bendruomenę su kuriais vykdomi renginiai, konkursai, projektai. Vertinant pagal bendradarbiavimo su partneriais dažnumą, „Aciety“ nurodė, kad bendravimo dažnumas priklauso nuo poreikio. Su pagrindiniais partneriais bendradarbiaujama maždaug kartą per 1–2 savaites, su „Startup Lithuania“ kas kelis mėnesius keičiantis informaciją apie naujus renginius, galimybes gauti finansavimą. „Lenndy“ nacionaliniais partneriais laiko apie 5–10 Lietuvos įmonių ir institucijų. Kadangi sutelktinis finansavimas neturi įstatyminės bazės, todėl įmonė remiasi Lietuvos banko, Finansų ministerijos, Ūkio ministerijos teikiamomis rekomendacijomis. Su šiomis institucijomis ir kitais nacionaliniais partneriais bendradarbiaujama nuolat, konsultuojamasi bent kartą per savaitę. „TradingTips“ turi 2 nacionalinius partnerius, kurie veikia globaliose rinkose, bet yra valdomi lietuvių: „investavimo svetainė forexfactory.com ir geratedavids.com“. Svetainė turi didelę vartotojų bazę (apie 65 000 vartotojų) ir turimi duomenys itin praverčia įmonei „TradingTips“, kurie sutarė už komisinį mokestį gauna tiesioginę prieigą prie tarptautinės vartotojų bazės. Tai itin naudinga įmonei, nes bendradarbiaujant su šiuo partneriu pasiekama tikslinė „TradingTips“ auditorija. „SneakyBox“ bendradarbiauja su 1–5 nacionaliniais partneriais. Tai įmonės, kuriančios panašius sprendimus, klasteryje veikiančios įmonės. Su šiomis įmonėmis dalijamasi turimomis žiniomis ir klausiami jų patarimo. Su klasterio įmonėmis daug konsultuojamasi – ar jos darė ką nors panašaus, su kokiomis problemomis susidūrė. Taip pat „SneakyBox“ bendradarbiauja ir su KTU universitetu, tačiau teigiama, kad tai labiau švietėjiška veikla – vedamos paskaitos ir seminarai studentams. Šiuo atveju įmonės žinios perduodamos į išorę. Galima teigti, kad nacionaliniai partneriai padeda efektyviau vykdyti veiklą, pasiekti didesnę vartotojų auditoriją ir įgyti daugiau patirties ne tik savo veiklos sektoriuje, bet ir kitose srityse, kurios suteikia naujų idėjų. Dažnu atveju įmonės tarpusavyje dalinasi žiniomis apie naujus klientus ir rinkas kuriose jau vykdo veiklą. Lietuvoje nei viena iš įmonių neišžvelgė rimtos konkurencijos ir konkurentus įvardijo kaip partnerius. Toks požiūris padėdų įmonėms burtis į klasterius ir pasiekti greitesnio efekto ne tik sprendžiant vidines problemas ir efektyvinant veiklą, bet ir plečiant veiklą į tarptautines rinkas, nes pasinaudojama bendra žinių baze.

Tyrime dalyvavusios įmonės turi ne tik nacionalinių partnerių, bet bendradarbiauja ir su užsienio partneriais. Pagrindinės rinkos, kuriose įsikūrę partneriai: Europa ir JAV. „Indeform“

nurodė, kad turi 1 partnerį inovacijų kūrimui – Bormino universitetą Jungtinėje Karalystėje, su kuriuo dar tik pradeda bendradarbiauti, o klientų su kuriais vysto projektus turi JAV, Belgijoje, Ispanijoje ir Jungtinėje Karalystėje. Su klientais įmonė bendrauja kiekvieną dieną, nes kartu atlieka projektus, derina darbus, dalinasi žiniomis siekdami bendro tikslo, sukurti naują produktą. „Indeform“ šiuo metu ieško klientų ir Skandinavijos šalyse: Švedijoje, Norvegija. Galima teigti, kad klientus įmonė vertina kaip partnerius, nes dažnu atveju partnerystė nesibaigia pasibaigus projektui. „Aciety“ turi daugiau nei 100 partnerių, daugiausia jų veikia Rytų Europoje: Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje, Ukrainoje, Rumunijoje, Serbijoje bei Jungtinėje Karalystėje. Visi įmonės partneriai yra IT paslaugų įmonės, kurios patenka į įmonės platformą. Pasak įmonės atstovo, bendradarbiavimo dažnumas priklauso nuo vykdomų projektų. Su dauguma užsienio partnerių bendradarbiaujama kartą per mėnesį, su keliais pagrindiniais, t. y. apie 10–20 užsienio įmonių bendraujama kartą per savaitę.

„Lenndy“ partnerių turi Jungtinėje Karalystėje, Lenkijoje ir Baltijos šalyse. Jungtinėje Karalystėje įmonių palaiko ryšį su ekspertais, kurie visada pasidalina patarimais. Su užsienio partneriais šiuo metu bendradarbiaujama itin dažnai, nes „Lenndy“ dar visai neseniai pradėjo savo veiklą ir itin daug darbo reikia įdėti į įstatymų rengimą ir reglamentavimą. Būtent čia ir praverčia partnerių patirtis. „Lenndy“ pabrėžia, kad pradėjus plėstis į naujas rinkas, ieškos naujų partnerių. Įmonė vertina užsienio partnerius kaip žinių šaltinius, padedančius lengviau įžengti į naujas užsienio rinkas. „TradingTips“ turi 2 partnerius Jungtinėje Karalystėje. Kompanija TAS Market Profile itin daug prisidėjo prie įmonės „TradingTips“ veiklos vystymo. Kartu su šia įmone buvo vykdomi projektai ir nuolat keičiamasi žiniomis, įgyta patirtis IT sektoriuje, o tai padėjo įkurti savo įmonę. Su TAS Market Profile „TradingTips“ ryšį palaiko kiekvieną dieną, jų pagalbą kuria naują produktą.

„SneakyBox“ turi 1–5 partnerius JAV, Latvijoje, Danijoje, kurie prisideda prie inovacijų kūrimo. Užsienio partneriai tai programinės įrangos kūrėjai, panašius sprendimus siūlančios tarptautinės įmonės. Su kai kuriais iš partnerių kartu vykdomi bendri projektai, iškilus problemai klausama jų patarimo. Vertinant pagal bendravimo dažnumą, „SneakyBox“ užsienio partneriais bendrauja maždaug 1–2 kartus per mėnesį.

Apibendrinant užsienio partnerių išskirtus privalumus, galima teigti, kad kiekviena analizuota įmonė vertina iš užsienio partnerių gaunamas žinias, patarimus. Kartu vykdant bendrus projektus bendradarbiavimas tampa labai dažnas. Užsienio partneriai padeda efektyviau vystyti įmonės veiklą, greičiau rasti problemos sprendimą ir lengviau įžengti į užsienio rinkas.

Tiek nacionaliniai, tiek užsienio partneriai gali būti itin naudingi kiekvienai įmonei, tačiau partnerius galima išskirti į dvi grupes: partneriai, su kuriais dalinamasi žiniomis ir partneriai, kurių žiniomis naudojama. „Indeform“ dalijasi žiniomis su universitetais apie rinką, veiklos specifiką. Įmonė tokį bendradarbiavimą vadiniu intelektiniu. „Indeform“ veda paskaitas, seminarus universitetuose, kurių metu studentams papasakoja apie savo veiklą, rinkos ypatybes. Taip pat įmonė

siūlo atlikti praktiką studentams ir taip studentams suteikiama galimybę susipažinti su realiais projektais bei pritaikyti universitete įgytas teorines žinias. Įmonė taip pat yra socialiniai partneriai su KTU, VDA ir teikia universitetams rekomendacijas iš savo patirties, kaip reikėtų patobulinti studijų programų, kokių naujų įgūdžių turi įgyti studentai, kad baigę studijas būtų paklausūs darbo rinkoje. Taigi „Indeform“ aktyviai dalijasi žiniomis su partneriais, daugiausia su universitetais teikdami jiems „intelektinę paslaugą“. Pasak įmonės atstovo, nėra tokių partnerių iš kurių jie vien tik imtų žinias, visada vyksta abipusiai mainai, kurie suteikia privalumų ir naudos tiek vienai, tiek kitai pusei. Daugiausia žiniomis dalijamasi per produkto kūrimo veiklas: ieškoma specifinių žinių turinčių specialistų, kurie padeda įgyvendinti projektus. Galima teigti, kad „Indeform“ su partneriais daugiausia bendradarbiauja, siekdama mokslo srities žinių, kurias galėtų pritaikyti savo versle, vykdomuose projektuose. Veiklos plėtra pasak įmonės vadovo ateina sėkmingai vystant projektus, nes tada esami klientai įmonę rekomenduoja kitiems. Taip pasiekiami tarptautiniai klientai be papildomų pastangų.

„Aciety“ dalijasi savo žiniomis su partneriais, IT paslaugų įmonėmis. „Aciety“ yra labai atvira įmonė, todėl patarimų klausia tiek savo partnerių, tiek su jais dalijasi savo patirtimi. Tačiau akcentuojama, kad nė vienam partneriui neteikia visų savo klientų informacijos, nes IT projektams rengiami ir privatūs projektai. „Aciety“ veiklos per kurias dalijamasi žiniomis: pardavimai, techninis platformos vystymas. Labai svarbi sėkmingos „Aciety“ veiklos dalis yra stipri tiekėjų bazė, kuria vystyti padeda jau esami tiekėjai ir klientai. „Lenndy“ taip pat laikoma atvira įmone. Kol kas daugiausia dar kaupiama patirties iš kitų partnerių, tačiau įmonė ir pati susitikimuose, seminaruose pasidalina savo per trumpą laiką sukaupta patirtimi. Taip pat prisidedama prie įstatyminės bazės kūrimo ir įvardinta, kad veiklos per kurias dalijamasi žiniomis yra finansinis tarpininkavimas, teisinis reglamentavimas, plėtra į kitas šalis.

„TradingTips“ daug bendradarbiauja su vartotojais. Visada priima jų pasiūlymus, kaip pagerinti produktą, atsižvelgia į pastabas apie trūkumus ir vertina galimybes patobulinti produktą. Tai suteikia abipusę naudą tiek pačiai įmonei, tiek jos klientams. Savo žiniomis dalijamasi su panašius produktus kuriančia Amerikos kompanija, kurios įkūrėjas turi sukaupęs didžiulę patirtį. Su šia įmone aktyviai keičiamasi žiniomis: kokius jie naudoja įrankius, kaip pritraukia vartotojų ir kt. Galima teigti, kad dalijamasi žiniomis per visas pagrindines įmonės veiklas: produkto kūrimą, tobulinimą ir pardavimą. „SneakyBox“ keičiasi žiniomis su Blaster klasterio ir asociacijos įmonėmis, vykdančiomis panašią veiklą. Įmonės atstovas nėra linkęs šių vadinti konkurentais, jis juos labiau vertina kaip partnerius ir vadina kolegomis. „Paklausus patarimo jie visada atsako“, o ir pati įmonė visada pasidalija partneriams reikiama informacija. Tačiau esama ir nemažai partnerių, kurių žinios naudojamos, bet su jais nesidalijama. Tai yra programinės įrangos „papildinių“ gamintojų iš kurių perkami produktai, tačiau poreikio su jais dalintis savo žiniomis nėra.

Įmonių veiklos atvirumas glaudžiai siejasi su tuo, kaip įmonės pasirenka bendradarbiauti su išorės subjektais. Atskirose veiklose bendradarbiavimo svarba gali būti skirtinga ir gaunama nauda pritaikoma atskirose įmonių veiklose. Analizuojamos mažos žinioms imlios įmonės sėkmingai bendradarbiauja su užsienio partneriais įtraukdamos jų žinias į savo vykdomą veiklą ir pasinaudodamos jų turima patirtimi pasiekti platesnę vartotojų auditoriją. Didžiąja dalimi vyksta abipusis bendradarbiavimas, įmonės noriai keičiasi žiniomis.

14 lentelė. Įmonių atvirumo ir bendradarbiavimo su išorės partneriais ypatumai

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Išorinių žinių šaltinių svarba	5% vertinant išorinių mokslinių žinių poreikį; tačiau atskirų projektų atveju be šių žinių projektai nebūtų įgyvendinti	Kaip tiekėjai 100%, kaip partneriai 30%.	„Labai svarbūs, nes mes patys neturim tiek teisinių ir technologinių žinių, kad vieni paleistumėm visą veiklą.“	Plėtojant produktą 90%, vėliau mažės iki 40%. Perimant naują produktą vėl išaugs iki 80% ir toliau mažės iki 50%.	„nauda milžiniška“
Bendradarbiavimo nauda	„Padeda įvykdyti projektą, gauni finansinę naudą, gauni žinių naudą, galų gale public relations naudą,“	Gaunama informacija apie klientus, žinios apie rinkas, kuriose veikia tiekėjai.	„Pagrindas tai technologijos, IT sprendimai ir na aišku, kad žinios, teisinės ir finansinės.“	Žinių mainais, patarimais, vartotojų bazės pasidalinimu	Iškilus problemoms gaunami greiti patarimai, partneriai nukreipia pas potencialius klientus.
Produktai sukurti su išorės pagalba	„Turbūt kokių 90 procentų su išorės partneriais.“	„Pačią platformą 70-80 procentų sukūrėme patys, o visos paslaugos kliento ir tiekėjo suvedimas jau tikriausiai 100 procentu priklauso nuo pačių tiekėjų“	„greičiausiai apie kokius 70 procentų bus iš išorės.“	Pirmasis produktas apie 70 proc. sukurtas bendradarbiaujant su išorės įmone, antras produktas kurtas išorės įmonės.	Vykdomi individualūs užsakymai kuriant produktus, todėl didžioji dalis visų produktų yra kuriama su partneriais.
Partneriai veikiantys šalyse, kur vykdomi pardavimai	Visi	„Visi, <..> partneriai bazuojasi Rytų Europoje, o patys klientai, kurie užsisakinėja programuotojų paslaugas yra iš viso pasaulio.“	„iš esmės beveik visi. Tai Latvijoje, Estijoje, tik Anglijoje savo veiklos nevystom, nors ten turim savo partnerių ekspertų.“	Visi globaliai	Visi
Užsienio partnerių nauda lyginant su nacionaliniais	Užsienio partneriai svarbesni idėjų ir biudžetų prasme. Vietiniai partneriai per maži.	„Skirtingi tikslai. Užsienio partneriai skirti tiesioginei pardavimų veiklai, o nacionaliniai labiau public relations veikloms.“	„nauda būtų panaši, bet žinių atžvilgiu, daugiau pagalbos gaunam iš užsienio partnerių.“	Patirtis veikiant globaliose rinkose.	Daugiau techninių žinių apie konkrečią programinę įrangą, globalias rinkas.

Visos įmonės išskyrė, kad išoriniai žinių šaltiniai yra svarbūs arba labai svarbūs jų pagrindinei veiklai. Tačiau paprašytos procentine išraiška įvertinti išorinių žinių svarbą, įmonės ją vertino dvejopai. „Indeform“ atveju išorės žinios dažniausiai naudojamos tada, kai vykdant individualius užsakymus trūksta specifinių mokslinių žinių, todėl pasitelkiami išorės ekspertai, kurie „turi labai specifinių žinių, kurių mes neturim arba kurias sužinot mum reiks 2-3 metų“. Tokiomis žiniomis pasinaudojama tik išskirtiniais atvejais, o įprastinėje veikloje remiamasi į vidinius išteklius „Su vidinėm, su interneto žiniom mes išsiverčiam šiuo momentu. Nes mes esam arčiau rinkos ir poreikio universitetui jie truputį inertiškai, lėčiau“. Pasak įmonės vadovo, universitetų žinios yra daugiau teorinės ir lėčiau reaguoja į rinkos pokyčius. „Aciety“ atveju išoriniai žinių šaltiniai, kuriant veiklos inovacijas sudaro apie 30 procentų visos veiklos, tačiau vertinant, kad jų veikla yra paremta IT paslaugų įmonių klasteriu, galima teigti, kad be išorės partnerių ji nebūtų galima. „Lenndy“ išorės žinios taip pat naudojamos tose srityse, kuriose įmonės darbuotojai neturi pakankamai žinių, kaip teisiniai ir technologiniai klausimai. „TradingTips“ atvejis yra išskirtinis nei kitų įmonių, nes išorės žinios veikloje yra panaudojamos dviem aspektais. Pirmiausia buvo kuriamos naujas produktas, šiame etape „partnerių svarba buvo milžiniška, 90 procentų tikriausiai, nes iš jų ir kilo visos šitos žinios“. Kuriant pačią inovaciją ir vėliau ją pristatant rinkai, įmonei buvo būtinos išorės žinios. Kitame etape jau sėkmingai integravus nuosavą produktą, įmonė vėl kreipsis į partnerius ir pasinaudojant nuosavu prekės ženklu pradės prekiauti partneriu kurta produkcija. „TradingTips“ įmonėms veikla net apie 50-80 procentų paremta išorės partnerių žiniomis.

Visos įmonės vienaip ar kitaip į savo veiklą įtraukia išorės partnerius, tačiau nauda kuri yra gaunama iš to kaip išorės partneriai prisideda prie įmonių veiklos skiriasi. Pagrindinės išskiriamos naudos yra: finansinė, specifinės žinios, viešieji ryšiai, žinios ir informacija apie užsienio rinkas, IT ir kiti techniniai sprendimai, prieigos prie vartotojų bazių. „Indeform“ išskyrė naudą gaunama iš bendradarbiavimo su klientais, kurie teikia individualius užsakymus. Įmonės teigimu nauda gali būti įvairi ir priklausyti nuo vykdomo projekto specifikos, tačiau pagrindas yra finansinė nauda ir viešieji ryšiai. Viešieji ryšiai šiuo atveju įvardijami kaip galimybė prisitraukti būsimus klientus pasinaudojant esamų klientų baze. „Aciety“ bendradarbiavimo metu gaunama nauda paremta klasterio pagrindu, nes įmonė iš esamų tiekėjų sužino apie jų klientus, kurių poreikių jei nėra pajėgūs įgyvendinti ir tuos klientus suveda su kita IT paslaugų įmone, taip gaunama abipusė nauda. Kitos įmonės iš partnerių gauna tokias žinias, kurių jos nėra pajėgios surinkti savo jėgomis, taip pat pasinaudoja jau turimomis klientų bazėmis, taip greičiau pasiekdamos naujas rinkas.

Nė viena iš analizuojamų įmonių nekuria produktų ar paslaugų vien tik vidinių žinių pagalba. Nauji produktai kuriami ir pristatomi rinkai su išorės partnerių pagalba. „Indeform“ ir „SneakyBox“ veiklose apie 90 procentų sukurtų produktų yra sukūrimai pagal individualius užsakymus gautus iš įmonių klientų. Šiuo atveju iš klientų gaunamas poreikis konkrečiam projektui ar idėjai įgyvendinti

yra išanalizuojamas ir įgyvendinamas. Projektų vykdymo metu klientai ir įmonių darbuotojai kartu dirba prie projektų dalindamiesi žiniomis tarpusavyje. Šiame procese į pagalbą pasitelkiami ir kiti išoriniai žinių šaltiniai kaip, universitetai, specifinių žinių turintys ekspertai. „Aciety“ ir „Lenndy“ dirba su didelėmis bazėmis vartotojų ir tiekėjų, nors tiekėjai abiem atvejais yra labai skirtingi. „Aciety“ tiekėjai yra įmonės, kurios tuo pačiu yra ir vartotojai, kurie pasinaudodami platforma randa savo klientus. Tokios įmonės yra stipriai suinteresuotos „Aciety“ plėtra, nes tai sudaro galimybes pasiekti platesnę auditoriją ir patiems tiekėjams. „Lenndy“ tiekėjai yra fiziniai asmenys, kurie investuoja savo laisvą kapitalą. „TradingTips“ išsiskiria iš visų, nes ne tik kuria savo produktus tiesiogiai pasinaudodama kitos įmonės veikiančios toje pačioje srityje žiniomis, bet ir prekiauja kitos įmonės sukurtais produktais.

Analizuojamų įmonių tarptautiniai partneriai veikia tose valstybėse, kur ir vykdomi pardavimai, todėl žinių rinkos sutampa su eksporto. Tose rinkose, kur veikia įmonių partneriai yra lengviau įsitvirtinti, nei ten kur jokių partnerių nėra. Išskiriant užsienio ir vietinių partnerių teikiamą naudą, visos įmonės pabrėžė, kad užsienio partneriai yra svarbesni. Pasak „Aciety“ „nacionaliniai partneriai prisideda prie viešinimo, o užsienio partneriai įeiti į naujas rinkas, tiekėjai yra vienas iš pagrindinių variklių, kurie leidžia mums žengti į naujas rinkas.“

Apibendrinant galima teigti, kad visoms įmonėms išorinės žinios yra svarbios, daugelis jų negalėtų organizuoti savo pagrindinės veiklos naudodamiesi vien tik turimomis vidinėmis žiniomis, be partnerių. Kita vertus kuo labiau nišinė yra įmonės veiklos sritis, tuo mažiau svarbios tampa išorės žinios kuriant produktus ar paslaugas, tačiau svarba išauga pagalbinėse veiklose kaip komercializacija. Išorės žinios gali būti panaudojamos ne tik naujų projektų vystymui, bet ir plėtrai į užsienį, todėl svarbu, kad partneriai turėtų žinių apie tas rinkas, kuriose planuojama vykdyti prekybines veiklas. Šioje vietoje atsiranda esminiai skirtumai tarp vietinių ir užsienio partnerių, vietiniai partneriai daugiau padeda sustiprinta specifinių žinių kapitalą, tuo tarpu užsienio partneriai suveda su platesnėmis rinkomis, padeda sužinoti daugiau apie jų specifiką ir atskirais atvejais sudaro tiesioginį priėjimą prie vartotojų bazių.

15 lentelė. Atvirųjų inovacijų taikymo barjerai ir motyvai

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Partnerio pasirinkimo kriterijai	Turi būti patikimi, solidūs, orientuoti į ilgalaikius bendradarbiavimo santykius.	„Tiekėjus visada kruopščiai vertiname ir turime nuoseklų atrankos procesą po kurio tik maždaug 10 procentų visų norinčių tampa mūsų tiekėjais.“	Turi turėti konkrečių žinių.	„Principe tiesiog jeigu randi partnerį iš tos pačios sferos, kuris kuria tą patį ką tu kuri su tais pačiais vartotojais užsiima tai vienintelis toksai kriterijus.“	Kitų partnerių, kolegų rekomendacijos.

Bendradarbia- vimo skirtumai tarp užsienio / nacionalinių partnerių	„paprasciau yra su mum artimesniais. JAV, Jungtinė Kararystė, Europa jie kultūriškai artimesni“	„Nemanau, kad yra kažkokių skirtumų. Galbūt tik tiek, kad su Lietuvoje esančiais tiekėjais galime susiorganizuoti greitesnį susitikimą“	Skirtumų neiškirta.	„Nėra, nes vėlgi visos kompanijos iš tos srities veikia globaliai tai tas faktas vienintelis juos siejantis yra bendra kalba ir turbūt toj pačioj šaly buvimas.“	„Sunkumas yra tas, kad jeigu Lietuvoj tu pažįsti žmones asmeniškai ir yra asmeninis kontaktas, užsienyje dažniausiai turi kažkokį tai labai oficialų kontaktą“
Bendradarbia- vimo sunkumai	„Sunkumai pradžioj mum buvo galbūt kalba“ Kalbos, kultūros skirtumai, biurokratiniai dalykai, mokesčiai, apskaitos standartai	Sunkiausia atlikti detalią tiekėjų analizę, nes esant kitoje valstybėje trūksta informacijos apie užsienio rinkas.	Neišskyrė	„vienintelis toksai keblumas tai būna laiko nesutapimas, kadangi tie partneriai užsieny“	Asmeninio ryšio nebūvimas
Išorės partnerių įtraukimo motyvai	Dėl to, kad jie siūlo daug didesnius projektus, kurie įdomesni ir inovatyvūs.	Masto efekto, didesnė ir įvairesnė tiekėjų bazė yra platformos sėkmės veiksnys.	Dėl žinių apie užsienio rinkų finansines ir teisines sistemas.	Dėl savo vartotojų bazių ir specifinių sektoriaus žinių.	„Lietuvoj niekas negamina tų technologijų, reikia jas gamina kažkur kitur ir parneriai jomis naudojasi arba naudojas labai mažai.“

Pateikdamos partnerio pasirinkimo kriterijus įmonės daugiau dėmesio skiria jų patikimo vertinimui. Pasak „TradingTips“, bendri interesai yra pakankama priežastis užmegzti ryšius su nauju partneriu. „SneakyBox“ vadovaujasi „kitų partnerių, kolegų rekomendacijomis“. „Indeform“ atsirinkdami parterius orientuojasi į ilgalaikius bendradarbiavimo santykius, todėl akcentuoja, kad suradus patikimus partnerius pasiekama ilgalaikė abipusė nauda. „Aciety“ taiko griežtus atrankos kriterijus: „Tiekėjus visada kruopščiai vertiname ir turime nuoseklų atrankos procesą po kurio tik maždaug 10 procentų visų norinčių tampa mūsų tiekėjais“. Tokia atrankos sistema leidžia įmonei atidžiai įvertinti tiekėjus ir nustatyti jų potencialą atlikti įvairaus pobūdžio IT paslaugas. „Lenndy“

atveju iš partnerių tikimasi konkrečių žinių, todėl orientuojamasi į daug patirties sukaupusius ekspertus.

Bendradarbiavimo skirtumų visos įmonės tarp vietinių ir užsienio įmonių beveik neižvelgia. Pagrindinis trūkumas yra geografinis atstumas, kuris sumažina asmeninį ryšį ir tampa barjeru, kuris apsunkina ilgalaikio ryšio užmezgimą. Kiti paminėti barjerai buvo kalba, laiko zonų, kultūrų, mokesčių sistemų skirtumai. Globaliai veikiančioms įmonėms tokie sunkumai yra lengvai įveikiami, todėl nė viena iš įmonių neteigė, kad tokie barjerai trukdo rasti partnerius užsienyje.

Paklausti, kokios yra pagrindinės priežastys į veiklą įtraukti išorės partnerius, įmonės išskyrė, kad žinių trūkumas. Specifinės sektoriaus žinios, gaunamos iš išorės partnerių palengvina įmonių įžengimą į kitas rinkas, leidžia pritaikyti inovatyvių sprendimų savo veikloje ir plėtoti verslą. „Indeform“ išskyrė, kad išorės partneriai įtraukiami į veiklą ir dėl to, kad „jie siūlo daug didesnius projektus, kurie įdomesni ir inovatyvūs.“ Bendradarbiaujant su užsienio partneriais kartu pasiekiami geresni rezultatai, nes vyksta abipusė komunikacija ir įmonės gali keistis patirtimi, kartu generuoti idėjas.

Išanalizavus tyrime dalyvavusių įmonių atstovų atsakymus apie atvirųjų inovacijų taikymą savo veikloje, nustatyta, kad įmonės aktyviai taiko atvirąsias inovacijas, yra įsitraukusios į inovacinę veiklą su išorės partneriais. Daug dėmesio yra skiriama darbuotojų profesiniam tobulėjimui, darbuotojai linkę dalintis informacija tarpusavyje, ieškoti papildomos informacijos iš išorės, todėl vidinė įmonių kultūra yra tinkama atvirųjų inovacijų taikymui. Įmonės turi įvairių išorės partnerių (tiek užsienio, tiek nacionalinių): klientų („Aciety“), konkurentų (SneakyBox), išorės ekspertų („Lenndy“, „Aciety“), universitetų („Indeform“, „SneakyBox“), partnerių („TradingTips“, „Indeform“). Lygindami veiklos su nacionaliniais ir užsienio partneriais ypatumus, įmonių atstovai nurodė, kad plėstis į užsienio rinkas labiau padeda užsienio partneriai dėl turi daugiau specifinių žinių. Daugiausia įmonės užsienio išorės partnerių turi Europoje ir JAV, daugumoje rinkų, kuriose turi partnerių, įmonės ir pačios vykdo veiklą. Dažniausiai palaikomas intensyvus ryšys su išorės partneriais, nes kartu yra kuriami ir projektai, produktai. Įmonių atstovai išskyrė tokias iš išorės partnerių gaunamas naudas kaip finansinę paramą, žinios apie užsienio rinkas, IT sprendimai, viešieji ryšiai, padedantys populiarinti įmonę ir didinti pardavimus. Ištirta, kad inovacijų kūrime įmonės nesikliauja tik vidinėmis žiniomis ir įtraukia išorės partnerius į naujų prekių, paslaugų inovacijų kūrimą.

4.2.3. Atvirųjų inovacijų ir veiklos internacionalizacijos sąveikos analizuojamose įmonėse vertinimas

Šioje dalyje aprašoma įmonių internacionalizacijos mastai, jos gylis ir plotis vertinant veiksmus ir priemones, kuriomis įmonės naudojasi siekdamos plėsti vykdomą veiklą į tarptautines rinkas.

16 lentelė. Įmonių veiklų internacionalizacijos mastai

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Veikla pradėta	Lietuvoje	Lietuvoje	Lietuvoje, lygiagrečiai žvalgantis į kaimynines šalis	Lietuvoje	Lietuvoje
Veikla vystyta	Bazuojantis Lietuvoje, bet orientuojantis į tarptautinę rinką	Orientuojantis į tarptautinę rinką	Bandant užsienio rinkas, bet orientuojantis į Lietuvą	Iškarto buvo orientuojamasi	Orientuojantis į tarptautines įmones
Kada pradėta plėstis į užsienį	Nuo pat pradžių, nes jau buvo asmeninės patirties	Ištestavus vietinę rinką	Per pirmuosius veiklos mėnesius	Pilnai paleidus programinę įrangą	Nuo veiklos pradžios
Kiek laiko praėjo nuo įkūrimo iki užsienio pardavimų	Iškarto	Po 3-4 mėnesių	Apie 2 mėnesiai nuo veiklos pradžios	Apie 2 mėnesiai nuo įmonės įkūrimo	Iškarto
Keliose šalyse vykdomi pardavimai	5+	10+	4	Globaliai, 10+ pagrindinių	10+
Kokios šalys	JAV, Jungtinė Karalystė, Belgija, Lietuva	Jungtinė Karalystė, Amerika, Prancūzija, Vokietija ir dauguma kitų šalių.	Lietuva, Latvija, Estija, Lenkija	JAV, Indija, Europa	Europa, JAV
Užsienio pardavimų dalis	Apie 90%	Virš 80%	Pradinėje stadijoje, apie 30%	95%	80%
Užsienio pardavimų dinamika	Pirmieji pardavimai užsienyje, vėliau atsirado Lietuvos klientų, pastovus pardavimų augimas užsienio rinkose.	„Pardavimai į užsienį didėjo, pačioje pradžioje, kadangi pradėjome Lietuvoje, buvome labiau žinomi vietinėje rinkoje, tai 50 procentų pardavimų teko Lietuvoj.“	Pradiniai komercializacijos etapai.	Pardavimai užsienio rinkose sparčiai auga, Lietuvoje augimas neplanuojamas.	„apyvarta į užsienio rinkas per metus pas mus didėjo nuo 2 iki 3 kartų kiekvienais metais ir kadangi įmonės apyvarta dvigubėja kiekvienais metais“

Analizuojamos įmonės veiklą pradėjo Lietuvoje, tačiau visas jas galima pavadinti orientuotomis į globalias rinkas. Didžioji dalis įmonių nuo pat veiklos pradžios pradėjo prekiauti užsienyje arba iš anksto planavo pradėti tarptautinę prekybą ištestavus produktą vietinėje rinkoje.

Tokio tipo žinioms imlios įmonės, kurios veiklą vykdo interneto tinklų pagalba yra labiau orientuotos ne tik į vietines, bet į globalias rinkas. Dėl šios priežasties, visos įmonės pirmuosius pardavimus užsienio rinkose pasiekė per 0-4 mėnesius nuo veiklos pradžios.

„Indeform“ ir „SneakyBox“ veikla buvo pradėta nuo globalios prekybos. „Indeform“ darbuotojai jau turėjo asmeninės patirties, įgytos kituose projektuose, todėl naujos įmonės veikla jau buvo pagrįsta anksčiau įgyta patirtimi užsienio rinkose. „Aciety“ nurodė: „Į užsienį pradėjom plėstis beveik nuo pat pradžių. Apie keturis mėnesius testavomės Lietuvos rinkoj. Po ko iš karto pradėjom jungti ir užsienio kompanijas.“ Vietinė rinka buvo pasirinkta koncepcijos ištestavimui. Per pirmus veiklos mėnesius buvo siekiama nustatyti, ar sistema veikia tinkamai ir yra pritaikoma globaliu mastu.

Visos įmonės vykdo pardavimus ne vienoje, o keliuose užsienio rinkose. Daugiau nei 10-yje užsienio rinkų pardavimus vykdo „Aciety“, „TradingTips“ ir „SneakyBox“. „Indeform“ pardavimai apima daugiau nei 5 šalis, o „Lenndy“ – 4 skirtingose šalyse. Eksperto rinkos dažnu atveju sutampa su įmonių anksčiau nurodytomis žinių rinkomis. Užsienio pardavimai sudaro didžiąją dalį įmonių pardavimų. Pardavimų apimtys užsienio rinkose sudaro net 80-90 procentų nuo visų pardavimų, tai rodo, jog įmonės stipriai orientuotos į tarptautinę veiklą.

Įmonės vertindamos užsienio pardavimų dinamiką pabrėžia, kad pardavimai į užsienio rinkose pastoviai auga plečiant veiklą tarptautiniu mastu ir įsitvirtinant tose rinkose kur jau pradėta produkcijos komercializacija. Kaip teigė „SneakyBox“ atstovas „apyvarta į užsienio rinkas per metus pas mus didėjo nuo 2 iki 3 kartų kiekvienais metais ir kadangi įmonės apyvarta dvigubėja kiekvienais metais, o kadangi dauguma, 80 procentų yra iš užsienio tai aišku, kad būtent tie produktai, kurie yra gaminami užsieniui ir kelia apyvartą“. Galima teigti, kad augantys pardavimai į užsienio rinkas yra susiję su atvirųjų inovacijų taikymu įmonių veiklose. Įmonės yra atviros ir imlios žinioms, turi nacionalinių ir užsienio partnerių, kurie savo žiniomis, bendrais projektais padeda plėstis į užsienio rinkas, didinti internacionalizacijos gylį ir plotį.

17 lentelė. Plėtimosi į užsienio rinkas motyvai, barjerai ir parterijų įtaka

Rodiklis	Indeform	Aciety	Lenndy	TradingTips	SneakyBox
Motyvai plėstis užsienio rinkose	Galimybės, rinkos dydis, dideli projektai ir jų biudžetai	„sudaryti didesnę tiekėjų bazę ir sukurti globalią platformą“	„Rinkų dydžiai“	„globalus pasaulis yra ir Lietuvoj pražūtume. Nei klientų čia nebūtų tiek, kad kompanija išsilaikytų“	„Didesnis pelno maržas. Tu tiesiog gali užsieny savo paslaugas parduoti brangiau negu Lietuvai.“
Internacionalizacijos problemos	„Bet kur eini ten yra konkurencija. Bet daugiau žiūriu ne kaip į konkurentus, o kaip iš ko galima“	„turėti informaciją apie pačius teikėjus, jų patikimumą“,	„Pasitikėjimas, žinomumas, teisinės bazės išmanymas.“, vietinių kontaktų suradimas.	Neišskyrė	Neišskyrė

	pasimokyt ar bendradarbiaut.”	„būti žinomiems“			
Svarbiausi ištekliai	Finansiniai	Informacija apie tiekėjus, investicijos	Žmogiški, finansiniai, teisinės žinios.	„svarbiausios buvo tos žinios, kaip sukurti visą infrastruktūrą“	„Darbuotojai, faktas, kad informacinės technologijos“ Pagrindinis tavo išteklius yra programuotojas, dizaineris.“
Išteklių iš išorės dalis	Pagrindinė plėtra per įmonės darbuotojus, tačiau nauji klientai dažnai patys kreipiasi, nes jiems rekomenduoja jau esami įmonės klientai.	„Šioje vietoje investicijos tarp 60-70 procentų, nuo 30 procentų tiekėjai, kurie savo žiniomis ir pažintimis mus tiesiogiai „prastūmė“ į užsienį.“	„Kol kas finansiniai buvo visi mūsų pačių, bet ateičiai planuojam, kad 50-60 procentų finansinio kapitalo ateis iš užsienio investuotojų. Na o pats įdėtas darbas turbūt 50%“	Pirmuosiuose komercializacijos etapuose pardavimai per partnerius sudaro apie 90 proc.	Priklauso nuo konkretaus projekto.
Partneriai, padedantys plėstis užsienyje	Esami klientai	„bendrai tai sakyčiau Ukrainos kompanijos. Daug tiesiogiai dirbame su jomis ir jos padėjo įrodyti mūsų verslo modelio veikimą tuo pačiu ir tapti pelningais.“	Paysera, Sorainen, savo sričių ekspertai	TAS Professional, NexChange – tos pačios srities ekspertai.	KTU, kitos toje pačioje srityje veikiančios įmonės, jau esami klientai.
Kokia dalis plėtros priklauso nuo partnerių	„pirmoj vietoj stovi mūsų pačios įmonės įdarbis, turi pats stengtis, investuoti į kokybę, į komandą, į produktą, į vaizdą ir tada jau tie patys projektai“	„organinis plėtimasis partnerių pagalba sakyčiau sudaro apie 25 procentus.“	„grynai mūsų komandos darbą lyginant tai čia bus per pusę.“	„Mūsų indėlis į ją prisidėjimą buvo, kad surasti tuos partnerius, reikėjo užmegzti kontaktą ir juos įtikinti per juos tuos pardavimus vykdyti.“ „Visas kitas indėlis tai buvo partnerių“	„patys nesireklamuojam užsieny ar panašiai. Čia tiesiog per pažįstamus ir kolegas, kažkas žino apie mus, kažkas ieško, paklausia tų žmonių“, „Tai būtent iš šitų narių ir ateina rekomendacijos, mūsų klientai, mūsų kolegos“

Plėstis į užsienio rinkas įmonės motyvuoja galimybė pasiekti daugiau vartotojų, kurti didesnio masto projektus. Pelno siekis nėra pagrindinis veiksnys skatinantis veiklos plėtrą, daugeliu atvejų

užsienio rinkas įmonės sieja su didesnėmis galimybės realizuoti savo projektams ir plačiomis vartotojų bei žinių bazėmis. Pasak „Indeform“ vadovo, „Gali pritaikyti nestandartinius sprendimus, į rinką didelę, daugiau galimybių projektams ir biudžetai visai kitokie nei Lietuvoj.“

Žvelgiant iš plėtros perspektyvų, IT įmonės pabrėžia, kad jau turint veikiančią platformą joms reikia mažiau pastangų norint ją pritaikyti užsienio rinkose. „Kadangi veikla remiasi į IT technologijas nėra labai sudėtinga pasiekti kitas rinkas todėl įžengimas į naują rinką nereikalauja papildomo šimtaprocentinio darbo. Ką noriu pasakyti tai, kad jau turint platformą, mes galim ją vienodai sėkmingai valdyti daugiau nei vienoje šalyje.“. Šiuolaikinės informacinės sistemos sudaro palankias sąlygas plėtrai ir sukuria infrastruktūrą, kuria galima pasinaudoti be didelių finansinių išlaidų: „infrastruktūra tokia, kad prieinama visam pasauliui, <..> todėl kodėl apsiribot...“.

Nors platformų perkėlimas į tarptautines rinkas reikalauja mažiau pastangų nei fizinio verslo steigimas, tačiau daugelis problemų išlieka abiem atvejais. Be kapitalo poreikio, įmonės susiduria su žinių apie vietinius tiekėjus ir klientus trūkumu. Šią problemą išskiria visos analizuojamos įmonės, nes net ir valdant globalią interneto platformą, kiekvienu atveju turi būti orientuojamasi ir prisitaikoma prie atskirų regionų ir rinkų poreikių. Kita įvardinta problema yra įmonių ir jų prekės ženklų žinomumas užsienio rinkose. Neinvestuojant didelės dalies kapitalo į reklamą yra sudėtinga tapti žinomiems užsienio rinkose. Sprendžiant mažo žinomumo problemą įmonės pasinaudojant jau turimais kontaktais su klientais arba tiekėjais, kad pasiektų platesnę auditoriją naujose rinkose. Mažos IT įmonės išskiria ir konkurencijos problemą, tačiau giliau analizuojant, galima daryti išvadas, kad konkurenciją šios įmonės supranta kitaip nei apibūdina tradicinė literatūra. Į konkurentus žiūrima kaip į žinių šaltinį iš kurių galima pasimokyti, dažnai užmezgamas tiesioginis ryšys su vietiniais konkurentais ir ieškoma abiem pusėms naudingų sprendimų dalinantis turimomis žiniomis. Tokia situacija galima dėl palyginti mažo konkurencijos lygio, nes mažos įmonės linkusios vykdyti labai specializuotą veiklą, todėl net ir tame pačiame sektoriuje veikiančios įmonės vykdo skirtingas veiklas ir dažnu atveju gali papildyti viena kitos veiklas.

„Aciety“ teigimu prieš įeidami į naujas rinkas jie stengiasi surasti tiesioginių partnerių, kurių žiniomis galėtų pasitikėti ir įtraukdami juos į savo įmonės veiklas pasinaudotų galimybėmis pradėti komercializacijos veiklas naujoje rinkoje: „kontaktuojam per juos ir stipriai dirbam ties tuo, kad surinktume žinias apie tos rinkos dalyvius“. Tokiu būdu surenkama detali informacija apie vietinę rinką ir tik pasinaudojant partnerių tiesioginiais ryšiais įmonė pradeda ieškoti tiekėjų, kuriuos galėtų atstovauti ir įtraukti į savo platformą. Panaši situacija ir didinant įmonės klientų duomenų bazę: „Ieškant klientų, einant į tas naujas rinkas, kuriose ieškome pirkėjų sunkiausia būti žinomiems. Šioje vietoje jau daug pasitarnauja mūsų turimi tiekėjai, nes vartotojai žinodami juos, taip sužino ir apie mus. Dažnai net nereikia naudoti tiesioginės reklamos.“.

Kaip svarbiausius išteklius plečiantis į užsienio rinkas įmonės išskyrė finansinius, žmogiškuosius ir žinias apie vietines rinkas bei naują kitų panašia veiklą užsiimančių įmonių patirtį. Mažoms įmonėms plečiant savo veiklą pirmiausia atsiranda kapitalo poreikis, toliau seka žmogiškųjų išteklių poreikio klausimas. Visos analizuojamos įmonės stipriai orientuotos į žinių kapitalą, todėl atvirosios inovacijos joms padeda išplėsti prieigą prie naujų žinių ir neapsiriboti įmonių darbuotojų žiniomis taip didinant konkurencingumą globaliose rinkose. Dažniausiai tai atvejais, kai įmonė yra pajėgi finansiškai ir turi pakankamai žmogiškojo kapitalo plėtrai palaikyti, atsiranda poreikis žinioms apie naujas rinkas ir inovacijas.

Įmonės nurodė, kad plečiantis į užsienio rinkas didelę dalį išteklių sudarė išorės šaltiniai. „Aciety“ atveju vykdant plėtrą į užsienio rinkas, išorės subjektų nefinansinė pagalba sudarė apie 30 procentų: „Šioje vietoje investicijos tarp 60-70 procentų, nuo 30 procentų tiekėjai, kurie savo žiniomis ir pažintimis mus tiesiogiai prastūmė į užsienio rinkas.“. Didžiulę partnerių svarbą pastebi ir „TradingTips“: „indėlis tai buvo partnerių, nes pirminiai pardavimai vien tik dėl to, kad jie turi milžinišką savo klientų ratą ir be jų tai būtų gerokai sunkiau viską pradėti“. Ši įmonė iš savo partnerių gavo žinių ne tik kaip pradėti veiklą ir sukurti visą infrastruktūrą, bet ir tiesioginę prieigą prie potencialių klientų bazės. „Indeform“ ir „SneakyBox“ nurodė, kad prie didesnių užsakymų ir plėtros į užsienio rinkas daug prisideda esami ar buvę klientai bei kiti įmonės partneriai, kurie padeda vykdyti pardavimus. Potencialūs klientai dažnai atsižvelgia su kokiais klientais ir iš kokių šalių įmonė vykdo projektus, todėl ankstesnė patirtis dažnai nulemia ir bendradarbiavimo galimybes su naujais klientais. „SneakyBox“ atstovas teigia: „būtent iš šitų narių ir ateina rekomendacijos, mūsų klientai, mūsų kolegos žino, kad mes gerai dirbam“. „Indeform“ taip pat išskiria iš pačius įmonės darbuotojus, nes be žmogiškųjų išteklių sunkiai įmanoma bet kokia didesnė plėtra. Dauguma įmonių be esamų klientų įvardija ir įvairių sričių arba įmonės veiklos srities ekspertus kaip partnerius, padedančius plėstis į užsienio rinkas. Atviras požiūris į santykius su atskirų sričių partneriais suteikia galimybes įmonėms dalintis savo pajėgumais ir žiniomis ne tik su tiekėjais ar klientais, bet ir tiesioginiais konkurentais.

Vertindamos procentais, kokia dalis plėtros į užsienio rinkas priklauso nuo partnerių ir kokia nuo įmonės darbuotojų, įmonių atstovai nurodė, kad be išorės partnerių būtų sunku pasiekti greitų rezultatų užsienio rinkose. Partneriai ne tik savo žiniomis prisidedant kuriant naujus produktus, bet ir perduoda savo žinias padedančias priimti tikslesnius ir greitesnius plėtros sprendimus. Visos įmonės pabrėžia ir esamų darbuotojų svarbą, nes be jų žinių kapitalo nebūtų vykdomi projektai ar pasiekiami partneriai: „mūsų indėlis į tą prisidėjimą buvo, kad surasti tuos partnerius, reikėjo užmegzti kontaktą ir juos įtikinti per juos tuos pardavimus vykdyti.“. „Aciety“ atveju partnerių svarba plečiantis į užsienio rinkas sudaro apie 25 proc., „Lennydy“ atveju 50 proc. Galima teigti, kad nacionaliniai ir užsienio partneriai padeda užpildyti įmonių turimas žinių spragas, tiek specifiniuose vykdomų veiklų klausimuose, tiek perduodami žinias apie užsienio rinkas.

Tyrimė dalyvavusios įmonės planuoja ir toliau plėstis į naujas užsienio rinkas ir tokios plėtros neįsivaizduoja be kvalifikuotų įmonės darbuotojų ir išorės partnerių indėlio. „Indeform“ trys pagrindiniai ateities uždaviniai: „kokybė, komanda, komunikacija ir kūrybiškumas.“ Tai atspindi įmonės keliamas vertybes, orientaciją į tobulėjimą. Komunikacija su klientais, nacionaliniais bei užsienio partneriais sudaro palankesnes sąlygas plėtrai į užsienio rinkas pritaikant atvirąsias inovacijas. „Aciety“ ateityje planuoja įžengti į Vakarų Europos rinką ir „plėsti tiekėjų bazę, išlaikant patikimumo santykį“. „Lenndy“ siekis yra įsitvirtinti Lietuvos rinkoje ir sukūrus sėkmingą platformą, verslo modelį pritaikyti užsienio rinkose „planuojame jau tapti žinomi ir suteikti sudaryti galimybes investuoti tarptautiniu mastu.“ „TradingTips“ orientuojasi į didesnius pardavimus, kuriuos generuoti gali tik su partnerių pagalba: „išplėsti šitą esamą produktą pakankamai daug, kad jis generuotų geras pajamas. Tai reiškiasi per tuos partnerius, tada bus daugiau partnerių, jų ieškoma, tada rašoma po internetą, skleidžiama informacija apie produktą.“ „SneakyBox“ orientuojasi į didesnę patirtį rinkoje, kurią įgyti jiems padeda ir išoriniai partneriai „kadangi mes jauni ir neturim jokios vadybos patirties, tai mokomės iš kitų, klausinėjam, kaip jie organizuoja, bet faktas, kad yra kur tobulėti“. Taip pat įmonė planuoja dar aktyviau bendradarbiauti su mokslo institucijomis, vykdyti visuomeninę veiklą taip siekiant pritraukti daugiau specialistų į įmonę: „mes norim profesionalių darbuotojų ir visada yra klausimas iš kur jų pasiimti <...> Tai dabar bendradarbiaujam su universitetu, švietėjiška veikla ir su asociacija šviečiam visuomenę ir kuo daugiau studentų būsimų susidomės žaidimų kūrimu, tai aišku mūsų tikslas, kad tų darbuotojų Kaune atsirastų“. Visos įmonės yra orientuotos į tolimesnę plėtrą, kuri kiekvienu atveju siejama su atvira vidine kultūra ir išorinių žinių integravimu į veiklos procesus.

Apibendrinant, visos analizuotos įmonės palaiko glaudžius santykius su išoriniais partneriais vykdydamos bendrus projektus ir jų žinias integruodamos į savo vidinius procesus, kurie neapsiriboja vien tik naujų produktų kūrimu. Išorės partneriai daro tiesioginę įtaką ir produktų komercializavimo veikloms esamose rinkose bei prisideda prie palankesnių sąlygų sudarymo žengiant į naujas rinkas. „SneakyBox“ ir „Indeform“ atveju didžioji dalis projektų kuriama tiesiogiai dirbant su užsakovais, kurie projektų kūrimo etapuose tarsi tampa dalimi įmonės darbuotojų. Užsakovai ne tik perduoda turimas specifines žinias šioms įmonėms, bet ir sprendžia veiklos plėtros sprendimus, suveddami su naujais klientais ir dalindamiesi savo patirtimi. „Aciety“ organizuoja klasterinę veiklą, todėl jos tiekėjai ir klientai itin stipriai prisideda prie galimybių plėstis užsienyje, nes visos šalys yra suinteresuotos platformos augimu. „TradingTips“ atveju be kitos įmonės „TAS Market Profile“ nebūtų buvę galimybių sukurti naują produktą. Taip pat ši įmonė licencijavimo pagrindu perleido kito, savo sukurto produktų prekybą ir suteikia prieigą prie potencialių klientų bazės, kas tiesiogiai prisidėjo prie įmonės plėtros globaliu mastu. Galima teigti, kad atvirosios inovacijos ir įmonių veiklos plėtra į užsienio rinkas žinioms imlių įmonių atveju glaudžiai siejasi tarpusavyje. Naudojant atvirųjų inovacijų strategijas plėtrai į užsienio rinkas, partneriai tampa išoriniais tyrėjais, kurie perduodami

savo žinias padeda naujai rinkai pristatyti jau sukurtus įmonių produktus. Tiekėjai, klientai, universitetai, konkurentai ar kitų sektorių įmonės papildo įmonių vidinių padalinių darbą tapdami inovacijų ar naujų rinkų siūlytojais. Be šių partnerių, išnaudojant tik vidinius išteklius, plėtra į užsienio rinkas yra lėtesnė, mažesnės geografinės aprėpties ir dažnu atveju mažesnio masto.

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, atvirųjų inovacijų taikymo galimybių žinioms imliose įmonėse specifika

Tyrimo dalyvavo 5 IT sektoriaus įmonės: „Indeform“, „Aciety“, „Lenndy“, „TradingTips“, „SneakyBox“, kurios atitiko visus išskirtus atrankos kriterijus. Nustatyta, kad visos įmonės veiklą vykdo ne daugiau kaip 5 metus, yra imlios žinioms, vykdo inovacinius procesus bei prekių ar paslaugų eksporto veiklas. Pagal pagrindinį veiklos pobūdį įmonės galima išskirti į kelias grupes. „Indeform“ ir „SneakyBox“ veikloje akcentuojamas IT ir kūrybinis sektorius, įmonės kuria vizualinius produktus, kurie remiami technologijų panaudojimu bei kūrybiniais sumanymais. „Lenndy“ ir „Aciety“ veikia platformos principu suveddami kelias atskiras vartotojų grupes ir teikdami tarpininkavimo paslaugą. „TradingTips“ kuria programinę įrangą skirtą investuotojams. Visų analizuotų įmonių veiklos yra grindžiamos intelektiniu darbu ir žiniomis.

Teorinėje darbo dalyje išskirta, kad siekiant taikyti atvirąsias inovacijas įmonių veikloje pirmiausia svarbus įmonės darbuotojų įsitraukimas ir išvystyta atvira, į inovacijas orientuota vidinė kultūra. Tyrimu nustatyta, kad visos tyrime dalyvavusios įmonės užtikrina darbuotojų profesinį tobulėjimą, suteikdamos galimybes reguliariai dalyvauti seminaruose ar konferencijose, kuriose keičiamasi žiniomis su bendraminčiais, mokomasi iš ekspertų. Įmonių darbuotojai teigiamai žiūri į iš išorės gaunamas žinias, o toks požiūris užtikrina įeinančių žinių integravimo ir panaudojimo inovacijų kūrimo ir veiklos plėtros veiklose efektyvumą. Atviras darbuotojų požiūris į išorines žinias gali būti nulemtas jauno įmonių amžiaus, stiprios IT sektoriaus ir globalių rinkų orientacijos bei į žinias orientuotos veiklų specifikos.

Įmonės vykdo atvirųjų inovacijų ir žinių keitimosi veiklas su daugiau nei vienu atvirųjų inovacijų ekosistemos dalyviu. Analizuotos įmonės palaiko nuolatinį ryšį su savo klientais ir dažnai kuria unikalius produktus pagal kiekvieno kliento individualius poreikius. Siekiant tenkinti atskirų klientų poreikius, kurie gali ženkliai skirtis tarp atskirų rinkų, įmonės yra linkusios naudoti verslo modelius grindžiamus platformomis ir kitais nuolatinio bendradarbiavimo sprendimais, kurių naudojimas leidžia užtikrinti nuolatinį ryšį ir suvaldyti žinių srautus. Su tiekėjais žiniomis nuolat keičiasi „Aciety“, klientus į atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos procesus įtraukia „TradingTips“, „Aciety“, „Indeform“, į universitetus esant mokslinių žinių trūkumui kreipiasi „Indeform“ ir „SneakyBox“, nepriklausomų ekspertų nuomone daugiausia naudojami „Lenndy“. Atvirųjų inovacijų ekosistemos leidžia įmonėms kurti inovacijas kartu su išskirtais partneriais.

Tyrimas atskleidė, kad įmonės palankiai vertina partnerių indėlį į jų plėtros veiklas per atvirąsias inovacijas. Išskiriama, kad be išorės partnerių sudėtingiau vykdyti užsibrėžtus internacionalizacijos užsienio rinkose tikslus. Visos tyrime dalyvavusios įmonės jau pradėdamos veiklą orientavosi ne tik į vietinę, bet ir globalią rinką, todėl ir išorės partnerių buvo ieškoma ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse. Įmonėms vykdančioms veiklą užsienyje svarbu įsitraukti į atvirųjų inovacijų ekosistemą, nes atvirųjų inovacijų taikymas kuria įmonėms pridėtinę vertę sutrumpindamas veiklos plėtros į užsienio rinkas greitį ir sudarantis galimybę agresyviau žengiant į rinką užimti didesnę jos dalį.

Tyrimo dalyvavusios įmonės nurodė, kad nekuria produktų ar paslaugų vien tik remdamiesi vidinėmis įmonės žiniomis. Įmonės daug bendradarbiauja su išorės partneriais. Lygindami nacionalinių ir užsienio partnerių teikiamą naudą įmonių atstovai nurodė, kad nacionaliniai partneriai padeda pasiekti didesnę vartotojų auditoriją, suteikia žinių sektoriuose, kurių pobūdis siejasi su įmonės veikla. Lietuvos mastu IT sektoriaus įmonės nepastebi aršios konkurencijos ir vertina konkurentus kaip partnerius. Visgi, įmonių atstovai pabrėžė, kad jų veikloje užsienio partneriai yra svarbesni už vietinius. Užsienio partneriai prisideda prie efektyvaus įmonių veiklos vystymo, kartu su jais yra kuriami atvirųjų inovacijų projektai. Vienas iš esminių įvardintų pranašumų – užsienio partneriai padeda lengviau įžengti į naujas rinkas, kai tuo tarpu nacionaliniai partneriai prisideda prie vidinių procesų. Taip pat nustatyta, kad žinių rinkas sutampa su eksporto, todėl rinkose, kuriose jau veikia tarptautiniai partneriai yra lengviau įsitvirtinti. Plėtra į užsienio rinkas be užsienio partnerių pagalbos būtų sudėtingesnė, nes vidiniais ištekliais surinkti visas reikiamas žinias apie tolimą rinką yra labai ilgas procesas. Dėl informacijos apie naują rinką stygiaus nebūtų užtikrintas sėkmingas įžengimas į rinką. Vertinant bendradarbiavimo užsienio partneriais barjerus, nustatyta, kad geografinis atstumas ir mažas asmeninis ryšys gali riboti ilgalaikių santykių plėtojimą. Tačiau analizuojamos įmonės tokių trūkumus nelaiko esminiais, jie plėtrai į užsienio rinkas nekliudo. Galima teigti, kad tyrime dalyvavusios įmonės su išorės partneriais veikia koordinuotai, apjungia įmonės veiklas su bendromis veiklomis į kurias įtraukia partnerius. Išorinių žinių integravimas ir abipusis bendradarbiavimas veda prie ilgalaikių santykių ir efektyvaus įmonės valdymo. Plečiantis į naują rinką ryšių intensyvumas su partneriais turi būti didžiausias, vėliau įsitvirtinus naujoje rinkoje ryšio dažnis gali mažėti, ir tapti orientuotu į atskirų projektų, inovacijų kūrimą, tačiau turi išlikti pastovus.

Teorinėje darbo dalyje buvo išskirtos 3 pagrindinės atvirųjų inovacijų rūšys pagal žinių srautų judėjimo kryptį: iš išorės į vidų, iš vidaus į išorę ir žinių srautų judėjimas abiem kryptimis. Tyrime dalyvavusių jaunų žinių imlių įmonių atveju žinios daugiausia juda iš išorės į vidų – integruojant išorės žinias į vidinius įmonių procesus. Tačiau tarp atskirų partnerių vyksta ir žinių srauto judėjimas abiem kryptimis, t. y. įmonės dalinasi savo turimomis žiniomis ir tuo pačiu naudojami išorinių žinių šaltinių žiniomis. Dažniausiai tokie santykiai pasireiškia tarp įmonių, kurios veikia bendrame klasteryje arba kartu vykdo projektus. Tokiais atvejais žiniomis įmonės dalinasi tarpusavyje.

Visos analizuojamos įmonės veikia globaliai ir vykdo pardavimus keliuose užsienio rinkose. Įmonės dažniau linkusios taikyti konservatyvią įėjimo į rinką strategiją, pirmiausia prekes ar paslaugas išbandant Lietuvos rinkoje ir įvertinus rinkos reakciją plečiamasi į užsienio rinkas. Tačiau „Indeform“ ir „SneakyBox“ vos įkūrusios įmonės prekybą pradėjo tarptautiniu mastu. Pardavimai į užsienio rinkas sudaro didžiąją dalį, t. y. apie 80–90 proc. visų pardavimų. Tačiau vertinant pardavimų dinamiką, įmonės akcentavo, kad pardavimai į užsienį tik augs. Šiuo atveju analizuojamos įmonės itin vertina nacionalinių ir ypač tarptautinių partnerių naudą, nes jų dėka užtikrinama efektyvesnė ir greitesnė plėtra į užsienio rinkas. Labiausiai plėstis į užsienio rinkas motyvuoja: pelno siekis, didesnė vartotojų auditorija ir platesnės galimybės realizuoti savo projektus. Visgi, įmonės pastebi, kad net ir veikiant globaliai suvienodinti sprendimų visoms rinkoms negalima, todėl svarbu prisitaikyti prie atskirų regionų poreikių. Žinioms imlios įmonės plėsdamos veiklą į užsienio rinkas turėtų įvertinti tų rinkų potencialą papildyti jų technologines ir veiklos organizavimo žinias. Vieni svarbiausių išteklių, plečiantis į užsienio rinkas yra finansiniai, socialinio kapitalo, žinių apie vietines rinkas ir žmogiškieji ištekliai.

Jaunos žinioms imlios įmonės konkurentus yra linkusios laikyti savo partneriais siekiant kartu sukurti geriausias sąlygas naujoms žinioms. Atviras bendradarbiavimas sudaro sąlygas konkuruojančioms įmonėms dalintis klientais tokiais atvejais, kai viena iš pusių yra mažiau pajėgi įvykdyti užsakymą arba kartu žengti į naujas rinkas. Toks požiūris yra sąlygotas to, kad žinioms imlios įmonės dažnai kuria inovacijas, kuriomis rinkoje sukuriama visai nauja paklausa. Sujungdamos turimas žinias per atvirąsias inovacijas konkuruojančios įmonės koncentruojasi ne į tiesioginę konkurenciją, bet į bendrą, geriausią sprendimų ieškojimą. Naujos užsienio rinkos pasirenkamos priklausomai nuo to, kokiose šalyse yra įmonės žinių rinkos. Žinioms imlių įmonių plėtra paremta žinių rinkimu ir bendradarbiavimu su panašią veiklą vykdančiomis įmonėmis. Dėl šios priežasties žinioms imlios įmonės atvirųjų inovacijų veiklas labiau linkusios taikyti plėtrai į naujas rinkas, nei siekiant įsitvirtinti tose rinkose kur jau vykdo veiklą. Galima teigti, kad naujų rinkų pasirinkimas Lietuvos žinioms imlių įmonių atveju yra nulemiamas išorės partnerių. Įmonės nesiplečia į rinkas, kuriose neturi partnerių su kuriais būtų palaikomas nuolatinis ryšys. Dėl šios priežasties eksporto rinkas yra pasirenkamos pagal žinių rinkas, kuriose jau turima partnerių.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikta žinioms imlių įmonių ir jų veiklos plėtros į užsienio rinkas probleminė analizė parodė, kad plečiant veiklą į naujas rinkas su didžiausiomis problemomis susiduria mažos žinioms imlios įmonės, kurių ištekliai yra labai riboti. Šiais laikais tampa vis sunkiau kurti naujas globalias inovacijas ir būti konkurencingu tarptautinėse rinkose naudojantis tik turimais vidiniais ištekliais. Išorės intelektinis kapitalas ir žinios apie užsienio rinkas gali padėti sumažinti patekimo į naujas rinkas laiką ir sudaryti palankias sąlygas vystyti bendrus tyrimus su užsienio partneriais. Šiuolaikinę įmonių internacionalizaciją apibūdinant kaip nuoseklų mokymosi procesą, šiuo atveju atvirosios inovacijos Lietuvos žinioms imlioms įmonėms gali būti žinių pritraukimo įrankis, kuris sudaro galimybes keistis žiniomis su tiekėjais, vartotojais, visuomene, universitetais, kitais partneriais ar konkurentais ir integruoti jų žinias į vidinius procesus. Teorinėje literatūroje atvirosios inovacijos ir internacionalizacija yra plačiai nagrinėti procesai, tačiau tiesioginė jų tarpusavio sąveika žinioms imlių įmonių atveju dar neanalizuota. Svarbu ištirti kokius pranašumus įgauna Lietuvos mažos ir vidutinės žinioms imlios įmonės internacionalizacijos procesuose taikydamos atvirąsias inovacijas.

2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, atvirąsias inovacijas galima apibrėžti kaip tikslingą naudojimąsi žinių srautais iš išorės į vidų ir iš vidaus į išorę siekiant pagreitinti inovacinius procesus ir išplėsti rinkas. Atvirumo principų taikymas padeda apjungti įmonės viduje ir jos išorėje atsirandančias idėjas bei sukurti bendrą, naują ir patobulintą verslo modelį ar padėti surasti tinkamiausią aplinką, kurioje veikla gali būti vykdoma. Internacionalizacija yra sudėtingas procesas, kuriam reikalingos specifinės žinios ir gebėjimai, kurių dažnai trūksta mažoms žinioms imlioms įmonėms. Atvirosios inovacijos yra bendros inovacijų ir plėtros į naujas rinkas įmonės strategijos dalis, kuri orientuota į įmonių ribų atvėrimą siekiant inovacijų kūrimo procesuose išnaudoti vidinius ir išorinius išteklius. Atvirosios inovacijos turėtų būti tiriamos kaip įrankis padedantis kurti inovacijas ir plėstis į naujas rinkas, o skirtingos atvirųjų inovacijų strategijos gali būti pasirenkamos priklausomai nuo įmonių žinių ir eksporto rinkų bei jose veikiančių subjektų. Žinioms imlių įmonių internacionalizacijos proceso greitis ir efektyvumas gali tiesiogiai priklausyti nuo to ar įmonė naudoja žiniomis įgytomis atvirųjų inovacijų pagalba.

3. Teoriškai pagrindus atvirųjų inovacijų sąsają su veiklos internacionalizacija, empiriškai ištirti 5 Lietuvos mažų ir vidutinių žinioms imlių įmonių atvejai. Tiriamos įmonės „Indeform“, „Aciety“, „Lenndy“, „TradingTips“, „SneakyBox“ yra jaunos, įkurtos Lietuvoje, vykdančios eksporto veiklas ir klasifikuojamos kaip mažos arba vidutinės bei imlios žinioms. Duomenys tyrimui surinkti analizuojant įmonių dokumentus, antrinių duomenų šaltinius ir atliekant pusiau struktūrizuotus interviu su įmonių atstovais. Analizės tikslas nustatyti kaip žinioms imliose vyksta internacionalizacijos procesai, kaip yra panaudojamos atvirosios inovacijos šių procesų kontekste ir

kaip pačios įmonės sieja šiuos du procesus tarpusavyje. Tyrimas pagrįstais teorinėje dalyje išskirtais indikatoriais, kurie padeda įvertinti ir tarp skirtingų įmonių palyginti jų gebėjimą valdyti žinių srautus ir pasinaudoti atvirųjų inovacijų strategijomis plečiantis į užsienį. Atvirųjų inovacijų ir internacionalizacijos sąsajos vertinamos teorija paremtais indikatoriais suskirstytas į tris grupes. *Bendroji įmonių informacija*, kuria apibūdinamos pagrindines įmonių veiklos ir sektorius. *Atvirųjų inovacijų taikymas*, kurioje išskirti indikatoriai vidinės inovacinės kultūros vertinimui, partnerių ir žinių paieškos gylio ir pločio nustatymui, atvirumo ir bendradarbiavimo, išorės partnerių įtraukimo, jų žinių panaudojimo aspektų vertinimui bei atvirųjų inovacijų taikymo barjerų išskyrimui. *Veiklos plėtra į užsienį* apima internacionalizacijos mastus ir naudą gaunamą bendradarbiaujant su išoriniais partneriais per atvirąsias inovacijas, veiklos plėtros į užsienį metu.

4. Atlikus analizę nustatyta, kad visos analizuotos įmonės veikia globaliai, pardavimai į užsienio rinkas sudaro apie 80–90 proc. ir jų apimtys pastoviai auga. Plėstis į užsienį žinioms imlias įmones motyvuoja: didesnė vartotojų auditorija, galimybės pasiekti naujus žinių šaltinius, praplėsti partnerių bazę ir uždirbti daugiau pelno. Jaunų žinioms imlių įmonių atviras bendradarbiavimas sudaro sąlygas žinių dalinimuisi net tarp konkuruojančių įmonių. Analizuotos įmonės atvirųjų inovacijų veiklas labiau linkusios taikyti plėtrai į naujas rinkas, nei siekiant įsitvirtinti tose rinkose kur jau vykdo veiklą. Žinioms imlių įmonių plėtros galimybės į užsienio rinkas nėra sukuriamos vien tik vidinių išteklių pagalba, bet yra įmonių aplinkos ir išorinių žinių šaltinių sąlygotas rezultatas. Naujų rinkų pasirinkimas šių įmonių atveju yra nulemiamas išorės partnerių. Tokios įmonės plėtrą grindžia naujomis žiniomis ir socialinio kapitalo kūrimu, todėl naujas eksporto rinkas renkasi pagal žinių rinkas, kuriose jau turi partnerių su kuriais vykdo inovacines veiklas. Būtent dėl šių priežasčių, aktyvus naudojimas išoriniais žinių tinklais ir atvirųjų inovacijų taikymas veikloje yra tiesiogiai susiję su greitesniu įžengimu į naujas rinkas ir tolimesne veiklos plėtra.

Žinioms imlios įmonės plėsdamos veiklą į užsienio rinkas turėtų įvertinti tų rinkų potencialą papildyti jų technologines ir veiklos organizavimo žinias. Šių įmonių plėtros pagrindas yra ryšiai ir žinios, todėl internacionalizacijos greitis ir mastai priklauso nuo atvirųjų inovacijų partnerių. „Aciety“ ir „Lenndy“ veikiančios platformos pagrindu turėtų išlaikyti esamus ryšius su tiekėjais ir stiprinti žinių mainus su klientais integruojant jų žinias į inovacijų kūrimą, orientuojantis į klasterinę veiklą. „TradingTips“ sėkmingai taiko licencijavimą ir tiesiogiai saavo veiklose naudoja išorės žinias, ateityje šiai įmonei plečiantis į veiklą reikia įtraukti daugiau nei vieną partnerį atvirųjų inovacijų veikloms. „Indeform“ ir „SneakyBox“ plėtros potencialas tiesiogiai gali būti susietas su užsienio universitetais, toks tiesioginis bendradarbiavimas suteiktų prieigą prie specifinių techninių žinių ir tuo pačiu naujų klientų tose žinių rinkose. Lietuvos įmonėms, kurios paremtos intelektiniu kapitalu, pradėdant veiklą plėsti į užsienio rinkas reikia kurti ir išnaudoti ryšius tiekėjų, vartotojų ar panašias veiklas vykdančių įmonių tarpe ir plėtrą grįsti būtent žinių mainais.

LITERATŪRA

1. Baltic News Service. *Lietuvos bankas: sutelktinis finansavimas suteiks daugiau galimybių finansuoti verslą, įtrauks gyventojus*. [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą: <http://www.bns.lt/topic/1912/news/49103010/>
2. Bianchi, J. (2011). Overborrowing and systemic externalities in the business cycle. *American Economic Review*, 101(7), 3400-3426.
3. Bogers, M., West, J. (2010). Contrasting innovation creation and commercialization within open, user and cumulative innovation. In *Academy of Management conference, Technology and Innovation Management division*.
4. Bonardi, J. P., Warin, T. (2007). Open source software development, innovation and coordination costs. *Global Business and Economics Anthology*.
5. Casillas, C. J., Barbero, L. J., Sapienza, J. H. (2014). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(2015), 102–114.
6. Chesbrough, H, Bogers, M. (2014). *Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. New frontiers in open innovation*. Oxford: Oxford University Press.
7. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*. Boston: Harward Business School Press.
8. Chesbrough, H. (2003). *The era of open innovation. MIT Sloan Management Review*. Boston: Harward Bussines School.
9. Chesbrough, H. (2006). *Open innnovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press.
10. Chetty, S., Stangl, L. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1725-1743.
11. Clausen, T.H., Pohjola, M. (2009). *International competitiveness: internal capabilities and open innovation as sources of export performance*. Oxford University Press.
12. Cudda, P., Draffan, E. A., Wald, M., Leec, S. (2011). Designing the marriage of open innovation and user participation. *Assistive Technology Research Series*, 29, 354-361.
13. Culpan, R. (2014). *Open innovation through strategic alliances: approaches for product, technology and business model creaton*. Palgrave Mcmillan.
14. Cushman, D., Burke, J. (2014). *The 10 principles of open business: building success in today's open economy*. Palgrave Mcmillan.
15. Damauskas, E. Nuo šiol į NT projektus galės investuoti visi. *Santaka*. [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.santaka.info/?sidx=36149#sthash.3LWxX55m.dpuf>

16. Delfi. (2015, Lapkričio 26). *Metas proveržiui: lietuviai svajoja apie aukščiausios kategorijos kompiuterinį žaidimą.* [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/metas-proverziui-lietuviai-svajoja-apie-auksciausios-kategorijos-kompiuterini-zaidima.d?id=69680130>
17. Ditillo, A. (2012). Designing management control systems to foster knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A network based approach. *European Accounting Review*, 21(3), 425-450.
18. DNB. *Jauno verslo Expo.* [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <https://www.dnb.lt/lt/jauno-verslo-expo-0#sthash.WEOQdYUo.dpuf>
19. Doloreux, D., Laperrière, A., Shearmur, R. (2014). *Does the degree of internationalisation matter in the use of knowledge intensive services for innovation.* International Business.
20. Duval, M. (2011). Ten effective ways to implement an open and collaborative innovation strategy. In *The Proceedings of the XXII ISPIM Conference.*
21. Ejler, N., Poulfelt, F., Czerniawska, F. (2012). *Managing the knowledge-intensive firm.* Oxford: Routledge Taylor & Francis Group.
22. Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough, H. (2009). *Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon.* Blackwell Publishing.
23. Flynn, D., Koornhof, C. (2007). *Fundamental Accounting.* Kenwyn: Juta and Company.
24. Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221.
25. Gyviau.lt. (2013, Liepos 22). *Kaip atrasti savo kelią, žaidžiant kompiuterinius žaidimus? SneakyBox istorija.* [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.gyviau.lt/idomu/kaip-atrasti-savo-kelia-zaidziant-kompiuterinius-zaidimus-sneakybox-istorija/>
26. Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.
27. Gvergždytė, D. (2015, Gruodžio 17). „Lenndy“ – pirmoji lietuviška sutelktinio finansavimo platforma. *Kaunožinios.lt.* [žiūrėta 2016-04-09]. Prieiga per internetą: http://www.kaunožinios.lt/verslas/lenndy-pirmoji-lietuviska-sutelktinio-finansavimo-platforma_92088.html
28. Huizingh, E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 13(1), 2–9.
29. Yin, R. K. (2004). *Case study methods.* Washington.

30. Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1411–1431.
31. Kas vyksta Kaune. (2015, lapkričio 26). *Startuolis svajoja sukurti aukščiausios kategorijos AAA žaidimą*. [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://kaunas.kasvyksta.lt/2015/11/26/mokslas-ir-it/startuolis-svajoja-sukurti-auksciausios-kategorijos-aaa-zaidima/#ixzz46pVUAVIV>
32. Kauno technologijos universitetas. (2015). *Studentų praktikos rezultatas unikali mobilioji programėlė padedanti atlikti reabilitacijas*. [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://ktu.edu/lt/ziniasklaidai/naujiena/studentu-praktikos-rezultatas-unikali-mobilioji-programele-padedanti-atlikti-reabilitacija>
33. Khojastehpour, M., Johns, R., (2014). Internationalization and relationship marketing: an introduction. *European Business Review*, 26(3).
34. Kutvonen, A. (2011). Strategic application of outbound open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 460–474.
35. Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions. *International Journal of Technology Management* 52(3-4), 221-235.
36. Lindegaard, S., Kawasaki, G. (2010). *The open innovation revolution: essentials, roadblocks, and leadership skills*. John Wiley & Sons.
37. Love, J., Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
38. Lrytas.lt. (2014, Birželio 30). *Milijoninė startuolio „Aciety“ investicija – beveik kišenėje*. [žiūrėta 2016-04-25]. Prieiga per internetą: <http://verslas.lrytas.lt/sekmes-istorijos/milijonine-startuolio-aciety-investicija-beveik-kiseneje.htm>
39. Malerba, F., McKelvey, M. (2010). *Conceptualizing knowledge-intensive entrepreneurship: Concepts and models*.
40. Marques, J. (2014). Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination? *International Journal of Business and Management*, 9(3), 196-203.
41. Noreika, M. ir Ozturhan, I. (2013, Spalio 6). Muziejui sprendimas tiko, dabar išbandys jį reklamai. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2013/10/6/muziejui-sprendimas-tiko-dabar-ismegins-ji-reklamai#ixzz46pPAghBe>
42. Oxley, J.E., Sampson R.C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(89), 723–49.

43. Pigott, R., Barker, R., Kaan, T., Roberts, M., (2014). *Shaping the future of open innovation: a practical guide for life sciences organisations.*
44. Rahman, H., Hakikur, S. (2011). *SMEs and open innovation: global cases and initiatives.*
45. Salmelin, B. (2013). The Horizon 2020 framework and open innovation ecosystems. *Journal of Innovation Management*, 1(2), 4-9.
46. Sekliuckienė, J. (2013). Internationalization decision of a born global: the case of information technology companies. *Social Science*, 2(80), 17–26.
47. Terwiesch, C., Xu, Y. (2008). Innovation contests, open innovation, and multi-agent problem solving. *Management Science*, 54(9), 1529.
48. Traitler, H., Watzke H. J. and Saguy, S. (2011). Reinventing R&D in open innovation ecosystem. *Journal of Food Science*, 76(2), 62–68.
49. UAB „Aciety“. Prieiga per internetą: <https://aciety.com/>
50. UAB „Indeform“. Prieiga per internetą: <http://www.indeform.lt/>
51. UAB „Lenndy“. Prieiga per internetą: <http://www.lenndy.com/>
52. UAB „SneakyBox“. Prieiga per internetą: <http://sneakybox-studios.com/>
53. Un, C.A., Cuervo-Cazurra, A. and Asakawa, K. (2010). R&D collaborations and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 673-689.
54. Von Hippel (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press.
55. Wagner, P., Piller, F. (2011). Increasing innovative capacity: is your company ready to benefit from open innovation processes? *Performance* 4(2), 22–31.
56. Waldron, F.R. (2011). *What does open innovation look like for the pharmaceutical industry?*
57. Wynarczyk, P., Piperopoulos, P. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. *International Small Business Journal*, 31(3) 240–255.
58. Wynstra, F., Weggeman, M. and van Weele, A. (2003). Exploring purchasing integration in product development. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 69-83.
59. Zubrutė, L. (2015, Gruodžio 16). Pirmoji lietuviška sutelktinio finansavimo platforma kviečia verslą skolintis. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-04-10]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/bankai-draudimas/2015/12/16/startuoja-pirmoji-lietuviska-sutelktinio-finansavimo-platforma#ixzz46msGJ5IG>

PRIEDAI

Atvirųjų inovacijų vaidmuo žinioms imlių įmonių internacionalizacijoje

Prisistatymas

Interviu tikslas

Atvirosios inovacijos bendrąja prasme apibūdinamos kaip tikslingas naudojimas žinių šaltais iš išorės į įmonės vidų ir atvirkščiai, iš vidaus į išorę. Kitaip tariant atvirosios inovacijos yra integruojamos į įmonių veiklą, kai jos naudoja ne tik vidines, bet ir išorines žinias, technologijas, kelias į rinkas. Pastaruoju metu atvirosios inovacijos tampa fenomenu, kuris vis plačiau naudojamas verslo įmonėse ir dar dažniau analizuojamas akademinėje aplinkoje. Šiuo interviu mes sieksime išsiaiškinti kokias atvirąsias inovacijas naudojate savo veikloje ir koks yra jų vaidmuo plečiant veiklą į užsienio rinkas. Iš anksto dėkojame už skirtą laiką.

Interviu

Įmonė / vykdoma veikla

1. Pagrindinė veikla

- Pristatykite savo įmonę: kokia pagrindinė Jūsų veikla?
- Kada įmonė buvo įkurta ir kiek darbuotojų joje dirba dabar?
- Kokias inovacijas kuriate ir diegiate savo versle?

2. Sektorius

- Įvardinkite sektorių, kuriame veikiate ir apibūdinkite šio sektoriaus rinkos ypatybes, konkurencijos lygį.
- Jūsų manymu, tai daugiau lokalus ar globalus sektorius?
- Ar priklausote asociacijoms, klasteriams ar kitokiems verslo susivienijimams? Jeigu taip, kokiems? Kas nulėmė Jūsų apsisprendimą?

Atvirųjų inovacijų panaudojimas

1. Įmonės inovacinė kultūra

- Kaip įmonėje užtikrinamas darbuotojų profesinis tobulėjimas?
- Koks įmonės darbuotojų požiūris į idėjas, žinias, technologijas iš išorės?
- Kokią dalį nuo pardavimų skiriate MTEP (*Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra*)?
- Kokią dalį (procentais) Jūsų veikloje sudaro išorinė MTEP?
- Kokią pagrindinę informaciją / žinias / technologijas Jūsų įmonė gauna iš išorės?
- Kiek patentų turi Jūsų įmonė?

2. Partnerių / žinių paieška

- Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės nacionaliniai partneriai? Kaip dažnai su jais bendradarbiaujate? Kiek jų yra iš viso? (*tiekejai, vartotojai, konkurentai, universitetai, tyrimų institucijos, konferencijos, parodos, profesiniai leidiniai ir pan.*)
- Kokiose šalyse (be Lietuvos) turite partnerių inovacijų kūrimui?
- Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės užsienio partneriai? Kaip dažnai su jais bendradarbiaujate?
- Kiek iš viso turite partnerių, su kuriais dalinatės savo turimomis žiniomis? Kas jie?
- Kiek turite partnerių, kurių žiniomis naudojate, bet savomis žiniomis nesidalinate? Kas jie?

- Per kokias įmonės veiklas pasireiškia keitimasis žiniomis su išorės subjektais?

3. Atvirumas / bendradarbiavimas

- Kiek svarbūs yra išoriniai žinių šaltiniai Jūsų pagrindinei veiklai?
- Kokią naudą gauna įmonė bendradarbiavimo su išorės partneriais metu?
- Kokią dalį (proc.) įmonės produktų/paslaugų sukūrėte, bendradarbiaujant su išorės partneriais?
- Kokia dalis iš tų užsienio partnerių veikia būtent tose šalyse, kuriose vykdate veiklą?
- Kaip įvertintumėte iš užsienio partnerių gaunamą naudą, lyginant su nauda, gaunama iš bendradarbiavimo su nacionaliniais partneriais?

4. Atvirųjų inovacijų barjerai ir motyvai

- Kas nulemia partnerio pasirinkimą?
- Kaip manote, kuo skiriasi bendradarbiavimas su nacionaliniais ir užsienio partneriais?
- Su kokiais sunkumais susiduriate bendradarbiaudami su užsienio/nacionaliniais partneriais?
- Kodėl nusprendėte į inovacijos procesą įtraukti išorės partnerius?

Internacionalizacija

1. Mastai

- Kurioje šalyje pradėjote savo veiklą? Ar veikla toliau buvo vystoma toje pačioje šalyje?
- Kuriame veiklos etape pradėjote plėstis į užsienio rinkas?
- Kiek laiko praėjo nuo Jūsų veiklos pradžios iki pirmųjų pardavimų užsienio rinkoje?
- Keliose užsienio rinkose vykdate veiklą šiuo metu? Kokios tai šalys?
- Koks procentas Jūsų įmonės pardavimų tenka užsienio rinkoms?
- Kaip keitėsi pardavimų apimtys į užsienio rinkas per pastaruosius 3-5 metus? Kas lėmė tokius eksporto pokyčius? (*įsitvirtinimas naujose rinkose / naujų rinkų skaičiaus augimas*)

2. Internacionalizacijos skatinimas

- Kas motyvuoja plėstis į užsienių rinkas?
- Su kokiomis problemomis susiduriate pradėdami vykdyti veiklą užsienio rinkoje?
- Kokie ištekliai buvo svarbiausi plečiant veiklą tarptautiniu mastu?
- Kokią dalį išteklių plečiantis į užsienio rinkas sudarė išoriniai ištekliai?
- Įvardinkite, kurie iš anksčiau aptartų partnerių labiausiai prisidėjo prie veiklos į užsienio rinkas plėtros?
- Kaip manote, kokia dalimi veiklos plėtra į užsienio rinkas priklauso nuo Jūsų darbuotojų ir kokia dalimi nuo išorės partnerių?

Vizija

- Kokie trys pagrindiniai ateities uždaviniai plečiant Jūsų įmonės veiklą?

UAB "Indeform" giluminio interviu transkriptas

- Gerai, tada pirmuoju klausimu norėčiau jūsų paprašyt trumpai pristatyt savo įmonę ir kiek jūs asmeniškai, pavyzdžiui, dirbate šitoje įmonėje.
- Na šioje įmonėje dirbu nuo jos įkūrimo, nes esu jos vadovas vadovas ir įkūrėjas tai turbūt natūralu. Kuo mes užsiimam? Mes save vadinam vaizdo technologijų įmone kompanija. Va ir mes užsiimam vaizdo technologijom, pradedant nuo tokiais visiems gerai suvokiamiems su vaizdu susijusiais dalykais kaip animacija, vaikams pavyzdžiui, mokslinė animacija, kokie vizualizacijos produktų paslaugų procesų tam tikrų ar ne, tai kas taikoma medicinoje, industrijoje, automobilių pramonėje ar energetikoje galų gale ir baigiant išmaniais vaizdo dalykais, tai yra tokiais dalykais kaip kompiuterinė jėga, kuri taikoma robotikoje, toje pačioje industrijoje ir medicinoje ir taip toliau, įvairiais interaktyviais sprendimais vėlgi interaktyviomis vizualizacijomis, papildyta realybe, virtualia realybe tai yra ten kur reikia ir technologinių žinių ir programavimo žinių, IT žinių ir meninių žinių tai yra estetika, suvokimas, spalvos, kompozicija ir taip toliau. Taip kad mūsų veiklos spektras toks platus visai apima ir technologinį ir vadinamąją kūrybinę zoną.
- Mhm, supratau. O sakykit kada buvo įkurta jūsų įmonė ir kiek turite darbuotojų?
- 2013 rugsėjo antrą...
- Tai dar labai jauna įmonė, ar ne.
- Jo 2013 įkūrėm ir po truputį augam augam, šiuo metu turim dvylika žmogeliukų. Tiesiogiai dirbančių, dalį dirbančių kaip nuotoliniu būdu per autorines sutartis.
- Mhm, jūs iš tikrųjų plačiai labai aptarėt savo veiklas, bet tarkim jeigu kalbėt apie inovacijas jūsų veikloje, kokios inovacijos yra būtent diegiamos jūsų veikloje?
- Amm... jūs konkrečiai klausiat apie įmonės valdymo veiklos inovacijas ar apie mūsų kuriamų produktų inovacijas? Ne tai yra du skirtingi dalykai.
- Taip inovacijos gali būti ir procesas ir produktas ir paslauga. Tai va būtent kokios yra pas jus tos inovacijos?
- Na iš valdymo tarkim mes irgi žiūrim, kas vyksta rinkoje, kas aplinkui. Mums labai svarbu yra kolektyvas iš tikrųjų, nes tai yra įmonės ašis, be jo neįsivaizduoju įmonės todėl labai svarbūs stiprūs žmonės, stiprūs turiu galvoj ne kaip asmenybės, kurie esant reikalui ir poreikiui gali prisiimti atsakomybę ir tam tikrus sprendimus ir be abejo orientuojamės į profesionalus, kurie savo darbą atlieka profesionaliai. Tai mes išsikeliame sau didelius tikslus, nes jei išsikeli didelį tikslą turi ko siekti, o jei išsikeli mažą tai pasieki ir nežinau, ko reikia. O apie tas inovacijas tai vėlgi mes žiūrim žiūrim, esam maža įmonė todėl kaip personalą imant tai vadybininko nelabai turim, tai stengiamės savo jėgom susidėliot, kad žmonėms būtų gerai ir smagu pas mus dirbti kartu į visą komandą žiūrim

kaip į komandą nėra pas mus kažkoks ten vadas ne vadas, mūsų yra bendri tikslai ir stengiamės orientuotis į juos. Nežinau kiek čia inovacija tai turbūt šiuolaikinių visų jau įmonių yra toksai kaip ir kelias. Tai bent jau taip akcentuoja žmonės su kuriais čia dirbam, kad jiems labiausiai patinka, kad nėra kažkokių hierarchinių dalykų. Visi yra panašiam lygmeny ir mokomės vieni iš kitų.

- O tada apie jūsų produkto inovacijas ar paslaugų inovacijas.
- Produkto inovacijos... tai mes dirbame su įvairiais inovaciniais dalykais vėlgi tai susiję su vaizdu kuriam tiek medicinai, pavyzdžiui, reabilitacijos, čia gal geriau sykį parodyt nei šimtą papasakot. Ir medicinai kuriam inovacinius dalykus ir papuošalų pramonei ir energetikai. Tai čia nežinau, kiek reiktų konkretizuoti, nes pavyzdžiui elektros energijos taupymo ir valdymo gidas. Įsivaizduojat kas tai yra?
- Nelabai, gal galėtumėt paaiškinti?
- Na matot tai yra... mes patys to sprendimo aišku neįgyvendinam nuo nulio, mes bendradarbiaujam su partneriais iš užsienio konkrečiai JAV ir mes pas juos tarkim diegiam vizualinius sprendimus tiem procesam valdyti tai yra elektros energijos paskirstymo, monitoringo ir valdymo šiuolaikine prasme tai yra per elektros energijos sistemas, akumuliacines sistemas ir panašiai arba pasitelkiam inovacines priemones, kaip vat pavyzdžiui šiuolaikinės technologijos žmonių reabilitacija tai būna po insulto sutrikusi smulkioji motorika ir žmogus naudodamasis tam tikra žaidimizacija yra toks terminas, gali planšeto pagalba tarkim gali reabilituotis, daktaras gali stebėti reabilitacijos visą procesą, ar jisai gerėja ar jisai blogėja ir panašiai. Toliau vėlgi elektroninės parduotuvės šiuolaikinės, diegiam tokius naujus sprendimus kaip pavyzdžiui... jum teko apsipirkinėt drabužius internete tikriausiai?
- Taip.
- Kaip jūs darot, jūs greičiausiai nueinat, susižiūrit maždaug dydį, spalvą spaudžiat pirkt ir viskas. O mes pavyzdžiui sprendžiam tokius sprendimus, kai tu gali ne tik pirkti, bet ir susikurti virtualų savo veikėją, kuriam gali pagal tavo išmatavimus jisai netgi atrodo panašiai, tą veidą gali užsidėt, užsidėt tą patį drabužį ir netgi pažiūrėt kaip jis vaikšto ant podiumo. Arba kitas dalykas, čia visai neseniai buvo renginys Žmonių gimtadienis penkiolika metų. Tai mes irgi ten prisidėjom, kūrėm virtualią vedėją. Dvyliktais metais kažkas panašaus buvo ant katedros bokšto senelis interaktyvus. Tai yra Kalėdų senelis už kurio stovi aktorius gyvai bendrauja su auditorija, tai yra ir šou renginys, vaikam smagu, kad senelis su jais šnekasi ar žiūrovui kokį vedėją, nors ten vyras tos vedėjos.
- Aha, tikrai labai įdomu.
- Daugiau pas mus inovacijų galbūt iš technologinės pusės, iš kūrybinės, animacinės pusės irgi galiu sakyt, kad inovacija, nes Lietuvoj tokių produktų aukšto lygio ir nelabai buvo. Kūrėm 10 animuotų lietuviškų dainelių vaikams bendradarbiaudami su grupe Skytle, su Aiste Smilgevičiūte, su institutu lietuvių literatūros ir tautosakos. Ką tik neseniai, gruodį išleidom 10 lietuviškų dainelių vaikams.

- Gerai, tada kaip jūs pavyzdžiui įvardintumėte sektorių, kuriame jūs dirbate ir kaip apibūdintumėte to sektoriaus rinkos ypatybes, konkurencinį lygį galų gale?
- Sektorių, kuriam mes dirbam...
- Mhm, nes jūs ir minėjote, kad yra technologinio ir to meninio galbūt aspekto. Tai va, kaip jūs patys save įsivardinat, ar tarkim IT sektorius nėra jau per daug apribotas.
- Ką turit galvoje apribotas?
- Na, gal jūs už IT sektoriaus ribų, jeigu pasitelkiate ir meninę..?
- Ne, mes stengiamės, kaip čia pasakyt dabar už ribų...mes einam su savo veikla iš tikrųjų ir į IT sektorių ir kūrybinį sektorių. Galbūt daugiau apjungt, ta prasme mūsų tikslas net apjungt, kurie dažniausiai eidavo vienas sau, kitas sau, nesusijungia. Nes turbūt negalit nuėję į kokį Sodros puslapį sunkiai įsivaizduojat, kad ten galėtumėt žiūrėt multikus ar interaktyviai kažką sukiot. Tai čia toks pavyzdys galbūt anekdotinis, bet iš principo mūsų visos veiklos inovacija yra, kad stengiamės apjungti technologinius dalykus, ieškom naujų sąsajų ir sprendimų su kūrybine dalim, kas yra labai svarbu, nes žmonės jie kur bebūtų su tom technologijom dirba žmonės ir jie mato, jaučia, turi kažkokią emociją ir ta sąsaja, sistema su kuria bendrauja kuo jinai yra arčiau jų psichologiškai, sociologiškai žiūrint tai jinai kuo yra arčiau jų, tuo lengviau susišnekėt. Na čia žmogaus kompiuterio bendravimas, „human computer interaction“ vadinamas terminas.
- Tai kaip apibūdintumėte konkurencinį lygį, galbūt jūs nematot savo konkurentų?
- Konkurencinis lygis be abejo, nes tiek iš IT konkurencinis, jie dirba panašiose srityse, iš kūrybinės pusės vėlgi yra konkurencinis lygis, jie dirba panašiose, kuria animacijas, multikus. O kurioj vietos mes stovim tai, kadangi mes dar tokie... aš matau save dar pradedantį, visam kolektyvui tai yra be galo įdomu, nes yra visos sritys. Ateina kūrybininkas į animaciją ir čia žiūrėk atsiranda kažkokia medicinos, kažką programuot reikia kitiems, tai čia jau reik su jais kažkaip susišnekėt. Taip tai yra nauja, bet tai yra įdomu. Tai su tais konkurentais yra taip, kad mes siekiam kokybės, įžiūrim ką galim patys padaryt kuo geriau, kokybiškiau ir inovatyviau. Iš konkurencinės pusės aš gal pabaigsiu taip: jei stengies daryt gerai, laiku ir kokybiškai tai nelabai tų konkurentų... ne tai, kad jų nėra, bet tu randi savo nišą ir stovi joje ganėtinai tvirtai, nes tas poreikis yra didžiulis, jei tu tik moki jam pritaikyti. Čia tas pats kaip buvo, kai išleido „iphon‘ą“ patį pirmą. Visi buvo oj mygtukai mygtukas čia tas nee, čia ekraną čiupinėti nee. Ir kas guli ant stalo dabar, nėra jokių mygtukų. Tai atrodo žmonėm, kad galbūt nereikia, bet pasirodo, kad reikės tai yra patogiau, paprasčiau ir daug funkcijų tam. Tai vis vien tu randi savo nišą, kurioj stabiliai gali stovėt. Konkurentai yra labai fainai, nes tu gali iš jų mokytis, juos stebėt, tai aš žiūriu labai kaip ne į konkurentus, o kaip į tikslą ir siekiamybę, partnerius, kurie tau padeda išmokt.
- Tai gerai, tai kalbant apie tikslą, kaip jūs matot savo veiklą tame sektoriuje kaip lokalų žaidėją ar kaip globalų?

- Aišku kaip globalų. Šiaip laikais pasaulis, internetas, čia negalima matyt lokalaus žaidėjo. Turint omeny mūsų srity, IT, kūrybinę, mediją, neįmanoma galvot vien tik apie lokalų.
- Mhm, tai tada kitas būtų klausimas apie jūsų įmonės priklausymą ar nepriklausymą tam tikroms asociacijoms, klasteriams, ten kažkokiems įmonių susivienijimams ir ar priklausot, jei priklausot, kokiems?
- Mes priklausom Kauno technologijos mokslų parkui, iš čia nuomojam būrią.
- Akivaizdu.
- Jo, o daugiau šiuo metu tai niekam nepriklausom, jokiom partijom. Mes priklausom KTU bendruomenei, nes esam ją baigę, VDU bendruomenei, VDA bendruomenei nes jie mūsų kaimynai ir geri draugai. Tai aš į tai žiūriu kaip į draugišką priklausymą, nes mes su jais taip bendradarbiaujam, be jokių oficialių dokumentacijų. Tai tokiu būdu priklausom moksliniam sektoriui.
- O jei ne apie mokslinį kalbėt, apie įmonių susivienijimus, klasterius?
- Ne, su įmonėm kažkokiom tiesiogiai, kad kažką susirašę būtume, tai nepriklausom niekam. Daugiau bendradarbiaujam su mokslinėm institucijom.
- Mhm, tai tiesiog pavieniais, tai gal apie tuos truputį vėliau ir pakalbėsime. Gerai, tai tada jūs prieš tai minėjot, kad jūsų įmonėj yra ta kultūra vadinama laisva su darbuotojais, hierarchijos per didelės nebuvimas.
- Aš vadinu juos kolegom.
- Kolegos, taip tai, kaip jūs užtikrinte, kad jūsų darbuotojai nuolat tobulėtų. Turiu omeny apie profesinį tobulėjimą.
- Na... duodu darbo. Ne, juokauju aišku. Iš tikrųjų tas užtikrinimas jis dar galėtų būti geresnis, nežinau, bet čia nuolatinis turbūt tobulėjimo procesas. Dabar mes stengiamės pavyzdžiui organizuot seminarus, arbatėlėm mes juos vadinam. Žiūrėt, kas ką atrandam naujo ir kol kas tokiu būdu, kolektyvinis protas kaip vadinu, kai sinergijos būdu vieni iš kitų mokomės. Leidžiam aišku ir į kursus ar užsisakom kažkokiais internetines pamokas.
- Supratau, o pavyzdžiui, koks jūsų nuomone yra jūsų darbuotojų požiūris į tas žinias, kurias gauna iš išorės. ar yra kažkokių sąsajų iš išorės, gaunamų ne iš jūsų darbuotojų?
- Ką turit galvoje iš išorės, tai yra iš interneto, ką parsisiunčia?
- Na taip ar seminarų metu, kažkokių.
- Dėl seminarų tai kas jau aktualu tai ir einam. Aišku mūsų tokia specifika yra ir kursų Lietuvoj tokia tema nelabai rasi, čia mes jau patys tokius kursus vos ne organizuot galėtume ir čia kur gali nebent koks hackers geimsai susirenka su bendraminčiais gali pabendraut, pasidalint. O visa ta informacija daugiau iš interneto ateina.
- Mhm, tai žodžiu jūsų darbuotojai yra linkę ieškoti žinių iš išorės, nes viduje turbūt ir neužtektų?

- Viduje ateina tos žinios per konkrečius projektus, nes kai vyksta projektas tu susiduri su kažkokia problema ir ją reikia išspręsti. Tai pirmas numeris klausi kolegos, antras važiuoji į Google ir ieškai sprendimo, trečias numeris važiuoji į universitetą ir ieškai kolegos, kuris žino sprendimą.
- Supratau, o dabar norėčiau paklausti, jeigu jūs tai darote mokslinė tiriamoji ir ekspertinė veikla, vadinamas R&D terminas būtų paprastesnis negu tas sulietuvintas. Tai kokią dalį nuo savo pardavimų skiriate tai R&D veiklai. Na tiesiog, procentais ne tikslai.
- Na žinot tą procentą vos ne bijau iš lempos ištraukt, nes tas R&D nėra taip, kad turim dvi darbo vietas ir jos užsiima tik moksliniais tyrimais, algoritmus kuria ir panašiai. Tie algoritmai ateina kaip ir sakiau vykdai projektus ir susiduri su problemom, ieškai įvairių sprendimų. Tai mes susiduriam nuolat.
- Na žinot tą procentą vos ne bijau iš lempos ištraukt, nes tas R&D nėra taip, kad turim dvi darbo vietas ir jos užsiima tik moksliniais tyrimais, algoritmus kuria ir panašiai. Tie algoritmai ateina kaip ir sakiau vykdai projektus ir susiduri su problemom, ieškai įvairių sprendimų. Tai mes susiduriam nuolat.
- Tai aš kaip suprantu pas jus nėra labai didelio skirtumo tarp vidinio R&D ir R&D su išore?
- Taip R&D yra projektas ir mums moksliniai partneriai gali padėti ir mes į juos kreipiamės. O tarkim, gerai aš vis prie skaičių linkstu, tai koks tada procentas palyginus vidiniam R&D skiriamas išlaidas lyginant su išorės R&D?
- Nu tai išorės R&D šiuo einamuoju metu bus kokie 10 gal, vidinis tai vėlgi sakau, žiūrint koks projektas, tai projektas kaip taisyklė būna kokie 15-20 procentų, momentais gal net iki 30-50 susvyruoja, tai vidurkį galit išsivest.
- Supratau, gerai, o ar turite patentų?
- Ne, patentų neturime.
- O kodėl neturite?
- Todėl, kad pasidaryt patentą ir tokio lygio R&D, kad pačiam išsivystyt projektą... Aš čia kalbu apie R&D su užsienio partneriais, kur mes dirbam, tai galbūt mes jiems daugiau darom R&D ne tiek sau, bet šiaip artimesnę gaunam patirtį per tai. O savo iš tokių patentų nelabai turim, nes tam dalykui, kad savo leist R&D reikia turėt investicijų, idėją ir panašiai. Tai nėra taip, kad bet ką užpatentuot negali tikriausiai. Tai šiuo momentu patentų neturim, o ateity kas žino.
- Mhm, gerai tai dabar jau grynai prie partnerių. Ar galėtumėt įvardinti, kas yra jūsų nacionaliniai, pagrindiniai išorės partneriai, kuriant tas inovacines veiklas.
- Nacionaliniai išorės nelabai supratau.
- Tai yra ne jūsų įmonė esantys žmonės, bet iš išorės dėl to gaunasi išoriniai, bet veikia Lietuvos kontekste.

- Lietuvoj kaip ir sakiau, mūsų partneriai yra KTU, VDA, VDU kažkiek ir Lietuvos energetikos institutas (LEI). KTU tai čia visas turint galvoje ir tą jų santakos visą slėnį ir panašiai.
- O tarkim kiek dažnai jūs bendradarbiaujat su paminėtais partneriais?
- Pastoviai, su VDA pastoviai, tiek bendrus projektus teikiam, ten kokiai kultūros tarybai ar intelektui.lt Europos Sąjungos finansavimui, tiek su KTU, VDA, LEI. Nu tai 2-3 į kokį pusmetį bendroj ir būna. Bendradarbiaujam ir darbuotojų perspektyva, nes ieškom specialistų kur gali rasti specialistus jei ne universitete. Tai natūraliai ir šitoj vietoj bendradarbiaujam. Praktiką teikiam studentam.
- Gerai, o dabar jeigu kalbam apie užsienio partnerius, ar tokių turit?
- Na kaip partneriai, jie daugiau klientai sakyčiau... Turime partnerį vieną iš UK, pradėjom bendradarbiauti su Bormimo universitetu. O šiaip klientų turim ir JAV, Belgijoje, Ispanijoje ir UK. Ieškom Švedijoje, Norvegijoje.
- Tai palyginimui tas bendradarbiavimo intensyvumas su užsienio partneriais, kaip dažnai su jais bendradarbiaujat...
- Pastoviai. Tai yra klientai, tu su jais bendradarbiauji kiekvieną dieną, vienas projektas, kitas projektas.
- Gerai tada norėčiau paklausti, kiek turite partnerių, kurių žiniomis naudojėtės, bet savo nedalinat. Ta prasme imat iš jų žinias, bet savo nesidalinat?
- Kad jie greičiau ima iš mūsų žinias, nes mes teikiam jiems intelektinę paslaugą. Kad imam žinias iš užsienio partnerių, šiuo metu ne. Bormimo universitetu ten manau bus toks dalijimasis žiniomis, jeigu tas projektas bus patvirtintas, nes yra toks projektas bendras kuriamas. Tai toks kaip žinių mainai. Jei skaičiais, tai mes daugiau kuriam visą tą intelektinį produktą.
- Na, o tada iš nacionalinių jūs tada imate žinias, ar jūs dalinatės savo?
- Iš nacionalinių tai mes jau iš jų imam, jei imam tą bendradarbiavimą ne darbo jėgos, bet tokį intelektinį. Konsultacijos pavyzdžiui, tai mes ką jiems teikiam - jeigu koks seminaras, tai mes jiems kokį pranešimą ar paskaitą suorganizuojam, kad jų studentam papasakot ar priimam į praktiką, kad jie galėtų susipažinti su realiais projektais. Nes jeigu studentas turi pakankamai žinių tai mes jį leidžiam priskirti prie realių projektų, kad jis greičiau įsiliėtų ir į kolektyvą ir įgūdžių gautų.
- Tai, kaip suprantu, jūs ne tik žiniom dalinatės, bet net ir darbo jėga. Tarkim iš universiteto gaunate kandidatą?
- Kandidatą gaunam, iš universiteto ta darbo jėga kaip taisyklė yra tokia labai neišminkyta. Jinai yra, bet to galutinio rezultato dar nėra. Tokiu būdu mes gal tas savo žiniom dalinamės. Na mes kaip ir esam socialiniai partneriai, tiek su KTU, VDA mes labiau matom rinką iš arčiau, nes mes dirbam daugiau su užsakovais, užsieniu. Universitetai jie žiūri į Europos sąjungos projektus, mes daugiau ateinam tokias įžvalgas, ko reikia rinkai tuo metu, ko reikia daugiau pridėti į tą studijų programą,

padedam studijų programas netgi pačias vystyti. Nes aš pats universitete dirbau 12 metų tai labai gerai žinau virtuvę, procesus. Tai tokia lygyje tie žinių manai yra.

- Tai vėl dėl žinių manų. Per kokias jūsų įmonės veiklas pasireiškia tas keitimasis žiniomis su išorės partneriais?
- Čia lokalius turim omenyje partnerius, ar užsienio?
- Prašom išskirti, jeigu galit.
- Su užsienio tai daugiau dirbam kaip su klientais, o per kokias veiklas...
- Ar jie rekomenduoja produkto patobulinimus, ar galbūt patį siūlo kažkokį produktą, kur jiems reikia, o jūs net negalvojot apie tokio produkto gamybą.
- Siūlyt tai nelabai siūlo. Būna momentų tarkim iš mūsų klausia ar mes galėtumėm ką nors padėt jiems kurt. Jie kažkokį produktą bando vystyt, o kartais ir mes klausiam, mes kuriam projektą ir reikia specialisto kokioj siauroj srity, kuris versle vienas neišgyventų, bet jis puikiai laikosi mokslinėj veikloj, su fizika matematika susijusia ir mum reikia sprendimo ar konsultacijos tai mes žinom, kur kreiptis ir kreipiamės. Tai tokiu būdu bedradarbiaujam per mokslinę prizmę, kas susiję labiau su ne praktiniais, o teoriniais dalykais. Kaip mūsų IT ir kūrybinis sektorius tai yra ir algoritmavimo, kadangi kuriam produktą energetikai mums reikia energetikų konsultacijos, kuriant produktą medijai šou kažkokį mum reikia kompozicinės meninės konsultacijos. Priklausomai kokį produktą kuriam ir atitinkamas poreikis, kadangi ten ir ten turim komunikaciją tai žinom, kur kreiptis.
- Gerai tada turiu klausimą, kiek svarbūs yra išoriniai žinių šaltiniai jūsų pagrindinei veiklai?
- Žvelgiant mokslinė prasme tai šiuo metu poreikis yra ganėtinai neaukštam lygy, atitinkamai nuo klientų priklauso. Ateina klientas, kuriam reikia daug kažkokių mokslinių resursų tai tas poreikis auga. Poreikis tas labiau dabar svarbus kaip specialistų šaltinis. Su mokslinė veikla jis dar yra ganėtinai mažas, kokie penki procentai.
- Bet grynai jūsų kasdienei veiklai tos žinios iš išorės ar jos yra labai svarbios ar jūs puikiai su savo vidinėm žiniom.
- Su vidinėm, su interneto žiniom mes išsiverčiam šiuo momentu. Nes mes esam arčiau rinkos ir poreikio universitetui jie truputį inertiškai, lėčiau. Iš tos pusės, kad ten didesnė inovacija dar nebuvom susidūrę, bet kad jie teorinę bazę stiprią turi tai faktas.
- Bet tarkim minėjot, kad turit projektą ir jums reikia kažkokio specialisto iš išorės. Tai, kaip įvertintumėt. Jeigu nekalbam apie universitetą, bet apie toj srity veikiančią specialistą. Tai koks yra jo vaidmuo šiame kūrybos procese?
- Be abejo jisai svarbus, nes sprendžia problemą, kurios mes patys nepajėgūs išspręsti. Jis turi labai specifinių žinių, kurių mes neturim arba kurias sužinot mum reiks 2-3 metų.
- Tai vis dėlto gal ir su vidinėm savo turimom žiniom kai kuriais atvejais neišsiverstumėt?

- Tai čia kalbos nėra, kad neišsiverstume, užtai mes ir komunikuojam. Kai reikia ieškom ir dirbam.
- Gerai, o jeigu jums reikėtų įvardinti naudą, kurią gaunate bendradarbiaudami su partneriais. Kaip ją įvardintumėte?
- O kaip čia dabar jums pasakyt kaip įvertinti tą naudą? Padeda įvykdyti projektą, gauni finansinę naudą, gauni žinių naudą, galų gale public relations naudą, nes gali pateikti save kaip partnerį, gali pateikti, kad nesi vienas esi stiprus rinkoje ganėtinai.
- Kokią dalį procentais, įmonės produktų ar paslaugų, kurią sukuriate bendradarbiaudami su išorės partneriais?
- Gerai, įsivardinkim kas tie partneriai, ar klientai iš užsienio, ar vietinės mokslo institucijos. Ar ir tas ir tas..?
- Ir tas, ir tas, nes realiai tai yra jūsų partneriai.
- Turbūt kokių 90 procentų su išorės partneriais.
- Tai vadinasi reikšmė išorinių partnerių yra pakankamai didelė.
- Taip.
- O dabar turėčiau klausimą, kokia yra dalis iš tų užsienio partnerių veikia tose šalyse, kuriose vykdotė savo veiklą. Čia einame per internacionalizaciją, bet galbūt reikia paklaust, ar parduodat produktus užsieniui. Jūs minėjot, kad parduodat.
- Paslaugas kuriam.
- Tai paklausiu, ar jūsų partneriai su kuriais kuriate inovacijas veikia tose pačiose šalyse, kuriose jūs ir parduodat savo produktus?
- Taip.
- Ir kokia maždaug dalis būtų?
- 100 procentų visi veikia savo šalyse. Galbūt čia nesupratau.
- Na sakysim yra partneris JAV ir ar jūs toje JAV šalyje parduodat savo produktus?
- Ta prasme, ar mes patys parduodam tiesiai JAV?
- Taip.
- Nu į JAV mes nevažiuojam. Mes atstovybės ten irgi neturim, bet su internetu nėra jokių sienų. Į tave gali kontaktuoti JAV, Kinija, Japonija ir taip toliau. Ir mes globaliai savo paslaugas teikiame ir į JAV, gal tas pats užsakovas jis yra JAV, Belgija ar Ispanija. Atstovybių mes neturim, viską čia įmonė yra lokaliai, bet kai įsideda į interneto tinklalapį tau tada nereikia jokių atstovybių, nes tu esi visur.
- Tai visose šalyse, kur parduodat savo produktus veikia ir jūsų partneriai?
- Taip. Mes teikiame produktus. Tokių kaip produktų savo nelabai turim, vystome keletą.

- Nu į JAV mes nevažiuojam. Mes atstovybės ten irgi neturim, bet su internetu nėra jokių sienų. Į tave gali kontaktuoti JAV, Kinija, Japonija ir taip toliau. Ir mes globaliai savo paslaugas teikiame ir į JAV, gal tas pats užsakovas jis yra JAV, Belgija ar Ispanija. Atstovybių mes neturim, viską čia įmonės yra lokaliai, bet kai įsideda į interneto tinklalapį tau tada nereikia jokių atstovybių, nes tu esi visur.
- Tai visose šalyse, kur parduodat savo produktus veikia ir jūsų partneriai?
- Taip. Mes teikiame produktus. Tokių kaip produktų savo nelabai turim, vystome keletą.
- O kaip įvertintumėte iš užsienio partnerių gaunamą naudą, lyginant su nacionaliniais?
- Idėjų prasme tai užsienio partneriai svarbesni, nes tai yra realūs projektai, užsakovai ir biudžetai. Vietiniai tai biudžetai tokie ir idėjos, kad vis dėlto dar reikia augti vietiniam.
- O kas nulemia partnerio pasirinkimą?
- Mes per savo paslaugas rodome ką galim ir tarkim užsienio partneris jis mus renkasi kaip vykdytoją kažkokių paslaugų, realizatorių. Tai, kiek jam tinka tas mūsų žinių, profesionalumo lygis, taip jis turbūt renkasi. Mes kaip renkamės? Tai stengiamės, kad partneris klientas būtų patikimas, solidus, į ilgalaikius bendradarbiavimo santykius orientuojamės. O su vietiniais partneriais, čia ir taip praktiškai ilgalaikiai, nes nuolatos bendradarbiaujam.
- Kaip manote kuo skiriasi bendradarbiavimas su užsienio partneriais ir nacionaliniais?
- Čia natūralu, kad kalbos, kultūros skirtumai yra. Aš pavyzdžiui sunkiai įsivaizduoju, kaip reiktų bendradarbiauti su Azijos partneriais, nes pas juos yra labai kultūriniai skirtumai. Reik studijuoti kultūrą kad galėtum su jais bendradarbiauti. Gal paprasčiau yra su mum artimesniais. JAV, Jungtinė Karalystė, Europa jie kultūriškai artimesni gerokai. Sunkumai pradžioj mum buvo galbūt kalba, nes kai kalbi čia vietine kalba, mažai tos kalbos užsienio naudojami, bet žinant bent dvi rusų, anglų kalbas tai daug lengviau susibendrauti. Aišku kažkiek skiriasi ir biurokratiniai dalykai, mokesčiai, apskaitos ir jų formos. Jie nededa antspaudo ir parašų, mūsų čia alpsta dėl jų ir popierių siuntinėjimu vieni kitiems. Mūsų biurokratinės įstaigos jau smarkiai pasistūmusios į priekį, bet dar išlaiko senąją šarmą. Ir verslo kultūros skirtumai šiek tiek yra, bet nebuvo tai, kad vieną dieną pabudom ir verslą užsieny darom. Visa tai palaipsniui išsivystė.
- Tai jūs savo veiklą pradėjote čia Lietuvoj, ar ne?
- Mes savo veiklą pradėjome tiesiogiai su užsieniu. Lietuvoj praktiškai čia yra nedidelė dalis, keletas projektų. Mes iš karto orientavomės į užsienį. Bet būstinė mūsų yra Lietuvoj. Jei bus poreikis kažkur steigim atstovybę. Į internetą mes orientuojamės.
- Tai jei klausčiau, kuriame veiklos etape pradėjote į užsienį, tai galima sakyti nuo pat pradžių.
- Taip. Nuo pat 2013, kai jau atsidarėm ir pradėjome. Mes prieš tai su užsieniu, kai individuali veikla buvo ir panašiai, nebuvo, kad įmonė nuo nulio. Jau buvo įdirbis, individualūs projektai, veikla.
- Ar galėtumėt įvardinti keliose užsienio rinkose veikiat šiuo metu?

- Tai JAV, UK, Jungtinė Karalystė, Belgija - aš skaitau Europa. Ir Lietuva be abejo, turim klientų ir iš Lietuvos.
- O kitus žemynus?
- Buvo tokia komunikacija su australais, tik su jais sunku susišnekėt, nes labai laiko juostos skiriasi. Tai dar vienas sunkumas. Nes tenka komunikuot komandose per skaipus ir panašiai. Tenka tuo pačiu metu komunikuot su JAV ir su Indija, kadangi laiko tarpas pas abu apie valandą, tai kol susidėlioji, kad visiems sutaptų... Na mes dar ganėtinai jauni ir tas įmonės įvaizdis yra vis dar smulkiai formuojamas.
- O kiek procentų jūsų įmonės pardavimų tenka užsienio rinkoms?
- Šiuo momentu čia buvo keletas lietuviškų projektų, bet apie 90 proc. į užsienį.
- Kaip keitėsi pardavimo apimtys per pastaruosius 3 metus?
- Pačioj pradžioj buvo 100 procentų į užsieny, paskui krito. Atrado mus truputį Lietuva ir vienas kitas projektas ateina iš vietinių. Mūsų produktai kainuoja nemažai ir vietinei rinkai jie galbūt kartais per brangūs. Paprastai inovacinės idėjos vietinėj rinkoj ateina truputį vėliau, nors ne visos žinoma. Komunikacijos pas mus labai aukštai stovi, nes amerikonai čekius dar išrašinėja ant popierius, o pas mus jau viskas per internetą. Bet visi tie startapai kur ateina manau duoda teigiamą naudą, galimybė išvykt, stažuotis į užsienį irgi duoda didelę naudą.
- Tai kiek tų rinkų yra užsieny buvo jūsų veiklos pradžioje skaičiais?
- Tai viena, JAV. Tuo momentu mes pradėjom su belgais iš karto, paskui su JAV, paskui su ispanais.
- O paskui tai per kiek čia maždaug laiko?
- Per tris mėnesius. Paskui nepavežėm, pradėjom žmonių ieškotis, nes iš pradžių buvau aš vienas su buhalterė. O dabar turim 12 darbuotojų.
- O kas jus motyvuoja plėstis į užsienio rinką?
- Motyvuoja tai, kad ten įdomūs dalykai vyksta. Gali pritaikyti nestandartinius sprendimus, į rinką didelę, daugiau galimybių projektams ir biudžetai visai kitokie nei Lietuvoj. Tai vienu žodžiu įvardinčiau, kad motyvuoja galimybės.
- O su kokiomis problemomis susiduriate prieš išeidami į tą užsienio rinką?
- Pradžioj, kai nesi bendravęs su užsieniu... Nu čia visi įsivaizduoja, kad čia vienas pasaulis, o kitur jau kitas, bet visur tokie patys žmonės, tos pačios problemos. Bet kur eini ten yra konkurencija. Bet daugiau žiūriu ne kaip į konkurentus, o kaip iš ko galima pasimokyt ar bendradarbiaut.
- O kokie ištekliai buvo svarbiausi plečiant veiklą į užsieny?
- Pradžioj tai be abejo finansiniai ištekliai. Supratau, kad iš bankų nėra jokios naudos, jei reikia paskolos kiek paklausi tiek negausi, nes reikia turto jaunai įmonei, o iš kur jo trauksi. Aišku gali ieškot investuotojų, pristatyt idėjas, bet čia jau kita sritis, jau turi eiti kaip startapas su nauja idėja.

Buvo kažkokia ten Invega ar kas ten finansavo pirmus metus, bet mes to nežinojom, praleidom ir tuo momentu jei finansavo kažkaip, įsikūrimą pradėjo ir panašiai.

- O kaip jūs kovojot su tuo finansų trūkumu?
- Tai balansuojai, darai projektus. Iš savų pajamų vertiesi. Steigiant UAB sukrapštai tą pradinį įnašą, o paskui pradedi projektą daryt, gauni už jį. Ir jau ofisą gali tvarkytis. Techniškai mes pradėjom KTU startup space, bet dar nebuvo uab'o, paskui uabas Breslaujos gatvėj, paskui pamatēm, kad ten ribotos galimybės plėstis patalpų atžvilgiu. Tai pagrindiniai trūkumai buvo finansuose ir verslo vadybos konsultacijose. Jei būtų toks paslaugos paketas konkretus, kur parašyta kokia verslo plano instrukcija, konsultantas ir kažkokia finansinis nedidelis indėlis ar labai lengvatinė paskola. Bet aišku turi žinot, ką daryt nori, nes kaip pas mus ateina tokie kur nori modeliuot, bet niekad nemodeliavo. Pagrindinis mūsų tikslas buvo sukurti kažkokį dalyką, kad žmonēm patiktų ir panašiai, o kadangi visada mane žavėjo vaizdas, vizualiniai dalykai taip ir likau čia.
- Įvardinkite, kurie iš anksčiau aptartų partnerių labiausiai prisidėjo prie veiklos į užsienio rinkos veiklos?
- Nebuvo pas mus taip, kad susiradom vieną ir jis rekomendavo kitą. Bet mes planuojam vykdyti klientų, partnerių paiešką. Dabar Lietuvoj per demitas, mokslo ir verslo bendradarbiavimus. Dabar jei tu pradedi dirbti su JAV tai gali pasakyt potencialiems partneriams iš JAV, kad mes jau dirbam su vienu iš jūsų ir jau kitaip žiūri į tave. Tai savaimė, kad tu užsirašai, kad dirbi su belgais ar panašiai jau duoda lengvesnį apsisprendimą, ar dirbti ar ne. Aišku ne tai tik lemia, svarbu, kokius projektus vykdo, jų komandos sandara ir kas tie yra klientai yra.
- Jūsų nuomone, kokia dalimi veiklos plėtra į užsienio rinkas priklauso nuo jūsų vidinių darbuotojų ir kokia dalimi nuo išorės partnerių pagalbos? Ar padeda pavyzdžiui KTU išeit į užsienio rinkas?
- Šiuo metu ne. Bet jei ne patį universitetą imtume, o parką tai tas yra, jie gauna užklausas iš užsienio ir jie dalinasi, sako čia jum artima sritis, gal jūs norit susirašyt su jais. Tai pirmoj vietoj stovi mūsų pačios įmonės įdarbis, turi pats stengtis, investuot į kokybę, į komandą, į produktą, į vaizdą ir tada jau tie patys projektai, nereikia galbūt ir reklamuotis.
- O kaip manot iš kur jie ateina patys?
- Tai jei padarai stiprų darbą ir kažkur parodai, kiti susidomi ir jie nori kažko panašaus. Produktas, komanda turi už save kalbėt.
- Paskutinis klausimas: kokie trys pagrindiniai uždaviniai, plečiant jūsų įmonės veiklą?
- Kokybė, komanda tai turbūt pagrindiniai uždaviniai šiuo momentu. Be komandos žinios, komunikacija. Tai va kokybė, komanda, komunikacija ir kūrybiškumas.
- Tai labai šaunu, ačiū už gerą pokalbį.
- Tikiuosi pagelbėsiu. Jūs čia kokį mokslinį tyrimą atliekat, ne?
- Taip.

UAB "Aciety" giluminio interviu transkriptas

- Gal jau tada pradėkim ir pirmiausia pristatykit savo įmonę ir įvardinkit, kokiai veiklos sričiai ją priskirate?
- Aciety yra IT įmonių tinklas skirtas suvesti programavimo paslaugas teikiančias įmones su tom įmonėm, kurios ieško IT specialistų savo projektam.
- O kokia veiklos sritis tada?
- Mes esam platforma, kuri ir padeda suvesti specialistus su klientais. Šiai dienai orientuojamės tik į geriausias IT specialistus, į tas įmones, kurios teikia programavimo ar taip įvardinkim programuotojų nuomos paslaugas, atrenkam tik pačias profesionaliausias ir geriausias įmones, todėl tik apie 10 procentų visų norinčių patenka į mūsų platformą. Veiklos pradžioje bandėm orientotis į freelancerius, kurie veikia kaip individualūs asmenys ir gali aptarnauti mažus IT projektus, bet gana greitai pastebėjom, kad individualūs programuotojai negali aptarnauti didelių IT projektų, iškyla komunikacijos problemos, todėl šiai dienai visiškai persiorientavome prie didelių įmonių. Tiek iš klientų pusės, tiek iš programavimo paslaugų teikėjų pusės.
- Tai tada sektorius būtų IT, veiklos jūsų įmonės?
- Taip, mūsų sektorius IT, bet programavimo paslaugų patys neteikiame, bet labiau veikiam kaip platforma per kurią ir galima gautas tas paslaugas.
- Gerai...Kada pradėjot savo įmonės veiklą?
- Aciety įsteigiau 2011 metais, kai studijavau universitete. Atrodo jau labai seniai, bet dabar iš tikrųjų gailiuosi, kad nepradėjau veiklos anksčiau. Galbūt pačioje pradžioje ir trūko tos patirties, bet patirtį ir gauni, kai pradedi daryt, kai išsprendi, kas nesiseka, tada ir gauni patirtį.
- O kaip gimė idėja pradėti tokią veiklą?
- Aš pats dirbau dizaineriu ir programuotoju ir greitai pastebėjau, kad kyla daug problemų tarp programuotojų ir jų klientų. Atsiranda daug klaidų, daug įvairių komunikacijos problemų, todėl ir kilo idėja spręsti tas problemas ir sukurti tokią platformą, kurioj klientai galėtų matyti programuotojų sąrašus, atsiliepiamus apie juos, galiausiai įkainius ir taip pasirinkti, kuris programuotojas geriausiai tinka jų vystomam projektui ir komunikuoti būtent per mūsų platformą taip išsvengiant komunikacijos problemų.
- Supratau, kiek darbuotojų šiuo metu pas jus dirba?
- Pačioje įmonėje dirba penki žmonės, bet mūsų tinklą sudaro virš šimto programavimo paslaugų tiekėjų įmonių, kuriose dirba tūkstančiai programuotojų.
- Aha, o kaip įvardintumėt, kokias inovacijas jūs kuriat ir naudojate savo veikloj?

- Mūsų pagrindinė veikla, kurią vystome jau yra inovacija, toks projektas buvo pirmasis, kuriuo siekėme supaprastinti didelių IT projektų užsakymą ir valdymą. O jeigu kalbėt apie atskiras veiklas, kurias darom kiekvieną dieną tai ir ten yra tikrai daug inovacijų. Pavyzdžiui, pats paieškos varikliukas, kuris veikia mūsų platformoje yra išmanus, nuolat besimokantis. Kai klientai ieško programuotojų mūsų sistemoje, jis surenka visą jų ieškomą informaciją ir iš jos mokosi, kad pateiktų kuo tikslesnius ir labiau vartotojų poreikius atitinkančius paieškos rezultatus tarp paslaugų tiekėjų.
- Mhm, dabar dar truputį tada apie sektoriaus ypatybes. Tai kaip jau įvardinome tai būtų IT, o kaip vertintumėt jame esančią konkurenciją?
- Tai sektorius nuolat augantis ir konkurencingas, bet pati veikla, kurią mes darome nesusiduria su didele konkurencija, nes tiesiog niekas to nedaro. Turbūt dabar daugiausiai konkurencijos yra tarp freelancerių, kurie ir daro tuos mažus produktus, konkuruoja tarpusavyje, o mes suveda, didžiausias įmones su didžiausiais projektais.
- Kaip patys vertinat, sektorius labiau lokalus ar globalus?
- Didelio vertinimo čia nereikia, IT sektorius net ir negali būti lokalus, bent jau aš asmeniškai neįsivaizduoju IT sektoriaus, kuris būtų lokalus.
- Taip, tiesa. Galbūt priklausote kokioms nors asociacijoms, klasteriams ar dar kokiems nors kitiems verslo susivienijimams?
- Ne, niekam nepriklausom, bet mes patys organizuojam klasterinę veiklą.
- Įdomu...kokią?
- Tai kaip ir sakiau mūsų pati veikla paremta klasterio pagrindu, mes esam platforma suvednti klientą su pirkėju ir tikrai skatiname bendradarbiavimą tarp atskirų paslaugų teikėjų. Pasitaiko tokių projektų, kurių viena IT įmonė nėra pajėgi atlikti, todėl pasijungia dvi trys, visiškai atskiros skirtingos įmonės į vieną projektą ir gale gaunam gerą rezultatą. Be mūsų klientai tikrai turėtų sunkumų, ieškant, kas galėtų padaryti tuos darbus.
- Dabar šiek tiek apie darbuotojus, jų požiūrį... tai, kaip jūs savo įmonėj užtikrinat profesinį darbuotojų tobulėjimą?
- Didesnė dalis komandos IT žinovai, todėl tobulėjam IT kursuose, perkam mokymų paketus, kurie padeda įgauti daugiau žinių ir panaudoti jas vystant patį projektą, bet visi kartu tobulėjam ne vien iš IT pusės... tai paskaičiavus visi mes baigėm universitetus vienų dvejų metų bėgyje, todėl didžiają dalimi kaupėme žinias besimokydami. Aš pats džiaugiuosi, kad studijavau užsienyje Rygos universitete, manau, tikrai ten gavau daug praktinių žinių, universitetas sudarė galimybes bendradarbiauti ir dirbti su tikromis kompanijomis. Visos užduotys buvo realios ir kiekvieną kartą pamatydavau realų rezultatą, todėl galvoju, kad studijos man tikrai padėjo vystyti „Aciety“, nors kol dar mokiausi tikrai nebuvo lengva derinti darbą ir studijas, dėstytojai nenuolaidžiaudavo, bet kita vertus tikrai visada ir skatino kurti savo verslą.

- Mhm... dar apie tiek jūsų pačių, tiek įmonės darbuotojų požiūrį į idėjas, žinias ar technologijas iš išorės? Tai yra ne tokias, kurias patys sugalvojat, bet imat iš išorės, ką siūlo rinka?
- Įdomus jūsų klausimas.
- Ačiū.
- Teigiamai žiūrim į viską, ką galim gaut iš išorės, į visas žinias, kurios yra naudingos mūsų veikloje. Pavyzdžiui, tikrai dažnai pasinaudojam tų programavimo įmonių, kurios skelbiasi mūsų platformoje patarimais, idėjomis, kaip patobulinti tai, ką darome, kaip pagerinti savo sistemą, kad nuolat tobulėtume.
- Gerai... Kokią dalį nuo pardavimų skiriat research&development?
- Sakyčiau apie 40 procentų, gal šiek tiek ir daugiau. Didžioji dalis lėšų yra skiriama platformos tobulinimui ir programavimo paslaugų tiekėjų reitingavimui, patikimumo vertinimui, nes būtent tai yra vienas esminių mūsų paslaugos kablukų dėl kurio klientam suteikiame galimybę rinktis tik iš pačių patikimiausių programuotojų.
- Gal galit įvardinti, kokia dalis nuo tų 40 procentų tenka išoriniams tyrimams, kuriuos darote ne jūs patys?
- Šioje vietoje sunku įsivertinti, nes daug mažų darbų, projektėlių darome kartu su savo klientais ir tie tyrimai, tos tiriamosios veiklos persipina tarpusavyje. Turbūt reiktų sakyti, kad lygiomis dalimis, pusę pasidarom patys, pusę klientai. Na ne tik klientai, bet klientai yra branduolys.
- Kaip dar tada užtvirtinimui įvardintumėt, kokią pagrindinę informaciją ar sakykim žinias, technologijas įmonė gauna iš išorės?
- Daugiausia turbūt informacija apie tiekėjų kainas, konkurencingumą tarp Europos šalių. Didžioji dalis viso to informacijos paketo ir remiasi į... programavimo įmonių vertinimą, analizę, detalią analizę. Iš technologinės pusės tikrai viską darome patys, bet konsultuojamės. Kartais būna taip, kad norime padaryti daug, norime sukurti visiškai naują funkcionalumą, kurio niekas neturi, reikia išorės žinių, nes mūsų komanda nėra didelė, bet turim vieną iš didžiausių pagalbininkų tinklų.
- Ar turite patentų?
- Ne, patentų neturim.
- Ar planuojat?
- Šiai dienai neplanuojam, bet plečiantis už Atlanto apsvarstysim galimybes tokiu būdu apsaugoti kelis unikalius funkcionalumus, kuriuos esame sukūrę patys.
- Kokie tie funkcionalumai?
- Nenorėčiau plėstis į detales apie juos, tiesiog jei taip paprastai kalbant tai mūsų sistemos dalis, kuri padeda išsiskirti iš visų kitų ir suteikti patogiausią sąsają klientams.
- Gerai...Ar turite nacionalinių partnerių Lietuvoje?
- Nežinau, ar šioje vietoje išskirti tas programavimo įmones, kurios yra mūsų klientai, ar ne?

- Taip, galima, bet tai galbūt ne vienkartiniai jūsų klientai, o su kuriais palaikot dažnesnį kontaktą, galbūt patys gaunate iš jų žinių.
- Gerai, tada Lietuvoje turim iš viso apie 30 klientų, iš jų pastoviai bendradarbiaujam na su penkiom šešiom. O be klientų Startup Lithuanian būtų pagrindinis partneris su jais daugiausia dirbame ties renginiais ir konkursais, jie teikia informaciją ir padeda užsiregistruoti, sudalyvauti tiek startup renginiuose, tiek konkursuose, su jų pagalba ne viename konkurse esame ir laimėję ir suradę naudingų kontaktų pačiuose konkursuose.
- O kokie tai maždaug konkursai?
- Iš vykusių Lietuvių tai Hyundai young entrepreneurs.
- O kaip dažnai, kas kiek laiko tenka su jais bendradarbiauti ar įvardintu partneriu ar tai pastoviais klientais?
- Su klientais priklausomai nuo poreikio, dažniausiai kas vieną, dvi savaites, o su Startup Lithuania kas kelis mėnesius, pasitariam apie naujus konkursus ir pasidomim galimybėm dalyvauti.
- Mhm... Kokiose užsienio šalyse dar turite partnerių inovacijų kūrimui?
- Įvairiai. Pagrindė Rytų Europa. Galiu pabandyt tada visas šalis išvardint. Tai... pirmiausia Latvija, Estija, Lenkija, Ukraina, Rumunija, Serbija. Na manau visas išvardinau. Ai dar yra keletas ir Anglijoj, bet orientuojamės į šias rinkas kaip į partneres. O klientų turim tai praktiškai visam pasauly.
- Gal galėtumėt įvardinti, kokios tai įmonės, kas tie partneriai?
- Tiekėjai bendrai Lietuvoje ir kitose Rytų Europos šalyse jų turime virš šimto. Visi šie partneriai yra paslaugų teikimo įmonės... IT paslaugų.
- O su jais kaip dažnai susikontaktuojat?
- Su dauguma bendradarbiaujam kartą per mėnesį arba dažniau, kartą per savaitę. Yra tokių su kuriomis jau esame susidirbę ir jie padeda mums iškilus kažkokiems klausimams be jokio papildomo atlygio, su kitomis deramės...
- O kiek įmonių yra su kuriomis kas savaitę bendraujat?
- Bendradarbiavimo dažnumas pagrindė priklauso nuo to, kokius projektus darome mes patys, ar mūsų klientai. Tarp 10 – 20 įmonių yra nuolatinis kontaktas kas savaitę, su kitomis kas mėnesį, bet tos įmonės keičiasi tarpusavyje.
- Gerai... Tada kitas klausimas būtų, kiek turite tokių partnerių su kuriais jūs patys dalinatės savo žiniomis?
- Tai visos jau minėtos IT paslaugų tiekimo įmonės. Mes su visais partneriais dalinamės bendrinėmis žiniomis ir konkrečiomis, jeigu paklausia. Tikrai esame linkę tartis, dalintis tuo, ką žinome ir manau, kad esam labai atvira įmonė. Aišku nei vienas partneris nežino visų tinklo klientų, nes IT projektams organizuojami ir privatūs konkursai, kurių metu tik klientas mato dalyvius ir renkasi tarp jų.

- Tada klausimas kiek iš kitos pusės, kiek tada turite partnerių, kurių žiniomis jūs patys naudojate, su jais savo patirtimi nesidalinat?
- Sakyčiau tokių nėra, kaip ir sakiau su visomis dalinamės žiniomis ir tikrai dalinamės jų žiniomis. Kiekvienas partneris labai noriai padeda susipažinti su jų jau pažįstama rinka.
- Taip... Per kokias pagrindines įmonės veiklas labiausiai pasireiškia keitimasis žiniomis su tais jūsų partneriais?
- Pardavimų. Iš dalies techninio platformos vystymo, bet vis tiek pagrindas pardavimai.
- Kaip įvertintumėt, kiek svarbūs jūsų pagrindiniai veiklai šie išorės žinių šaltiniai?
- Kuria prasme svarbūs?
- Kiek jie svarbus procentais?
- Jie svarbūs... jeigu žiūrint iš perspektyvos, kad jie tiekėjai tai šimtu procentu, nes be tiekėjų nebūtų ir mūsų veiklos, bet jeigu vien iš bendradarbiavimo pusės bus apie 30 procentų
- Aha... o kaip įvardintumėt, kokią naudą gauna įmonė bendradarbiavimo su išorės partneriais metu?
- Mes sužinome apie jų esamus klientus, kuriems galime nukreipti tinkamus tiekėjus. Tikrai dažnai pasitaiko tokių įmonių, kurios pačios nėra pajėgios atlikti didelių ar galbūt specifinių užsakymų, todėl labai noriai perduoda mums savo klientus ir per surandam tinkamiausią variantą. Iš kitos pusės mes patys mainais iš kitų tiekėjų, jiems nukreipiam klientus, tokiu būdu sutarpininkaujam ir ta nauda tiek klientams, tiek mūsų tiekėjams.
- O jei procentais, tai kokią dalį įmonės produktų ar paslaugų sukūrėte su tais išoriniais partneriais?
- Šioje vietoje vėlgi nėra kaip įvertinti. Pačią platformą 70-80 procentų sukūrėme patys, o visos paslaugos kliento ir tiekėjo suvedimas jau tikriausiai 100 procentu priklauso nuo pačių tiekėjų, nors mes patys daug prisidedam prie komunikavimo sistemos kūrimo, tiekėjų vertinimo, bet be pačių tiekėjų mūsų veikla nebūtų galima.
- Taip, tada jų svarba išties didelė.
- Dar jei apie procentus, kokia dalis užsienio partnerių dar ir veikia tose šalyse, kur vykdoti veiklą?
- Visi, bet yra taip, kad mūsų partneriai bazuojasi Rytų Europoje, o patys klientai, kurie užsisakinėja programuotojų paslaugas yra iš viso pasaulio. Na pavyzdžiui mūsų tiekėjai programuotojai yra lietuviai, ukrainiečiai, kurie tikrai gali pasiūlyti kokybiškas programavimo paslaugas už mažesnę kainą. Na o klientai yra tarptautinės įmonės, nebūtinai Lietuvoje. Didelė dalis klientų iš Vakarų Europos, Amerikos. Jeigu taip aiškiau pasakius tai pardavimai pagrinde vyksta į Vakarų Europą ir Ameriką ir apie 40 procentų tiekėjų turi savo dukterines kompanijas šiose šalyse, o visi kiti turi motinines Rytų Europoj iš kurių organizuojam tiekimą.
- Supratau, kaip įvertintumėt iš užsienio partnerių gaunamą naudą, jeigu palyginant ją su iš bendradarbiavimo su nacionaliniais partneriais?

- Skirtingi tikslai. Užsienio partneriai skirti tiesioginei pardavimų veiklai, o nacionaliniai labiau public relations veikloms.
- Tai jie padeda labiau viešinti jūsų įmonę ir jos veiklą?
- Taip, nacionaliniai partneriai prisideda prie viešinimo, o užsienio partneriai įeiti į naujas rinkas, tiekėjai yra vienas iš pagrindinių variklių, kurie leidžia mums žengti į naujas rinkas.
- Kokie jūsų atrankos kriterijai, kas nulemia partnerio pasirinkimą?
- Tiekėjus visada kruopščiai vertiname ir turime nuoseklų atrankos procesą po kurio tik maždaug 10 procentų visų norinčių tampa mūsų tiekėjais. Pirmiausia vertiname, ar įmonė yra... ar įmonė gali būti orientuota ilgalaikį bendradarbiavimą. Šioje vietoje analizuojame viešai prieinamą informaciją ir jau esamų tiekėjų turimas žinias į kandidatus apie mūsų tiekėjus. Visi tiekėjai turi turėti bent vienerių metų patirtį rinkoje, ne mažiau kaip penkis darbuotojus, vykdyti tarptautinę veiklą ir dar yra daug daugiau tų kriterijų, kuriuos įvertinam ir kiekvienas tiekėjas turi juos atitikti. Tai čia toks pirmas etapas.
- O antras?
- Antram etape jau tiesiogiai kontaktuojame su tomis įmonėmis, vedame interviu ir analizuoji jau jų pateiktus pavyzdžius, vertinam, ar jie tikrai atsakingai dirba, susisiekiame ir su jų klientais, klausiamo atsiliepimų apie tas įmones, apie jų patirtį. Praėjus antrą etapą įmones jau priimam į savo tiekėjus, bet ir vėliau nuolat vertinam jų veiklą ir toleruojam tik tas įmones, kurios veikia nepriekaištingai.
- Mhm... kokia jūsų nuomonė, kuo pas jus skiriasi bendradarbiavimas su nacionaliniais ir užsienio partneriais? Na čia labiau ne jau jūsų įvardintos veiklos su Lietuvos ar užsienio partneriais, bet pati galbūt komunikacija.
- Nemanau, kad yra kažkokių skirtumų. Galbūt tik tiek, kad su Lietuvoje esančiais tiekėjais galime susiorganizuoti greitesnį susitikimą, galbūt net tą pačią dieną, o su užsienio tiekėjais visa tai vyksta nuotoliniu būdu.
- Dar truputį sugrįžkime į įmonės veiklos pradžią, tai kokioje šalyje pradėjote savo veiklą?
- Pati pradžia buvo Lietuvoje.
- Bet veiklą plėtėte į užsienį. Tai kada tai pradėjote?
- Į užsienį pradėjom plėstis beveik nuo pat pradžių. Apie keturis mėnesius testavomės Lietuvos rinkoj. Po ko iš karto pradėjom jungti ir užsienio kompanijas. Klientai visą laiką pagrinde ir buvo iš užsienio rinkų.
- O jei skaičiuosim tai, kiek laiko maždaug praėjo nuo veiklos pradžios iki pirmų pardavimų užsienio rinkoje?
- Tai kompanija įkurta 2011 metais. Pardavimai galima sakyti jau nuo pat pradžių vyko ir Lietuvoje ir užsienyje. Galbūt jeigu gerai pamenu pirmi pardavimai buvo Lietuvoj, o kiti jau užsieny. Nuo 2014 metų pakeitėm veiklos kryptį, persiorientavom nuo fizinių ir juridinių asmenų aptarnavimo tik

į darbą su juridiniais. Visi laiką pardavimai vyko taip pat ir į užsienio rinkas. Grubiai sakant 2-3 mėnesiai nuo įkūrimo iki pirmų klientų užsienyje.

- O tas persiorientavimas kodėl įvyko?
- Buvo per daug problemų su fiziniais asmenimis, tai labai maži projektai, kuriuos suvaldyti atimdavo daug laiko, o pajamų atžvilgiu jie visada buvo maži. Todėl susitelkėm tik ties dideliais projektais, kurie leidžia mums sparčiau augti kaip įmonei.
- O kiek yra užsienio rinkų, kuriose vykdate veiklą, kokios tai būtų šalys?
- Fiziškai kaip įmonė mes esame Lietuvoj ir Izraelyje. Jau nuo kito mėnesio gegužės busim ir Jungtinėj Karalystėj. Dabar kaip tik persikėlinėjam tai daug darbų ties šiuo darbu, bet jau kaip ir sakiau veikiame globaliai. Tiekimas iš Rytų Europos jau mano išvardintų šalių, o klientai Jungtinė Karalystė, Amerika, Prancūzija, Vokietija ir dauguma kitų šalių.
- Jei procentais tai, kiek pardavimų tenka užsienio rinkoms?
- Užsienio tai turit galvoje ne Lietuvos rinkai?
- Taip.
- Daugiau nei 80 procentų sakyčiau.
- O, kaip keitėsi pardavimų apimtys į užsienio rinkas per pastaruosius 5 metus?
- Pardavimai į užsienį didėjo, pačioje pradžioje, kadangi pradėjome Lietuvoje, buvome labiau žinomi vietinėje rinkoje, tai 50 procentų pardavimų teko Lietuvoj. O toliau gavome daugiau žinomumo užsienio rinkose tiek per įvairius konkursus, tiek sukaupdami didesnę tiekėjų bazę ir bendrai augant pardavimams užsienio pardavimai augo daugiau nei pardavimai Lietuvoje. Na ir iki kol pasiekėm tuos 80 procentų užsienio pardavimų.
- Tai, kas labiausiai motyvuoja plėstis į užsienio rinkas? Didesnis pelnas?
- Pelnas yra tiesiog viena iš įmonės esminių sudedamųjų dalių, tai taip motyvuoja pelnas, bet ko siekiame eidami į užsienio rinkas, tai sudaryti didesnę tiekėjų bazę ir sukurti globalią platformą, kurioje viso pasaulio įmonės ieškančios IT tiekėjų per mus rastų geriausius sprendimus sau.
- Gerai... tada dar apie sunkumus, tai klausimas su kokiom problemom susiduriate pradėdami vykdyti veiklą naujose užsienio rinkose?
- Iš tiekėjų pusės sunkiausia turėti informaciją apie pačius teikėjus, jų patikimumą, todėl jei turime įmonių, kurios veikia toje šalyje. Na galbūt netiesiogiai, bet turi dukterinį įmonę kontaktuojam per juos ir stipriai dirbam ties tuo, kad surinktume žinias apie tos rinkos dalyvius. Siekiant galimybės juos atstovauti ir įtraukti į savo platformą. Ieškant klientų, einant į tas naujas rinkas, kuriose ieškome pirkėjų sunkiausia būti žinomiems. Šioje vietoje jau daug pasitarnauja mūsų turimi tiekėjai, nes vartotojai žinodami juos, taip sužino ir apie mus. Dažnai net nereikia naudoti tiesioginės reklamos.
- Tada klausimas apie išteklius, kokie ištekliai buvo svarbiausi plečiantis į užsienio rinkas?

- Turėti informaciją apie konkurencingus Rytų Europos tiekėjus mums buvo didelis iššūkis. Nėra taip lengvai kaip atrodė iš pat pradžių žinoti tiekėjų kainas, techninius sugebėjimus, kad ir tas pačias anglų kalbos žinias. Pavyzdžiui, neseniai pradėjome plėstis į Rumuniją, nes pastebėjome, kad ten pralaimim apie 20 procentų užklausų tiekėjams, kurių iki šiol neatstovavom. Vėlgi iš pardaviminės pusės pagrindinis išteklius buvo investicijos
- Tada apie procentinę dalį, kokią taip įvardinkim dalį išteklių plečiantis į užsienio rinkas sudarė išoriniai ištekliai?
- Daugiau nei 90 procentų. Iš investicijų perspektyvos break-even pasiekėm tik šiemet iki šiol plėtimasis vyko investicijų pagalba. Veiklos pradžioje išnaudojom crowdfundingo investicijų modelį, didėjant kapitalo poreikiui važiuom į Silicio slėnį, ten pičinom pristatydami savo veiklą ir ieškom rizikos kapitalo kompanijų ir galiu pasakyti mums gerai sekėsi, tuo metu gavom visas mums reikalingas investicijas, kurios mums padėjo žengti į užsienio rinkas. Na bet vėlgi, ne vien investicijos yra tos plėtros pagrindas. Šioje vietoje investicijos tarp 60-70 procentų, nuo 30 procentų tiekėjai, kurie savo žiniomis ir pažintimis mus tiesiogiai prastūmė į užsienio rinkas.
- O, kurie iš tų užsienio partnerių labiausiai prisidėjo, prastūmė jus?
- Jei kalbant bendrai tai sakyčiau Ukrainos kompanijos. Daug tiesiogiai dirbame su jomis ir jos padėjo įrodyti mūsų verslo modelio veikimą tuo pačiu ir tapti pelningais. Jeigu ne šie partneriai mes tikrai dar kurį laiką būtume eję neteisingu keliu ir turėję daug sunkumų užsienyje ir bendrąja prasme versle.
- O tada, kokia dalimi veiklos plėtra į užsienio rinkas priklauso nuo įmonės jūsų darbuotojų ir kokia dalimi nuo išorinių partnerių?
- Pagrindą vis tiek sakyčiau, kad sudaro darbuotojai, jie tiesiogiai ieško kontaktų, ieško įmonių, kurioms mes galim padėti, kurioms mūsų paslaugos aktualios, bet vėlgi jie naudojasi mūsų tiekėjų turimomis žiniomis. Iš dalies naudojasi, turėčiau pasakyti.
- O jeigu procentais?
- Tas organinis plėtimasis partnerių pagalba sakyčiau sudaro apie 25 procentus.
- Ir galiausiai paskutinis klausimas jums, kokie trys ateities uždaviniai plečiant įmonės veiklą?
- Siekiam sėkmingai žengti į Vakarų Europos market. Čia vienas iš pagrindinių uždavinių ties kuriais dabar tiesiogiai dirbam ir turim tokią tikslą sukurti pelningas darbo vietas šiuose marketuose. Kitas tikslas pritraukti series A finansavimą globaliam plėtimuisi. Tai klausimas prie kurio sėsime iš karto įsikūrę Anglijoje ofise. Na ir tada trečiasis toks daugiau bendras plėsti tiekėjų bazę, išlaikant patikimumo santykį.
- Na tai labai ačiū už įdomų interviu, kad sutikote prisidėti prie tyrimo.
- No problem, sėkmės rašant.

UAB "Lenndy" giluminio interviu transkriptas

- Tai ačiū, kad sutikote dalyvauti tyrime. Kaip minėjau atlieku tyrimą apie atvirųjų inovacijų veiklą, plečiant veiklą į užsienį, užsienio rinkas. Pirma gal jūsų paklausiu, ar žinote, kas yra atvirosios inovacijos?
- Na taip, žinau. Iš esmės tai mūsų verslas ir remiasi atvirosiomis inovacijomis, tokia sąveika su vartotojais. Tai visuomenės suvedimas su vartotojais pas mus labiau. Ir taip, atvirosios inovacijos aktualus mums gana dalykas iš tikrųjų.
- Tai pirmiausia galbūt pradėkime nuo jūsų įmonės pristatymo, kokia pagrindinė būtų jūsų įmonės veikla?
- Jei taip paprastai, tai... pagrindinė mūsų veikla yra crowdfunding platforma. Jos esmė yra sutelktinis finansavimas, skirtas būtent finansuoti verslo projektus. Šioje vietoje mes esame kaip tarpininkai ir padedam suvesti paprastų fizinių vartotojų laisvus pinigus su verslo vartotojams, kuriems iš tiesų reikalingas finansavimas. Pirminė vizija buvo pas mus kažkiek kitokia, mąstėm apie nekilnojamo turto finansavimą, bet vystant tą mūsų idėją, pamatėm, kad nekilnojamas turtas būtų pernelyg siaura sritis tokia tipo finansavimui, todėl šiai dienai orientuojamės plačiai tiesiog į verslo finansavimą, tai apima tiek ir tą patį nekilnojamą turtą, pradinį įmonės finansavimą. Tai mes neišskiriam didelių ir mažų įmonių, finansavimas per mūsų platformą galimas tiek apyvartinėm lėšom, tiek pradėdant vystyt naują kažkokios tai įmonės veiklą.
- Mhm, supratau. Tai, kada jūsų įmonė buvo įkurta ir kiek šiuo metu joje dirba darbuotojų?
- Kaip įmonė esame pakankamai jauna, įsiregistravom prieš pusantrų metų. O pati idėja jau vystoma na... netoli trijų metų. Dėl darbuotojų tai iš pradžių buvome trijų asmenų komanda, dabar prisijungė į mūsų komandą dar du žmonės, kurie turi kitus nuolatinius darbus ir jie dirba kaip idėjiniai, išoriniai partneriai. O pačioj įmonėj mes nuolat dirbam tai trise.
- Aha, dabar galbūt pereisiu prie inovacijų ir norėčiau paklausti, kokias inovacijas jūs kuriate ir diegiate savo versle?
- Pasauliniu mastu mes tarsi ir nekuriame naujų inovacijų, bet pats crowdfunding modelis kurį įvedam į Lietuvą yra tikrai naujas dalykas.
- Tai kaip kilo pati idėja vystyti tą crowdfundingo veiklą čia, Lietuvoje?
- Idėja parsivežėm iš Amerikos. Žmonės ten tiki tokiu finansavimo principu ir jis yra abipusiai naudingas tiek verslui, tiek iš privačių asmenų perspektyvos, nes jie gali investuoti mažas sumas pinigų. Aišku domėjomės kaip crowdfundingas veikia kitose šalyse, Europoj lyderiauja Jungtinė Karalystė, mes sieksim šį modelį plėtoti Rytinėj Europos daly, na o vėliau žinoma plėstis ir plačiau į visą pasaulį.

- Supratau. Išskirkite tada sektorių, kuriame veikiate. Kokios šios rinkos ypatybės, konkurencijos lygis koks?
- Tai žinoma finansavimo sektorius. Pagrindiniai konkurentai tarsi būtų bankai, dar kredito unijos, bet jų veikimo principas tarsi visai kitas ir dažnai finansuojami tie verslai, kurie gauna finansavimą per mūsų platformą, pas juos finansavimo negaus dėl pačio dydžio ir finansavimo sudėtingumo. Konkurencijos žinoma yra, bet tai nauja niša, todėl sakyčiau konkurencija tarsi auga kartu augant ir mums patiems. Lietuvoje jau veikia kita įmonė Savy, kurie panašiu principu sudaro galimybes skolinti ir gauti paskolas būtent privatiems asmenims.
- Tai, kaip manote sektorius, kuriame veikiate yra globalus ar lokalus.
- Visiškai globalus.
- Supratau, pritarčiau tam. Galbūt jūs priklausote asociacijoms, klasteriams ar kitokiems verslo susivienijimams? Na ir, jeigu taip, galbūt galėtumėte įvardinti, kokiems.
- Priklausom sutelktinio finansavimo asociacijai, į ją įstojom dėl galimybės siekti bendrų tikslų mažesniais kaštais, efektyvesnio procesų išdirbimo ir aišku svarbesnės derybinės pozicijos lobinant palankius įstatymus. Lietuvoj visai nėra crowdfundingo įstatyminės bazės, todėl prisidedant prie jos plėtojimo ir jungėmės į šią asociaciją.
- Gerai... Gal pereikime prie jūsų įmonės inovacinės kultūros. Kaip jūsų įmonėje yra užtikrinamas darbuotojų profesinis tobulėjimas?
- Visi daug mokomės. Analizuojam, kaip sistema veikia užsienyje, sudalyvaujam seminaruose, nuolat susitinkam su įvairiais žmonėm, savo sričių žinovais kurie kurie pasidalina savo žiniom tose srityse, kur mes dar nesijaučiam tokie stiprūs. Kaip tik vasarį buvom konferencijoje Anglijoje iš kurios tikrai parsivežėm daug naujų idėjų ir belieka tikrai integruot viską pas save.
- O, ar yra pakankamai seminarų ar kursų, kurie būtų susiję su jūsų vystoma veikla?
- Lietuvoj tai ne, nėra, bet užsienyje vis daugėja. Tikrai randam daug bendraminčių.
- Gerai. Tai, koks jūsų įmonės darbuotojų požiūris yra į idėjas, žinias ar sakykim technologijas iš išorės?
- Ką turit galvoje iš išorės?
- Iš išorės reiškia visos žinios ar technologijos, kurias ne patys kuriate savo įmonėj, o kurios jau yra sukurtos ar dar kuriamos už įmonės ribų. Galėtų tai būti ar kitų įmonių, ar tų pačių vartotojų žinios idėjos.
- Net nežinau, kaip atsakyti į tokį klausimą... na turbūt, palankus tas požiūris. Niekad neatsisakom, neatmetam gerų idėjų, jeigu tik turim galimybę, stengiamės pritaikyt pas save. Patys esam jauni, daug domimės, o ta papildoma patirtis dar manau, kad niekam nėra nepakenkę.
- Ar investuojate į išorinius tyrimus ir plėtrą?

- Taip, investuojam. Šiuo atveju labiau ne į kažkokius tyrimus, bet labiau į technologinius sprendimus. Pati finansavimo platforma yra kuriama ir palaikoma išorėje.
- Gal galėtumėte įvardinti, kokią dalį procentais jūsų įmonė skiria tai išorinei veiklai?
- Procentais nuo ko?
- Nuo jūsų visų pardavimų.
- Na... Sunku taip greit susiskaičiuot. Sakyčiau netoli 10 procentų.
- Gerai... kitas klausimas tada būtų, kokią pagrindinę informaciją, žinias ar technologijas įmonė gauna iš išorės?
- Tai jau kaip ir kalbėjom apie... gaunam ir žinias, ir technologijas. Iš technologinės pusės platforma, iš žinių tai įvairūs specialistai pataria, paaiškina plačiau apie patį investavimą, apie vartotojų pritraukimą ar tai procesų suvaldymus. Iš esmės labai daug tariamės, bendradarbiaujam ir iš išorės tikrai daug gaunam.
- O jūsų įmonė patentų turi ir jeigu turi, tai kiek?
- Ne, patentų neturim.
- Gerai. Pereikime tada prie partnerių ir žinių paieškos klausimų. Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės nacionaliniai partneriai?
- Lietuvoj daug bendradarbiaujam su valstybinėm institucijom, Lietuvos banku, finansų ministerija, ūkio dar ministerija. Sutelktinis finansavimas neturi tokios atskiros įstatyminės bazės, todėl visą veiklą ir bandom remti į Lietuvos banko rekomendacijas ir su jais daug dirbam šiuo klausimu, tiek dėl kreditų davėjų statuso, tiek konsultuojamės dėl bendros reguliacinės aplinkos šalyje. Kiti pagalbininkai mūsų veikloj jei taip galima įvardinti yra finansų, valdymo, finansavimo, IT specialistai su kuriais nuolat dirbam, bent kartą per savaitę konsultuojamės. Veiklos pradžioj kiekvienas jų mums labai svarbūs, nes sprendimus po tų konsultacijų galim priimti greičiau ir sakykim efektyviau nei kažkaip kitaip.
- Tai, galima sakyti, kad nacionaliniais partneriais bendradarbiaujate nuolat?
- Taip.
- Mhm. Kokiose dar šalyse turite įmonės partnerių?
- Jungtinėj Karalystėj turim ekspertų, kurie visada randa teisingų patarimų ir dar yra regioniniai partneriai, kurie veikia Baltijos šalyse ir Lenkijoje. Na iš esmės visoj Rytų Europoj sakykim, tik ne Rusijoje ten. Į tą rinką mes ir patys kol kas nesiorientuojam.
- Tai gal įvardintumėte, kas yra pagrindiniai jūsų įmonės užsienio partneriai?
- Taip, iš tų regioninių partnerių tai Paysera ir Sorainen. Paysera tai finansinis pinigų perlaidų tarpininkas, Sorainen iš teisinės pusės jau padeda valdyt įmonę.
- O kaip dažnai su jais tenka bendradarbiaut?

- Dabar pradžioje, tikrai dažnai. Nes na kiekvienas žingsnis, kurį žengiame į priekį siejas su įstatymais, turi būti reglamentuotas. Vėliau bendradarbiavimas turėtų mažėti, bet vėlgi, jeigu eisim į naujas rinkas, reikės naujų partnerių su kuriais palaikysim nuolatinį ryšį.
- Supratau... gal įvardintumėte, kiek turite partnerių, na jei išvis tokių yra, su kuriais jūs patys dalinatės su jais savo turimomis žiniomis?
- Na, mes dar kaip labai jauna įmonė labiau patys kaupiam tas žinias iš kitų, bet aišku susitikimuose ar konferencijose diskusijų pagrindu tikrai keičiamės ir atiduodam tai, ką mes jau spėjom sukaupt, sužinot, bet šioje vietoje partnerių skaičiaus nėra, kaip įvardinti, tai yra skirtingos įmonės, skirtingi žmonės. Dar galbūt būtų galima išskirti tą veiklą, kurią atliekam su minėtom valstybinėm įmonėm. Dirbant dėl įstatyminės bazės, stengiamės aktyviai patys prisidėti prie sutelktinio investavimo įstatyminės bazės kūrimo.
- O tada, kiek turit partnerių, kurių žiniomis jūs patys naudojate, bet savo sukauptomis jūs nesidalinate?
- Visi kiti likę partneriai. Tai tada sakykim šeši kokie aptarti jau.
- Kaip tada jūs įvardintumėt, per kokias įmonės veiklos sritis pasireiškia keitimasis žiniomis su partneriais?
- Daugiausia per finansinį tarpininkavimą, teisinį reglamentavimą. Nors pala ne, čia ne veikla... Iš veiklų tai gal... na dar turbūt plėtra į kitas šalis, gali būti tada kaip veikla.
- Tai, kiek svarbūs yra išoriniai žinių šaltiniai jūsų įmonės veiklai?
- Labai svarbūs, nes mes patys neturim tiek teisinių ir technologinių žinių, kad vieni paleistumėm visą veiklą.
- O, kokią naudą gauna jūsų įmonė bendradarbiaujant su išorės partneriais?
- Pagrindas tai technologijos, IT sprendimai ir na aišku, kad žinios, teisinės ir finansinės.
- Ar išorės partneriai jums padeda plėsti veiklą į užsienį?
- Na taip tai, čia dar viena tada nauda, kurią gaunam, gaunam ir žinias apie užsienio rinkas, Latviją, Estiją. Jų įstatymai yra kitokie, crowdfundinge estai tikrai daugiau pažengę tai užsienio partneriai, kurie išmano tas vietines rinkas, padeda ir mum ten kurtis, vystyt savo veiklą tuo pačiu. Nu bet... ir pritaikom Lietuvoj, tai ką estai jau yra sukūrę, su savo įstatymais, bandom atsivežti pas save.
- O kokią dalį procentais įmonės paslaugų ar produktų sukūrėte, bendradarbiaudami kartu su išorės partneriais?
- Sunkus klausimas... net nežinau, kaip būtų galima įvertinti procentais. Jeigu vertinsim žinias ir technologijas, kurias pritaikėm savo veikloj ir tai, ką sukūrėm naujo patys kaip komanda tai... na greičiausiai apie kokius 70 procentų bus iš išorės. Visa kita tai sakykim mes patys kūrėm.
- Aha... tai galbūt tada kitas klausimas būtų, kaip įvardintumėt, kokia dalis jūsų užsienio partnerių veikia būtent ir tose šalyse, kuriose vykdate savo veiklą?

- Tai... iš esmės beveik visi. Tai Latvijoje, Estijoje, tik Anglijoje savo veiklos nevystom, nors ten turim savo partnerių ekspertų.
- O kodėl ten nevystot?
- Ateityje tikrai eisim ir į tą rinką manau, bet pradžioje turim nuo kažkur pradėti, negalim eiti į visas šalis iškart. Tai kol kas paliekam tokius planus dar ateičiai.
- Supratau. Tada dar klausimas, kaip jūs įvertintumėt užsienio partnerių teikiamą naudą, na sakykim, kokia iš užsienio partnerių gaunama yra nauda palyginus su nauda, kuri gaunama iš nacionalinių partnerių?
- Tokie partneriai kaip Paysera ir Sorainen tai jie veikia ir Lietuvoje, ir užsieny, todėl sunku įvertint ir atskirt tą sakykim nacionalinę kaip jūs įvardinot ir tarptautinę naudą. Bet apie užsienio rinkas mum tikrai pripažįstu, kad reikia daugiau žinių. Todėl na sakykim per tuos partnerius žinių ir gaunam. Jei lyginti iš techninės pusės tai nauda būtų panaši, bet žinių atžvilgiu, daugiau pagalbos gaunam iš užsienio partnerių.
- Tai jūs savo veiklą pradėjote Lietuvoje, taip?
- Ir taip, ir ne. Galbūt būtų galima sakyti, kad pirmiausia didžiausią dėmesį skyrėme veiklos vystymui vietinėje rinkoje, bet lygiagrečiai žvalgėmės ir į aplinkinių šalių rinkas Latvija, Estija ir Lenkija. Yra tos rinkos, kuriose jau taip pat veikiame, bet kol kas nepilnu pajėgumu. Pagrindinis mūsų toks planas buvo įsitvirtinti Lietuvoje, sukurti sėkmingą veiklos modelį, kurį ateity galėtume pritaikyti užsienio rinkose.
- O kuriame veiklos etape pradėjote plėstis į užsienio rinkas ar dar kol tik žvalgotės po jas ir planuojate ten žengti?
- Ne, kaip sakiau jau veikiame užsienio rinkose. Plėstis pradėjom jau kuriant pačią platformą, nes nuo pradžių tas planas ir nebuvo, kad apsiriboti tik Lietuva. Bet šiai dienai bent 70 procentų viso darbo ir pastangų dedam į Lietuvos rinkas.
- Supratau. O kiek laiko buvo praėję nuo įmonės veiklos pradžios iki pirmų pardavimų užsienio rinkose?
- Nuo pačios idėjos apie porą metų, bet nuo veiklos pradžios jau tik paleidus sistemą ir gavus kredito davėjo statusą apie penkias šešias savaites.
- Tai kaip supratau veiklą dabar vykdotė kaimyninėse šalyse Latvijoje ir Lenkijoje bei Estijoje, taip?
- Taip. Pradžią yra tokia, o vėliau tikrai turime planų užimti globalią rinką.
- Dar tada norėčiau konkrečiau skaičiais, koks procentas pardavimų tenka užsienio rinkoms?
- Iš esmės dabar mūsų įmonė yra pradinėje veiklos stadijoje ir daug pardavimų dar nėra. Dabar kaip tik priiminėjame paraišką iš verslų, kurioms reikalingas finansavimas ir kaupiame kapitalą, kad galėtume paleisti plataus masto kampaniją apie savo veiklą ir supažinti visuomenę ne tik su savo veikla, bet ir su pačia sutelktinio finansavimo koncepcija.

- Bet visgi yra pardavimų? Tai ar galite įvardinti kaip jie pasiskirsto Lietuvoje ir užsienyje, ar visai kol dar pardavimų neturite?
- Tai... yra pardavimų. Galbūt labiau juos vadinčiau sandoriais, bet jie dar toli nuo to, ką planuojam pasiekti. Jeigu procentais reikėtų įvardinti tai užsienio sandorių dalis šiek tiek daugiau nei 30 procentų.
- Gerai. Dar apie tas užsienio rinkas jeigu plačiau. Tai, kas jus motyvuoja plėstis į užsienio rinkas?
- Rinkų dydžiai, gal taip įvardinkim. Kadangi veikla remiasi į IT technologijas nėra labai sudėtinga pasiekti kitas rinkas todėl įžengimas į naują rinką nereikalauja papildomo šimtaprocentinio darbo. Ką noriu pasakyti tai, kad jau turint platformą, mes galim ją vienodai sėkmingai valdyti daugiau nei vienoje šalyje. Ir žvelgiant plačiai turim tokių idėjų, kad ne tik, kad lietuviai galėtų investuoti ne tik į Lietuvos verslus, bet ir į užsienio arba atvirkščiai, užsieniečiai savo laisvus pinigus paskolintų Lietuvos verslams per mūsų platformą.
- Aha, o su kokiomis problemomis kaip jūs įvardintumėt susiduriate pradėdant vykdyti veiklą užsienio rinkose?
- Problemos...Mhm... Pasitikėjimas, žinomumas, teisinės bazės išmanymas. Turbūt tokios ir būtų pagrindinės. Finansinio tarpininkavimo veiklą vykdyti užsienio rinkoje vykdyti išties gana sudėtinga jei nėra kas pakonsultuotų finansiniais klausimais. Tas pats ir dėl to pasitikėjimo, jei tavęs žmonės nežino ar dar sakykim blogiau, kai nesupranta tavo veiklos, jie nepasitikės ir nepatikės savo pinigų, neinvestuos tiesiog. Žinomumui reikia vietinių kontaktų, kurie padėtų suformuoti patikimą įvaizdį.
- Aha... O kokie tada dar įvardintumėt išteklių buvo svarbiausi plečiant veiklą globaliu tarptautiniu mastu?
- Plečiant savo veiklą užsienyje... panašiai kaip ir kad vietinėje čia rinkoje, svarbiausi žmogiški, finansiniai išteklių. Tos pačios teisinės žinios kaip jau minėjau. Veikiant užsienio rinkoje atsakomybė dar labiau išauga.
- Gerai. Tada kaip įvardintumėt, kokią dalį išteklių plečiantis į užsienio rinkas sudarė išoriniai išteklių?
- Čia procentai įvardinti?
- Taip, būtų gerai.
- Čia jau priklauso nuo išteklių rūšies. Tokį bendrą procentą sunku įvardinti. Kol kas finansiniai buvo visi mūsų pačių, bet ateičiai planuojam, kad 50-60 procentų finansinio kapitalo ateis iš užsienio investuotojų. Na o pats idėtas darbas turbūt 50 ant 50.
- Gerai... dar norėčiau, kad įvardintumėte, kurie iš anksčiau jau aptartų partnerių labiausiai prisidėjo prie veiklos užsienio rinkose plėtos?

- Čia vėl bus tie patys Paysera, Sorainen, kurie sudaro galimybes pačiam platformos veikimo pagrindui. O kiti tiesiog savo sričių žinovai su kuriais jau nuo seniau esam užmezgę kontaktą.
- O, kaip jūs manote, kokia dalim veiklos plėtra į minėtas užsienio rinkas priklauso nuo pačios įmonės darbuotojų ir kokia dalimi nuo išorės partnerių?
- Jei nežiūrim į finansinius išteklius, o grynai mūsų komandos darbą lyginant tai čia bus per pusę.
- Na ir paskutinis klausimas. Kokie jūsų įmonės būtų trys pagrindiniai uždaviniai plečiant įmonės veiklą?
- Sakote trys uždaviniai... mes jų turim išsikėlę daugiau, bet tada gal bandysiu išskirti tik esminius. Pirmasis būrų įsitvirtinti Lietuvoje kaip ta vieta, kur investuotojai ir verslo vystytojai suranda vieni kitus ir tiek fiziniai investuotojai, tiek verslai, pirmiausia ateitų pas mus dėl geresnių siūlomų sąlygų nei, kad dabar gali pasiūlyti bankai ar kredito unijos. Tada kitas greičiausiai būtų sukurtas sėkmingo verslo modelio pritaikymas užsienyje. Pirmiausia Europoj, čia tokį tikslą keltume ateinantiems trims metams. Planuojame jau tapti žinomi ir suteikti sudaryti galimybes investuoti tarptautiniu mastu.
- Tai, koks dar tada būtų trečiasis ateities uždavinys?
- Gal tada tiesiog sakykim prisidėti prie teisinės bazės išvystymo Lietuvoj ir užsieny paspartinant minios finansavimo paplitimą ne tik kaip idėją, bet ir kaip verslo skatinimo priemonę.
- Gerai... labai tada ačiū, kad sutikote dalyvauti tyrime.
- Prašom. Malonu, kad domitės mūsų veikla.
- Taip, išties įdomi veikla, mane investavimo galimybėmis jau sudominot, manau jums puikiai seksis.
- Na ačiū, mes to ir tikimės.

TradingTips giluminio interviu transkriptas

- Pradėsime interviu. Atvirosios inovacijos aišku kas yra, ar nelabai aišku?
- Nu gali konkrečiau.
- Na bendrai paėmus tai tiesiog žinių dalinimasis savo žinių su kitom įmonėm, partneriais kažkokiais ir klientais. Tai savo vidinio žinojimo dalinimasis ir tiek pats duodi žinias, tiek gauni žinias iš kitų. Kaip pavyzdžiui pavyzdys: toks bendras atvirųjų inovacijų pavyzdys tai kaip tarkim Lego kompanija savo klientam leisdavo sukurti kažkokį tai modelį, tarsi pasiima klientų žinias. Bet realiai tai yra paprastas bendradarbiavimas su partneriais, tarkim užsieny veikia kažkokia įmonė, tu su jais sukontaktuoji, jie papasakoja apie tą rinką ir tu ten žinai kaip biznį daryt toj rinkoj.
- Nu aišku.
- Arba pats darai kažką ir be nieko tai tada hipotezė, kad pačiam būtų sunkiau daryt.
- Aha, supratau.
- Na tai pirmiausia dabar apie įmonę, pristatykite savo įmonę, kokia pagrindinė veikla.
- Aš dirbu su Amerikos kompanija, kuri kuria tradinimo produktus, grynai orientuotus į traderius. Aaa. Tada Filipinuose yra outsorcinimo kompanija, kuri pardavinėja programas aš ten irgi su jais dirbu ir kas gal iš tikrųjų būtų aktualiausia tai, kad aš pradėjau dabar savo kompaniją, kuri irgi pardavinėja tradinimui produktus. Principe, tai iš tos amerikos kompanijos, kuri dabar pakankamai žymi, dabar pats bandau savo tvistą ant to daryt, tai dabar galvoju apie mano įmonę ir pašnekėkim.
- Gerai, tai dabar pristatyk savo veiklą.
- Nu gerai tai dabar įmonės veikla. Tai įmonė kuria programinę įrangą, kuri yra skirta investuotojams, spekuliantams jei imant plačiau ir pardavinėja visam pasauliui.
- Gerai, kada įmonė buvo įkurta?
- Tai šita įmonė buvo įkurta prieš....pati įmonė ir juridinė veikla įkurta prieš metus, bet pati idėja pradėta vystyti prieš maždaug porą jau metų.
- Mhm, tai gerai, beveik metai.
- Mhm.
- Kiek darbuotojų dirba įmonėj?
- Pradėjau vienas, bet dabar prisijungė dar du kolegos. Kol kas dar spėjam tvarkytis, bet artėja fazė, kai staigiai plėsimės tai reikės daugiau rankų.
- Kuri kažkokias inovacijas savo įmonėj, ar kuri kažkokias naujoves, kurių rinkoj dar nėra?
- Produktus konkrečiai tuos ar tiesiog darbui pradėti vykdyti?
- Ir taip, ir taip.

- Labiau tai yra produktai kuriami, inovacijos pakankamai galima sakyti. Tiesiog naujas produktas, kuris supaprastina tai, kas jau egzistuoja.
- Tai iš esmės, jeigu dar nėra tokio produkto tai skaitos, kad inovacija.
- Nu jo. Kiek matėm tai konkrečiai tokio nėra.
- Na taip tada naujas produktas. Gerai, dabar apie sektorių, įvardink kokiam sektoriui veiki ir kokios to sektoriaus rinkos ypatybės, kaip tu įsivaizduoji iš savo pusės.
- Gerai, sektorius tai IT sektorius sumaišytas su finansų sektorium, dabar konkurencija šiaip tam sektoriui yra pakankamai didelė, nes yra gana nemažai pavienių programuotojų, kurie tuo užsiima ir netgi pakankamai daug jų nemokamai dalina savo ten tuos produktus. Tai, tam kad prasimušti tam sektorių plus visi yra dažnai nudegę nuo visokių finansinių pagalbininkų ir dėl to labai negatyviai į visa tai žiūri, į visą naują produkciją paleistą. Todėl tai turi būti arba labai konkurencingas produktas ir geras produktas pradžioj laiko patikrintas arba toksai, kuris nesuteikia galimybės prarast pinigų. Tai, ką mes ir darom tai mes kuriam tokį produktą, tai nėra finansinių patarimų kažkoks, nėra robotas, kuris už tave investuoja, tai yra tiesiog produktas padedantis tau pačiam investuoti, bet tai nėra strategija ar dar kažkas. Principe, tu nuo to neprarandi pinigų, tai jis tiesiog palengvins tavo kaip spekulianto darbą.
- Mhm, bet šiaip tokį produktą pagaminti reikia daug žinių, tiek programavimo, tiek finansinių, matematinių dar.
- Jo, daug...
- Na tai gana sudėtinga, daug reikia prikaupus turėti to, tai gal ne visiems taip lengva įeiti.
- Jo, tai tie mažieji kur įeidinėja jie dažniausiai būna tiesiog kažką ten biški išmokę ir tiesiog pradeda, daro daro ir stumia iš karto. O šiaip tai žinoma, kai esi apsižiūrinėjęs toj vietoj ir pakankamai patirties ten turi ir šiaip netgi kai sakau su Amerikos kompanija kur dirbom. Tai jie grynai tą patį daro, tik kitokius šiek tiek produktus pardavinėja, bet toj pačioj rinkoj viskas taip pat. Tai va kai su ta kompanija padirbėjau ir pamačiau, kaip viskas vyksta iš esmės, tai žymiai lengviau įeidinėti ir žinai, ko nedaryt, ką daryt, kaip pradėt viską.
- Kaip manai tas sektorius labiau lokalus ar globalus?
- Globalus visiškai.
- Taip, sutikčiau su tuo. Ar priklausai kažkokioms asociacijoms, klasteriams, kažkokiom įmonių grupėm?
- Ne, tik sakau, vieninteliai tie partneriai tokie.
- Mhm, gerai toliau bus apie įmonės kultūrą vidinę, kaip į inovacijas žiūri. Kaip įmonė užtikrina darbuotojų profesinį tobulėjimą?
- Tai.. kadangi esame nedidelė komanda, tai savo tuo profesiniu tobulėjimu ir rūpinamės patys. Kadangi iš esmės viską ir darome patys, tai prasideda nuo produkto kūrimo iki jo pardavimo. Tai

reikia tų žinių iš visų sferų, tai paprasčiausiai domimės seminarais, pavyzdžiui, buvo marketingo seminaras Neil Patel buvo atvykęs, tai tenais važiuom pasipraktikuot, kaip parduot produktus internete. Tobulėjimas man pačiam ir kolegoms... kiekvienas jau daug tų žinių yra prikaupęs, kad galėtų dabar sukurt produktą ir jį parduot. Tiesiog iš patirties buvo išstobulėta ir daugiau tokio poreikio kad kažką labai tobulintis nėra.

- Na, bet vis tiek į kursus investuojama kažkiek?

- Į kursus tai jo.

- O ar gali palyginti kiek investuojama į tuos kursus lyginant su pardavimais?

- Nu priklauso kokį laikotarpį skaičiuosim. Sakyčiau, 5-10 procentai, pakankamai daug dabar pradžioj.

- Gerai, o koks įmonės darbuotojų požiūris į idėjas, žinias iš išorės, ne tas, kur pats sugalvoji, bet ką jau pasiūlo tau rinka? Tas visas idėjas.

- Dalykai darbai palengvinti, ar vykdyti, ar nežinau kaip konkurentų produktai?

- Čia iš esmės, ar tu linkęs pasiimti idėjas iš kitų įmonių ir panaudot pas save, ar kurti viską nuo pradžių, pas save lipdyt?

- Aha, supratau. Tai tiek taip, tiek taip. Vienas produktas yra kuriamas visiškai iš savęs ir nuo nulio pradėtas kaip šitos kompanijos idėja. Ir kitas, kad produktas bus pardavinėjamas netolimoj ateity, tai yra jau sukurtas produktas kitos amerikiečių kompanijos ir jisai tiesiog bus šitoj srity vadinas whitelabel to produkto, tai reiškia nuimta originali etiketė ir užklijuotas mūsų logotipas, kaip perparduodamas už komisinį tas pats produktas.

- Supratau. Gerai, tai ar gali įvardinti kokią dalį procentais sudaro tavo tas vardu kuriamas, na visa įmonės veikla, kiek sudarys tavo pačio kuriamas produktas ir kiek tas..?

- Pelno ta prasme, ar tiesiog darbo?

- Na svarbos gal taip apibūdinkime, visoj veikloje kiek bus jisai?

- Amm.. procentais ar ne?

- Taip.

- Iš tikrųjų sunku pasakyt, nes dabar pagrinde visa koncentracija yra ant mūsų produkto, nes tai yra pirmas toksai parduodamas produktas įmonės ir šiuo metu jisai yra šimtu procentų svarbiausia, bet išvysčius tą produktą, bus integruojamas kitas balta etiketė ta, to kito produkto ir tuo metu aš manau jie turėtų pasiskirstyti maždaug tolygiai. Galbūt šešiasdešimt savo produktas, keturiasdešimt tas kitas dėl kelių priežasčių. Pirma tai, kad mūsų tas produktas yra toksai pirminis spyris, kuris pritrauks visus vartotojus, o antra tai dėl to, kad tas produktas, kuris bus whitelabelinamas iš Amerikos kompanijos bus šiek tiek rimtesniems klientams parduodamas, kas bus gerokai sunkiau atlikti. Tai reiškia jis mažiau pelno atneš iš pradžių ir bus sunkiau su juo. Tai dėl to labiau į šitą koncentruosimės.

- Bet jį bus galima siūlyti ir esamiems tiems klientams irgi, ar labiau jau visai kiti bus?
- Dalinai bus galima, bet dabar šitas mūsų sukurtas produktas yra toksai lengvas ir prieinamas visiems, pakankamai žema kaina ir masinei rinkai labiau orientuotas. O tas naujas bus grynai orientuotas profesionalams. Tai dabar šito mūsų pirminio produkto klientai yra nuo penkių iki dešimt procentų profesionalai, o visi likę lengvi hobiniai investuotojai. Tai tas naujas produktas kaip sakau bus tinkamas penkiems dešimčiai procentų esamų klientų.
- Gerai. Ar turi patentų jūsų įmonė?
- Ne.
- Ar planuoja kažką?
- Neplanuoju, nes yra brangu patentas ir tai tokia sritis, kur tu nieko neužpatentuosi. Paims tavo programą, nulauš, įdės į torentą ir kas iš to tavo patento ir viskas, o kad kitos kompanijos paimtų ir perpardavinėtų tai tikriausiai to nebus, jeigu išras kitos kompanijos tai vis tiek jos tikriausiai uždės savo tokį tvistą ant to produkto ir vėlgi tą patentą kaip ir panaikintų iš viso.
- Tai ar turi kažkokį planą, kaip apsisaugoti, sumažinti tą riziką, kad nepavogtų?
- Na nėra tokio plano ir ta rizika išvis IT sferoj pardavinėjant programas yra... Na dabar ką mes darom, tai mes darom autentifikaciją, kad vartotojas gali prisijungti su savo vartotojo paskyra iš mūsų puslapio ir tik tuomet jis gauna priejimą. Reiškias ji turi nusipirkti, mes jas suteikiame ten tokius tagus ir jis jau niekaip kitaip negali paimti tos programinės įrangos. Tai yra toks mūsų apsisaugojimas nuo to, kad nebūtų išplatinta internete ar kažkaip kitaip. Bet jeigu vėl bus nulaužta ir kodas perdirbtas kažkaip, kad apeitų tą mūsų prisijungimą tai nuo šito dalyko neišvengsi nei su patentais, nei su niekuo.
- Gerai, dabar pereikime prie partnerių žinių paieškos. Kas yra jūsų pagrindiniai nacionaliniai partneriai, ar yra tokių iš viso?
- Nacionaliniai tai Lietuvos?
- Taip, Lietuvos požiūriu.
- Šiuo metu yra vienas, tai yra tokia globali kompanija, kontaktuosiu su lietuviu iš tos kompanijos. Tai bus forexfactory.com puslapis geratedavids.com yra tokia investuotojo puslapis ir jų marketingistas pagrindinis ir tos kompanijos steigėjas yra lietuvis, bet kompanija vėlgi yra Anglijoje, man atrodo įsteigta. Mes per jį už komisinį jam duosim savo produktą pardavinėt pasauliui. Tai reiškias jis turi vartotojų savo bazę 65000 ar kiek ir sutarsim, kad mes paruošiam ten marketingo kažkokią strategiją ir jisai parduoda per savo tuos vartotojus, emailus išsiunčia ir už tai pasiima tam tikrą procentą nuo pirkimų.
- Bet pardavimų ir kitų kanalų bus? Ar jisai pagrindinis?
- Ne, jisai bus tiktai pradžioje, nes jis turi labai didelę vartotojų bazę ir labai tikslinę tokią, nes grynai ten yra tokie žmonės, kuriems šitas produktas 100 procentu aktualus gali būt. Tai jisai bus tas

partneris, kuris padės pramušt tokią bangą pirminę padaryt, o paskui turėtų organiškai savaime plisti po internetą, jeigu tai produktas tikrai yra geras, jis savaime turėtų plisti per forumus, po visur ir taip didėt natūraliai. Paskui kiti pardavimų šaltiniai tai bus, ir per kitur bus parduodama, talpinamas kitur ir marketingo kiti šaltiniai, tiesiog šitas yra toks pirminis.

- Gerai, o ar kitose šalyse turit partnerių?

- Tai nėra konkrečiai šios kompanijos partneriai, bet aš su jais dirbau prieš tai ir kol kas dar dirbu irgi kaip papildomai kaip konsultantas. Tai jie irgi padės manau šiek tiek, savo klientams pareklamuot tą produktą, savo laidose pareklamuot. O šiaip tai jie yra ta kompanija kaip sakiau iš kurios pasiėmiau visą patirtį, kad galėčiau pradėti savo kažką.

- Mhm, o kaip dažnai ryšį su jais palaikot?

- Labai dažnai, kasdien principu, nes vėlgi jiems kūriau tą kitą produktą, kuris bus whitelabelinamas, tai vien tik dėl to yra su jais bendravimas ir dėl to kito produkto. Kaip sakiau aš su jais papildomai užsiimu ir dirbu, kad būtų tas ryšys. Bet ne vien tik dėl šitos kompanijos, bet šiaip bendrai ryšys yra kas dieną palaikomas.

- Tai galima įvardinti, kad su šitu partneriu tiek jų žiniom naudojatės, tiek savo perduodat tuo darbu?

- Galima taip įvardinti, taip. Iš jų produktų, su jais dirbdamas pasiimi visus pradmenis ir daugumą dalykų netgi dariau taip, kaip ir jie darė. Sertifikacijas visas programą kuriant ir panašiu pagrindu tai žiniomis tai tikrai apsikeitėm su jais.

- Taip... per kurias pagrindines įmonės veiklas pasireiškia tas žinių keitimasis. Per patį produkto kūrimą, ar dar yra per kitas veiklas?

- Per produkto kūrimą pasireiškia labiausiai turbūt, per kitas veiklas tai yra tiesiog kaip įmonės, kadangi abidvi yra tokio pačio pobūdžio įmonės. Keičiamės žiniom tiesiog, kaip yra vykdoma įmonės veikla, kokie įrankiai pagrindiniai naudojami, kaip vartotojai priimami kur seka, ten užduotys darbuotojų, nu tiesiog visą infrastruktūrą įmonės, kaip žiniom keičiamės.

- Tai ir apima visus vartotojus kaip globalius, kaip priėjimą prie vartotojų?

- Taip visiškai viską nuo pradžių iki galo.

- Gerai, toliau tada jūsų įmonės atvirumas ir bendradarbiavimas dar plačiau plečiantis apie tuos partnerius. Tai, ar galite įvardinti, kiek svarbūs tie išoriniai partneriai jūsų įmonei ir galbūt kokia yra jų svarba ir jūsų paties darbo indėlis?

- Gerai, dabar vėl šitą gal į stadijas reiktų suskirstyt, tai buvo pirminė stadija prieš pradėdant įmonės veiklą ir tik plėtojant idėją tai partnerių svarba buvo milžiniška, 90 procentų tikriausiai, nes iš jų ir kilo visos šitos žinios. Tai partneriai tikrai buvo labai svarbūs. Dabar, kai įmonės veikla jau pradėta, partnerių svarba dabar jau šiek tiek sumažėja, nes viskas jau yra principu sukurta, lieka tik pardavimas. Bet kadangi vėlgi tie partneriai yra iš tos pačios sferos ir yra parduodama dalinai per juos tai jų svarbą įvertinčiau gal 40 procentų, kompanijos produktą 60 procentų. Žvelgiant šiek tiek

toliau, kai produktas šitas įsivažiuos savaime, tai partnerių svarba visiškai sumenkės ir turbūt liks apie 5 procentai. Ir tada žvelgiant dar toliau, kadangi pradėsime su tais pačiais partneriais kito produkto integraciją tai tų partnerių svarba turbūt vėl išaugs iki 80 – 90 procentų. Ir po to jau pasilaikys tikriausiai, nes jau bus produktas parduodamas kaip ta balta etiketė, tų partnerių produktas per mus parduodamas tai jau jų svarba pasilaikys 50 manau.

- Mhm, supratau. Dabar turiu tokį klausimą, kokia dalis iš tų visų partnerių veikia tose šalyse, kuriose vykdate veiklą. Turbūt jeigu veikla globali apima visas šalis, nesiorientuojat į konkrečią?
- Jo, į konkrečią šalį nesiorientuojam, nes tai yra programinė įranga parduodama internete, gali prieit visi iš visų pasaulio kampelių ir tikrai į vieną konkrečią šalį nesiorientuojam.
- Išvis negalima išskirt, kad didžioji dalis vartotojų tarkim Amerikoj, Anglijoj, nėra taip?
- Žinot, kaip galima išskirt, kad pirmojo pasaulio šalys būtų didesnioji vartotojų dalis, nes tai bus žmonės, kurie turi pinigų produktui įsigyti. Trečiojo pasaulio šalys ten išvis bus tikriausiai kokie 5 procentai gal, nes iš tų šalių mažai vartotojų, kurie galėtų nusipirkti produktą ir va tiek galima skirt, bet smulkiau segmentuot tai nelabai.
- Taip, bet iš esmės tie partneriai, jie ir veikia globaliai su globaliais klientais.
- Taip.
- Gerai... ar galima palyginti partnerių gaunamą naudą ir jūsų naudą?
- Galima manau palyginti, nes mes iš partnerių semiamas žinias, kaip vykdoma įmonės veikla, kaip parduodami tokie produktai ir kaip jie kuriami ir integruojami į rinką. Tuo tarpu mes patys tiems partneriams kuriam jiems vėlgi kitą produktą. Tai vėlgi gaunam iš jų žinias, jiems suteikiam produktą.
- Supratau. Tai, kokie pagrindiniai aspektai nulemia tų partnerių pasirinkimą? Tiek tas, kur Lietuvos buvo dalinai.
- Na ta pati kryptis veiklos iš esmės, kadangi tai yra tokia niša, kur gerų profesionalų yra nedaug. Tai suradus vienus kitus kyla visokios mintys bendradarbiauti ir palaikyti ryšius. Principe tiesiog jeigu randi partnerį iš tos pačios sferos, kuris kuria tą patį ką tu kuri su tais pačiais vartotojais užsiima tai vienintelis toksai kriterijus.
- Tai iš esmės reikėjo surasti, bet kažkokio pasirinkimo tarp kelių nelabai ir buvo.
- Ne, tiesiog, ką randam jau tą ir imam. Aišku, jeigu jau ten visiška nesąmonė tai ar ten jų ideologija visai netokia, tai net nežiūri į tokį. Bet jeigu sutampa tai jau tiesiog imi.
- O ar bendradarbiaujate su kitų sričių atstovais, pavyzdžiui, universitetais ar netgi taip pačiais tiesioginiais savo produkto vartotojais?
- Su universitetais tai nelabai. Pats esu baigęs IT studijas, tuo metu, kai dar mokiausi palaikydavau ryšį, paskutiniu metu neteko kontaktuot, bet tiesiog gal dėl to, kad iš esmės neiškilo tokių problemų, kad reikėtų universitetų pagalbos. O su vartotojais tai taip, tikrai labai daug bendradarbiaujam, ypač

pačioj produkto paleidimo fazėj pasijautė, labai daug feedbackų gaudavom, aišku ir gaunam, kaip pagerint parduodamą produktą ir čia tokią kaip ir abipusę naudą gaunam.

- Gerai, o kaip manote, ar yra skirtumų tarp bendradarbiavimo su nacionaliniais ir su užsienio partneriais?
- Nėra, nes vėlgi visos kompanijos iš tos srities veikia globaliai tai tas faktas vienintelis juos siejantis yra bendra kalba ir turbūt toj pačioj šaly buvimas. O šiaip tai daugiau jokio skirtumo, ar tai būtų iš Amerikos, iš Lietuvos ar dar iš kažkur kitur.
- Mhm ir ar yra kažkokių pagrindinių sunkumų dirbant su tais partneriais, kažkokių problemų kur atsiranda ir kurias tikrai reikėtų spręsti?
- Šiaip ne, vienintelis toksai keblumas tai būna laiko nesutapimas, kadangi tie partneriai užsieny, bet vėlgi yra ten keturios valandos dienoj kada sutampa visų laikas ir kuomet galima viską pilnai įgyvendint. Tai šiaip nėra jokių sunkumų.
- Gerai... toliau tai apie ėjimą į užsieny, į tą globalią rinką. Savo veiklą pradėjote vystyti Lietuvoje?
- Nu taip, tiktais vykdyti ir kurti, bet pardavimas tai...
- Bet nebuvo tokios orientacijos, kad nuo lietuvių pradėti veiklą ir toliau plėstis?
- Ne, visiškai globaliai.
- Taip, tai kuriame veiklos etape pradėjote plėstis. Nors čia jūsų atveju pradėjot nuo užsienio jau.
- Jo, procesas tas visas laboratorijoj tai vyko Lietuvoj visas, bet tiktai pradėjus prekyba veikla jau taikyta į visą pasaulį.
- Kiek laiko praėjo nuo veiklos pradžios iki pirmų pardavimų užsienio rinkai?
- Aa.. nuo kompanijos įsteigimo tai porą mėnesių praėjo, o nuo pačios idėjos vystymo apie metai.
- O šiuo metu, ar galima įvardyti keliose šalyse yra jūsų klientai ar vėlgi neturit tokio?
- Sunku įvardint... na galima įvardinti žiūrint į duombazę, bet klientai po visą pasaulį yra išsimėtę tai tiesiog čia yra sutapimo reikalas iš kur užklys. Šiaip didžioji dalis dabar ne tiek klientų, bet tų kas domisi tai yra iš Indijos, bet labai stengiamės tai pakeist greitai ir orientuotis į pirmojo pasaulio šalis.
- O yra lietuvių klientų?
- Yra, bet mažuma. Keli iš tų klientų yra vėlgi tas bendras interesas, kad mes esam visi iš vieno katilo, mūsų yra nedaug todėl mes tais dalykais visi pasidalinam. Kitas dalykas taip tiesiog kiek per facebooko grupes lietuvių tų investuotojų pavyksta pagaut, tiek ir gaunam jų, bet jų labai nedaug yra.
- Supratau. Tai toliau, o kas motyvuoja veikti globaliai ir užsieny ne vien tik čia Lietuvoj?
- Tai globalus pasaulis šiuo metu yra ir Lietuvoj pražūtume. Nei klientų čia nebūtų tiek, kad pati kompanija išlaikytų pati save. Tiesiog čia yra stygius plius infrastruktūra tokia, kad prieinama visam pasauliui, visam pasauliui ją parduot, todėl kodėl apsiribot kažkam.

- Gal galima įvardinti išteklius, kurie buvo svarbiausi tai globaliai veiklai vystyti.
- Tai žinios svarbiausios tikrai buvo. Nes visą tą infrastruktūrą sukurti, kad vėlgi jinai būtų tokia atspari viskam, nes didelis kiekis klientų tai visi klientai prisigalvos visokių nesąmonių. Tai va, tai svarbiausios buvo tos žinios, kaip sukurti visą infrastruktūrą, nesikišant į tą produkto gyvavimo ciklą, tikrai suportą palaikant ar kelis emailus parašant. Bet kad vartotojas galėtų ateiti nuo pradžių iki pabaigos surasti video visus, nusipirkti, susiinstaliuoti be mūsų įsikišimo. Tai buvo va šitos žinios svarbiausia. Kas toliau tai šiek tiek reikėjo pinigų serveriam pasihostinti ir tiek.
- Bet ar galima palyginti, kad jei būtų tik Lietuvoje vykdoma ir kaip dabar kaip globaliai. Ar būtų buvęs skirtumas?
- Nebūtų jokio skirtumo, nes vis vien būtume orientavęsi taip, kad vis vien nenorėtume skambinti kiekvienam klientui individualiai, kad ir kiek jų bebūtų ir tipo sakyti va taip čia reikia susiinstaliuoti mūsų programą ir kaip naudotis ja. Vis vien, kad ir nesvarbu koks kiekis būtų klientų daroma taip, kad pasidarytų automatiškai be mūsų įsikišimo. Tai principu, jokio skirtumo čia nebūtų. Ir vėlgi serveriai tie patys, viskas tas pats turėtų būti.
- Tai ir vėl čia tokio palyginimo prašysiu ar galima kažkokį vėl procentą surasti, kokia dalimi prisidėjo tie partneriai išstumiant į globalią rinką ir kiek patys. Čia gal ir per klientų prizmę.
- Mūsų indėlis į tą prisidėjimą buvo, kad surasti tuos partnerius, reikėjo užmegzti kontaktą ir juos įtikinti per juos tuos pardavimus vykdyti. Tai mūsų kompanijos buvo toks indėlis. Visas kitas indėlis tai buvo partnerių, nes pirminiai pardavimai vien tik dėl to, kad jie turi milžinišką savo klientų ratą ir be jų tai būtų gerokai sunkiau viską pradėti.
- Tai dabar net ir nebuvo, kad ieškojot ten klientų po vieną?
- Dar nebuvo. Dabar bus, kaip sakiau kad leidžiam per tą vieną partnerį Lietuvoj, o tada kai jau tie klientai sukris į vietas visas toliau bus plečiama ir klientų ieškoma, o tos paieškos tada jau bus mūsų, kad eisim ten į forumus rašysim, reklamuosim ir taip toliau. Bet šiuo metu tai yra partnerių 90 procentų svarba šituo klausimu.
- Gerai ir paskutinis klausimas, kokie trys pagrindiniai ateities uždaviniai plečiant jūsų veiklą?
- Ammm... Uždaviniai... na gerai, pirmas tai...pirmas uždavinys tai išplėsti šitą esamą produktą pakankamai daug, kad jis generuotų geras pajamas. Tai reiškias per tuos partnerius, tada bus daugiau partnerių, jų ieškoma, tada rašoma po internetą, skleidžiama informacija apie produktą. Taip pat, nu čia sakykim 1,5 uždavinio tai bus socialinių visokių interakcijų sukūrimas, tai reiškias bus blogai visokie rašomi facebookai, twiteriai ir taip toliau postinama. Toliau tiesiog visokia informacija jiems aktuali kaupiama, kad organiškai prisitraukti tuos vartotojus tiesiog per google, per paieškas, tada 2 uždavinys bus to sekančio produkto integravimas ir tada jau trečias uždavinys tam sekančiam produktui rimtesnė klientų paieška, nes tai jau bus profesionalai klientai, kas reiškias, kad turės būt marketingas irgi labai aukšto lygio ir labai profesionalus. Ir tie klientai jie ten bus kaip bloomberge

ar kažkur jau aukštose institucijoje kur reikės kreiptis individualiai ir kalbinti kiekvieną iš jų ar kažkas iš tokio pobūdžio. Tai vat sakyčiau pirmas užbaigiam šitą ir platinam, skleidžiam internete kaip virusą, antras integruojam naują produktą su partneriais ir trečias tada tą naują produktą pardavinėjam.

- Gerai, dėkui. Sėkmės versle.

- Dėkui.

UAB "SneakyBox" giluminio interviu transkriptas

- Tai pradedam. Tu prisistatyk
- Gerai. Justas Šalkevičius, „Sneakybox“ įkūrėjas.
- O šiaip tavo pareigybė kaip vadinasi, tu esi vadovas, direktorius ar CEO?
- CTO, technologijų direktorius.
- Ar gali trumpai pristatyt, kokia yra tavo įmonės pagrindinė veikla?
- Žaidimų ir interaktyvių sprendimų kūrimas, daugiausia orientuotas į reklamą arba muziejus.
- Gerai, kada buvo įkurta tavo įmonė ir kiek darbuotojų dabar dirba?
- Gerai, tai pirmasis darbuotojas atsirado 2012 metais kovo 9, o dabar yra 16 darbuotojų ir dirbam trejus metus.
- Mhm, tai tu įkūrei įmonę ir buvai tik vienas?
- Taip.
- Kokias inovacijas jūs kuriat ir diegiate savo versle? Žinai inovacija gali būti kaip produktas, kaip paslauga, kaip procesas įmonėje.
- Visų pirma mes daug dirbome su startupų įmonėmis, kurios yra kartais užsieny, kartais Lietuvoje ir mes jiems teikiame programavimo paslaugas bei dažniausiai toje įmonėje originalioje, kuri gauna investicijų būna dar tik direktorius ir jiems reikia programuotojų ir jie nori pasisamdyti. Tai daug pigiau nei Anglijoje ieškoti, jie tiesiog pasisamdo mus. Ir mes kuriam jam tą produktą, jie turi idėją, mes surandame tos idėjos techninį įgyvendinimą. Tai dažniausiai tos idėjos būna inovatyvios vien tik dėl to, kad ten startapas, kažkas patikėjo, rizikos kapitalo fondas davė pinigų.
- O kokie tie produktai, kokios inovacijos?
- Gerai, galiu labai abstrakčiai, nes kaip ir minėjau mes ant visko pasirašę. Yra su 3D printinimu tai mes kuriam aplikacijas, kurios padeda užsiimti ta veikla, pardavinėti tuos produktus, kurie galiausiai būna atspausdinami. Toliau dirbam prie filmų efektų benderinimo platformos kuri sujungia daug kompiuterių ir padeda greičiau išrenderinti kokio filmo ar 3D animacijos, nes vieno kompo neužtenka reikia labai daug kompiuterių. Tai mes dirbam daugiausia su kompiuterine grafika, taigi 3D jeigu kažką reikia atspausdinti, mes sukuriame tą dalį, kur vartotojas susikuria tą modelį, kurį reikia atspausdinti. Ar žaidimą galima pavadinti inovacija, nu visada ten būna unikali idėja, kur vistiek kažkas kito nei įprasta, bet čia yra klausimas, kiek žaidimas yra inovacija.
- O tarkim, ar tavo pačioje įmonėje kokie procesai yra inovatyvesni negu tarkim standartiniai paprastoje įmonėje?

- Mes turbūt bandom dirbti standartais, kuriuos sugalvojo kažkas kitas, dažniausiai tiesiog tu pritaikai tą gerą patirtį. Turbūt neapsimoka ieškoti kažkokio darbo būdo, tu pasiimi, kuria kažkas metodologijas kaip reiktų kurti programinę įrangą tai mes tas metodologijas ir pritaikom.
- Gerai, o kaip tu pats įvardintum sektorių, kuriame veikia tavo įmonėje ir ar galėtum įvardinti ypatybes to sektoriaus ir pasakyti konkurencijos lygį.
- Turbūt mes priklausom kūrybinėms industrijom plačiuoju mastu, o siauresniu mastu tai didžioji dalis dirba su žaidimų kūrimo įrankiais tik jiems būna kartais pritaikomi praktiniai panaudojimai žaidimų tai turbūt vis tiek liktų kūrybinės industrijos kiek yra konkurentų... Lieuvoj yra porą įmonių, bet čia dėl to, kad Lietuvoj tiesiog niekas tuo neužsiima, jeigu imant pasaulinį lygį, tai konkurencija didelė, o Lietuvoj tų žaidimo kūrimo įmonių yra kokios 50 maksimum, didesnės negu du trys žmonės yra iki 10. Lietuvoj kaip ir nelabai tos konkurencijos, dalinamės tarp įmonių ir projektus, tiesiog nurodo, mum duoda, jeigu kažko nespėja atlikti tai mes draugiškai dalinamės.
- Tai labai gerai, tai vadinasi tam sektoriuj nėra tokios įtampos.
- Nu taip, kadangi žaidimai yra labiau sėkmės faktorius, tai arba tavo projektai išeina, arba neišeina labai sunku įvertinti. Pavyksta, gali būti žaidimas pats geriausias, bet tiesiog ne laiku išleistas ir kaip filmai du išeina vienu metu taip ir čia, tiesiog tą pačią dieną kokios didesnė bendrovė irgi sugalvos išleisti, o dažniausiai tų datų nelabai žinai arba nebegali atšaukti, o kažkokios slaptos informacijos, kada didžiosios bendrovės išleis kokį mobilių žaidimą irgi nežinai, nes paskelbia geriausiu atveju prieš savaitę kai pas tave irgi viskas jau būna sudėliota tai irgi kaip sėkmės faktorius.
- Tu minėjai, kad įsivertini Lietuvoj savo konkurentus, užsieny, tai tu pats savo šitą sektorių matai kaip globalų ar labiau kaip lokalų?
- Globalų, nes praktiškai mes vien tik globalius produktus ir kuriam. Iš esmės kokias apart Lietuvos muziejų, kuriems kartais padarom produktus ir tam tikrų reklamos agentūrų Lietuvoje, tai šiaip daugiausia dirbam su užsieniu.
- Gerai, ar tavo įmonė priklauso kokioms asociacijom, klasteriams, kitų įmonių susivienijimams?
- Taip, priklauso. Klasterių įmonių Blaster ir po to priklausom Lietuvos žaidimų kūrimo asociacijai.
- O kas nulėmė apsisprendimą prisijungti?
- Prie klasterio tai būtent užsakymai, kadangi mes penkios turbūt įmonės, trys jau vienoje vietoje iš viso dirbame tai ir visos skirtingų įmonių kompetencijos, tai mes tiesiog dalinamės projektais, kad galėtume pagaminti beveik bet kokį užsakymą.
- Tai suveikė tas klasteris kaip ir prieiga?
- Taip. Nors būna užsakymai platesni negu reikia ir svetainės, ir kažkokios tai interaktyvio modelio, kažkokio kūrybinio industrijų sprendimo. Tai pavyzdžiui išsidalinam tarp dviejų įmonių.
- Aha, o kodėl į asociaciją dar įsitraukėt?

- Dėl to, kad mum rūpi žaidimų kūrimo padėtis Lietuvoje, mes organizuojam Kaune žaidimų kūrimo renginius, propaguojam kultūrą, tiesiog kūrimo ir kad atsirastų daugiau įmonių ir žmonių, kurie domisi visuomenine veikla.
- Tai tu savo įmone esi kaip ir aktyvus narys tos asociacijos?
- Aš Kaune pradėjau žaidimų kūrimo renginius kai dar nebuvo įmonės. Mano kolega su kuriuo įkūrėme įmonę irgi padėdavo atstovybėj juos organizuoti ir dėl to atsirado mūsų įmonė ir tokiu būdu organizuojant tuos įmonių renginius aktyviai, susipažinome su kolegomis, kurie dirba toje pačioje srityje ir buvo nuspręsta įkurti asociaciją.
- Ai, tai ir esi kaip ir įkūrėjas?
- Mūsų įmonė yra ta pradinė narė.
- Tai dabar prieisime prie klausimų apie tavo įmonės inovacinę kultūrą ir kaip tu užtikrini savo darbuotojų profesinį tobulėjimą?
- Tai visų pirma turime užsisakę įvairių mokamų video kursų, kur tiesiog darbuotojai jeigu kažko nemoka, trūksta kompetencijų, pasižiūri kažkokį dalyką, kad galėtų pradėti dirbti toje srityje, tada aišku dalyvaujam visokiuose renginiuose ir panašiai su darbuotojais ir tarpusavy skatini, jeigu ateina naujas darbuotojas, tai kažkas jam padeda.
- O koks yra tavo darbuotojų požiūris į žinias, gaunamas iš išorės?
- Tai, kaip sakiau jie žiūri daug, nes kai ir pradėjom kurti virtualios realybės sprendimus tai Lietuvoj profesionaliai tai darė ant rankų pirštų gali suskaičiuoti, kiek žmonių, tai aišku kažkoks darbuotojas sėdi ir žiūri video, žiūri kitų video, kurios jau kuria tuos technologinius dalykus. Kadangi tai informatika tai yra daug prieinamos informacijos tiek produktų kūrėjų naujų, kažkokių tai karkasų idėjų, tiesiog jie suteikia tą pradinę medžiagą nuo kurios tu pradedi kurti. Taip pat yra ir Lietuvoj vieno populiariausių žaidimų kūrimo variklio Unity kaip sakant nemaža dalis kūrėjų, bet tas produktas yra globalus, tai aišku, kadangi mes lietuviai tai galim labai lengvai su jais susikomuoti ir paklausti kažkokių klausimų.
- Bet jūs taip darot realiai?
- Taip, nes per asociaciją esam pažįstami, jie irgi priklauso, dalyvauja visuose renginiuose, o įmonė tai didelė, aš neįsivaizduoju, gal koks antras ar trečias ten populiariausias pasaulyje žaidimų variklis. Ir Lietuvoj kadangi buvo patys pirmieji darbuotojai tos įmonės, vieni iš pirmųjų lietuviai, tai jie turi didelį padalinį Vilniuje ir padaliniuką Kaune.
- Tai jūs susisiekiat su tuo padaliniu Kaune ar Vilniuj, gaunam kažkokias konsultacijas, patarimus?
- Taip.
- Gerai, kitas klausimas susijęs su skiriamu finansavimu moksliniams tyrimams ir ekspertinei plėtrai. Tai, kokią dalį procentais apytiksliai tavo įmonė skiria, jeigu skiria, mokslinei plėtrai?

- Ką reiškia skiria... Jeigu mes duodam darbuotojui pasimokinti arba jeigu jam viską pamokina, čia skiria tuo atžvilgiu, kad jie ne dirba, o mokinasi, tai ar yra čia skyrimas. Nes mokymų kažkokių iš išorės nesamdom, tie video dažniausiai būna nemokamai prieinami arba kur perkam ten 30 eurų per mėnesį, tai kodėl ne, čia kaip už dyką. Tai sakau, jeigu taip žiūri, kiek iš išorės perkam tai mažai.
- Gerai, o kiek mažai, nes kitas klausimas buvo, kiek iš išorės skiri būtent tai veiklai ar tai naujom technologijom?
- Nežinau, naujom technologijom... 5 kokie procentai max. Jeigu kažkoks naujas žaidimų variklis atsiranda, kurio mum reikia jis kainuoja 100 eurų į mėnesį. Nėra tos kainos didelės. Arba dabar esam prisipirkę visus turbūt prieinamus pasaulyje virtualios realybės akinius, tai ten kokie 5 tūkstančiai eurų, tai irgi čia nėra dideli pinigai. Čia sakau koks procentas...
- Gerai, tai išorė procentas, o iš vidaus, tie savo mokymai?
- Aš manau tada, kad tarkim iš 11 mėnesių darbo, tai vieną tikrai mokosi. Tai, ko dar nėra daręs, dažniausiai tokius ir užsakymus vykdome, dažniausiai su reklamos agentūrom, kai tiesiog matai video, kai kažkas padarė pasaulyje, kur nors Amerikoje ir bandai iš to video išnagrinėti, kaip tai buvo įgyvendinta. Tai kažkas sėdi ir bando, žiūri googlina, kaip galima tai atkartoti ir kokiom priemonėm.
- Kokią pagrindinę informaciją, žinias ar technologijas tavo įmonė gauna iš išorės?
- Tai tiesiog googlina, rašai forume, klausinėji žmonių, tų kurių tos technologijos, jeigu dar nauja, jeigu dar niekas nėra susidūrę su ta problema ir bandai kažkokiu būdu išvengti.
- O gerai paminėjai forumus, tai į tuos forumus kas atsakinėja kiti irgi darbuotojai ar vartotojai?
- Na tarkim kiti darbuotojai arba tos programinės įrangos kūrėjai. Daug jau ką galima rasti, nes būna kas nors prieš tave susidūrę su panašia problema, tai tu paskaitai, kaip jiems padėjo, tada pagalvoji, bandai sau pritaikyti ir randi vieną ar kitą būdą, kaip tai išspręst.
- Tai kokia ta technologija ateina, pavyzdžiui, iš išorės?
- Technologija tai programinė įranga, kažkokie karkasai, kurie yra skirti programinės įrangos kūrimui. Mes visada žiūrim naujausius karkasus, ką galima nusipirkti jei neišradinėti dviračio ir po to, kai jau nusiperki kažkokią naują technologiją, kuri nėra labai populiarai, bet tam būtent dizainui labai tinka. Tai reikia išmokti ja naudotis.
- Ar tavo įmonė turi patentų?
- Ne, tikrai ne, iš viso nežinau, ar informatikoj galioja...
- O kodėl?
- Negali man atrodo programinės įrangos užpatentuoti, nes programinei įrangai automatiškai prisitaiko copyright, programinė įranga kaip meno kūrinys ir dabar jai taikomi copyright, o ne patentai. Copyright automatiškai gauni, kai mūsų darbuotojas parašo kodą, tai automatiškai tos

autorinės teisės atitenka mum ir tada jau priklauso nuo to, kokią sutartį esam pasirašę su savo klientams arba jos lieka mum ir jie gauna tik produktą arba jiems ir pereina tos teisės.

- Kitas blokas klausimų apie partnerius. Kas yra tavo įmonės pagrindiniai nacionaliniai partneriai ir kaip dažnai su jais bendradarbiauji?
- Kadangi tų įmonių, kurios kuria panašius sprendimus Lietuvoj tai nėra daug. Tai aišku, jeigu pamatai, kad kažką panašaus darė jie, tai paklausi ir pasidalinam informacija, kaip mes, kaip jie tai daro, su kokiom problemos susidūrė.
- Tai galiu užakcentuoti, kad tai yra keletas konkurentų?
- Taip. Na nežinau, ar konkurentai, draugiškai. Tiesiog nėra konkurencijos, jei tiesiog mes ateinam, nėra tokia didelė ir užtenka visiem užsakymų. Tu negali tiek plėstis...
- Kas dar iš nacionalinių?
- Klasteryje konsultuojamės, nes kas nors kitas irgi gal darė ką nors panašaus. Tai visų pirma aišku savo viduje, bet sritys truputį skirtingos specialiai, kad galėtų išsidalinti tuos darbus tai ne visada taip randam, tada bandom kreiptis į savo kolegas, na ne konkurentus, vadinkim juos kolegas. O tada jau programinės įmonės gamintojai, kurią naudoja būna paprastai užsienyje.
- O tarkim kažkokių mokslo ar tyrimo institutų, universitetas... Tokį partnerį turit?
- Bendradarbiaujam su KTU, bet labiau švietėjiška veikla, o ne kažkokiais tyrimais.
- Ir prie inovacijų jie kaip ir mažai prisideda. Ar jie suteikia kažkokią informaciją?
- Tiek, kiek darbuotojai suteikia. Bet pats universitetas, nesuteikia.
- Tai kokiose šalyse yra užsienio partnerių, kurie prisideda prie inovacijų kūrimo.
- Inovacijų kūrimo... Bet tu supranti, kad mes jų lygiu mažytis...
- Bet tu žiūri iš savo perspektyvos, kad tau jis gali būti labai svarbus.
- Dažniausiai Jungtinėse Amerikos Valstijose, Unity centrinė atstovybė yra Danijoje, to variklio kurį naudojame mes, kadangi jie turi padalinį Lietuvoj tai aišku su tuo padaliniu bendraujam. Ir tada Latvijoje turim vienas kolegas su kuriais bendraujame irgi. Ten įmonė su kuria bendradarbiaujam, gaunam bendrus projektus su jais.
- Kitas klausimas, kaip minėjai nusiperka kažkokią technologiją ir tas technologijos tiekėjas kažkokią papildomą informaciją kaip ja naudotis suteikia?
- Taip, kaip ir perki mašiną būna instrukcija, kaip ten naudotis. Tai irgi turi ten bazinę informaciją, tada jeigu užtrinki kažkur pirma bandai ieškoti internete, jeigu niekas nesusidūrė, bandai rašyti, jie dažniausiai turi forumus, jeigu net tai nepadeda bandai rašyti tam kūrėjui į elektroninį pašta, į suportą.
- O kaip dažnai tavo įmonė bendradarbiavot ir su nacionaliniais tais partneriais inovacijų procese ir kaip dažnai su užsienio?

- Gerai, su lietuvių partneriais, kadangi dirbam klasteryje tai turbūt kasdien ar bent kelis kartus į savaitę, o su užsieniu porą kartų... kai atsiranda kažkokia problema tada jau bandom ieškoti pagalbos. Ar tai rasim internetą, jeigu nerash tenka rašyti jiem, kreiptis. Bet čia greičiau kokį kartą į mėnesį.
- O dabar, kiek tu galėtum įvardinti partnerių su kuriais daliniesi savo žiniomis ir kas jie tokie ir kiek partnerių iš kurių tu imi žinias, bet savo tai nesidalini?
- Kadangi mes labiau savo srities atstovus Lietuvoje laikom kaip kolegas, o ne konkurentais, tai jie mūsų paklausia, mes jų, tai nėra kažkokio slaptumo, kad kam nors nesakytume. Dažniausiai jeigu paklausia, ar tai iš klasterių, ar asociacijos, o dauguma tų įmonių ir priklauso asociacijai, tai tikrai atsakai ir tikiesi, kad jie tau atsakys ir pataria, padeda, kaip jie sprendžia tas problemas. O iš užsienio tai dažniausiai būna aišku vienos srities, nes mes naudojame jų technologijas.
- O kiek yra tų partnerių iš kurių imat žinias?
- Žiūrint, ką tu vadini partneriu, ar žmogus, kuris parašė kažkokį straipsnį internete, kaip jis išsprendė tą problemą ir mes galiausiai su ta problema susiduriame ir tas partneris net nežinos apie mus. Ar tai yra partneris, jeigu tu su juo nebendrauji, jeigu jis nežino, kad tu pasinaudojai jo informacija? Nes gali būti, kad randi, kad kažkas buvo paklauses ir yra atsakymas, tai ir ne partneris, nes ta informacija yra atvira ir tu pasiimi.
- O sakykim kiek tokių būtų, kur tu tiesiogiai sukontaktuoji?
- Tiesiogiai... Na tai sakykim kartą į du mėnesius vis kiti, tarkim kažkieno naudoji, neišeina, parašai emailą, jie tau atrašo. Na tai kartą į du mėnesius.
- Tai čia dažnumas, o kiek skaičiais tų partnerių?
- Tai dažniausiai, kadangi mes vis kitokį priedą naudojame, pluginą ir to priedo gamintojas yra vis kitoks. Kadangi mūsų sprendimai yra unikalesni, tu tiesiog negali prisirišti prie vieno, reikia vis keisti, nauji dalykai. Mes turim tą pagrindinį savo žaidimų variklį, jeigu jis kažko neturi tai ieškai, jam yra papildinių, jei yra perki, bendrauji su papildinių gamintojais. Jeigu nėra papildinių žiūri ar kitas žaidimų variklis tai palaiko. Nėra čia kad žinių iš užsienio, kas gamina iš to ir perki ir jei yra klausimų, tai jo ir klausi.
- Dar tada užtvirtinimui, tavo nacionaliniai partneriai su kuriais kai keitiesi, tai klasteryje 3 įmonės esat.
- Penkios ir trys vienoje vietoje.
- Ir tada asociacijoje, kiek yra?
- Tai nauda milžiniška.
- Čia ir finansinė?
- Nes taip, tu vietoj to, kad jeigu tu moki tom technologijom naudotis tarkim tie klientai klausinėja pora įmonių, kas jie. Ir tada vos ne pareiga sakyti klientui mūsų idėja graži, pamąstėm, pagalvojom,

kad galima ją būtų įgyvendint tokiom tokiom technologijom, biški kažką apkarpius ar kažkaip kitaip įgyvendinus ir ten kažkoks stebuklingas sprendimas yra įmanomas, bet jeigu nelabai rūpi, jiems svarbu, kad tu esi kompetetingas parengti tą technologiją su kuria jie tą sprendimą įgyvendins.

- Tai, kas nulėmė tą pasirinkimą partnerio, tai tiesiog, kaip užtvirtintum, žinios jų turimos?
- Partnerio arba kolegų konsultacijos, rekomendacijom mum, kaip naudot tą technologiją. Tada jeigu kolegos, įsivaizduoja su kuo daryti. Aišku tu pirma pats pagalvoji, ar esu ką nors panašaus daręs. Tarkim atsakymas ne, tada eini į kolegas, ar jūs esat darę panašius sprendimus, atsakymas ne, tada eini į Google, tada kažką randi, žiūri, kiek daug informacijos yra, jeigu nėra, mažai informacijos, bandai rašyti tos technologijų kūrėjams ir klausti, ar su jūsų produktu bus įmanoma pasiekti tai ir tai. Tarkim jų atsakymas taip, sakai gerai. Tai sakau čia visas tas ratas.
- O kaip tu manai, kuo skiriasi bendradarbiavimas su nacionaliniais ir užsienio partneriais ir su kokiais sunkumais pavyzdžiui susiduri bendraudamas tiek su nacionaliniais, tiek su užsienio partneriais?
- Tai, skiriasi. Sunkumas yra tas, kad jeigu Lietuvoj tu pažįsti žmones asmeniškai ir yra asmeninis kontaktas, užsienyje dažniausiai turi kažkokį tai labai oficialų kontaktą ir tu negali labai.. Na, kai nėra to asmeninio kontakto, visas tas bendravimas apsiriboja labai oficialiai, tai tu jam mažiau rūpi ir panašiai.
- Tai tu manai, kad ir žiniomis apsieičiat mažiau?
- Tai faktas, kad mažiau, jeigu ten Lietuvoj tai viską papasakojam. Nueini, susitinki su žmogum ir pakalbi arba paskambini. O jeigu kažkokių klausimų turi ir klausi kažkokio karkaso gamintojo ar programinės įrangos, kuris ten kokioj Amerikoj ir ten pas jį dirba vienas support žmogus, kuris tau atrašo emailą, tai nei jam labai rūpi. Tai gerai, kaip aš sakiau, kad pagrindinė mūsų technologija yra originali užsienyje kuriama, bet jis turi didelį padalinį Lietuvoje ir mes pažįstam to padalinio žmones ir jie kaip lietuviai aišku mus pakonsultuoja, kas yra labai patogu, mes gaunam tam tikrą pranašumą, jei Lietuvoje nebūtų tų žmonių, kurie kuria tą technologiją, kurią naudojam, net jeigu perkam originaliai ją iš tų Danijos bendrinės atstovybės, gamyba tos technologijos vyksta Lietuvoj, tai aišku ten paprasta paklaust.
- Įvardini vieną sunkumą, tai asmeninio ryšio nebuvimą.
- Taip.
- O pavyzdžiui sukelia sunkumų tarkim laiko juostos skirtumas ar tokie dalykai nėra labai reikšmingi?
- Dažniausiai mes stengiamės laiku užklausti ten projekto pradžioje, ar ten duos per dieną, ar per minutę tą atsakymą. Tai tau nelabai svarbu. Aišku smagiau, kai paskambini ir iškart pasako, nu bet kai emailą parašai tai nežinai, kiek lauksi atsakymo. Kartais dieną, be tai ir lietuviai gali neiškarto tau atsakyti. Tai čia nelabai problema, kadangi nėra oficialumo, kadangi tie partneriai būtų labai kažkokie artimi arba kaip klientai su klientais tai aišku bendrauji, gerai, kad klientai dauguma yra

Europoj tai ten jinai toj zonoj plus dvi valandos, nieko nesikeičia, o technologijos tai emalais irgi negali tikėtis greit.

- Paskutinis klausimas apie inovacijas, kodėl nusprendėte į inovacijos procesą įtraukti užsienio partnerius?
- Gerai, Lietuvoj niekas negamina tų technologijų, reiškia jas gamina kažkur kitur ir partneriai jomis naudojami arba naudojas labai mažai.
- Tai, kodėl atsiranda tie išoriniai partneriai, išoriniai šaltiniai žinių?
- Tai faktas, kai mes kažko nežinom, klausinėjam Lietuvoj esančių kolegų ar tai užsienyje.
- Gerai ir paskutinis blokas klausimų yra apie tavo įmonės pardavimus užsienyje. Tai, kurioje šalyje pradėjai savo veiklą...
- Lietuvoje.
- ... Ir tavo būstinė yra Lietuvoje, niekur jos neiškėlei?
- Gerai, toliau kitas klausimas, kuriame veiklos etape pradėjai plėstis į užsienio rinkas?
- Pirmam, pirmą dieną, kai įsikūrė įmonė. Mes gauname pinigų iš Microsofto Nokios tai jai dirbt būtų tą pradinę investiciją į mūsų įmonę, tiesiog kaip ir jie finansavo mūsų pirmą produktą, tai buvo Microsoftas ir Nokia. Tai sakau pirmą dieną.
- Keliose užsienio rinkose vykdate veiklą šiuo metu ir kokios tai šalys?
- Tai mes esam paleidę porą žaidimų, tai sakykim visame pasaulyje, turim ir kitose šalyse klientų. Tai čia jau konkrečiau šalys, kurios užsako mūsų paslaugas ir tada iš kitos pusės, ir tada tie sukurti projektai dažniausiai ir būna visam pasauliui.
- Tai koks procentas tavo įmonės pardavimų tenka užsienio rinkoms? Nes čia minėjai tik kad muziejams Lietuvoje.
- Tai 80 procentų produkto kūrėjo yra skirti tarptautinei rinkai ir galbūt 20 yra Lietuvoje.
- O dabar žiūrint į tą perspektyvą laiko, nuo tada kai tavo įmonė įsikūrė, tai kaip keitėsi pardavimų apimtys į užsienio rinkas?
- Faktas, kad pirmą dieną buvo 100, o po to 80, aišku procentas mažėja, bet pinigų sumos ir apyvartos tai didėja. Tarkim apyvarta į užsienio rinkas per metus pas mus didėjo nuo 2 iki 3 kartų kiekvienais metais ir kadangi įmonės apyvarta dvigubėja kiekvienais metais, o kadangi dauguma, 80 procentų yra iš užsienio tai aišku, kad būtų tie produktai, kurie yra gaminami užsieniui ir kelia apyvartą.
- Kaip minėjai Microsoft ir Nokia pirmą tą dieną davė užsakymus, tai tada pardavei keliose šalyse savo produktus ar čia buvo jau globalūs tie užsakymai?
- Globalūs, Microsoftas ir Nokia yra tarptautinės kompanijos, jos pardavinėja. Nu tarkim Nokia gamina telefonus, Nokia šiuo metu kaip ir priklauso Microsoftui, galiausiai jis ją nusipirko. Tai mūsų tas produktas atėjo į programėlių parduotuvę ir buvo prieinamas visame pasaulyje. Tai jie

tiesiog norėjo kokybiškų programėlių savo telefonam, atsiradom mes, pasiūlėm gerą žaidimą, jie mum davė pinigų įgyvendint, kad jų ta programėlė parduotuvėje taptų geresniu produktu.

- O kas nulėmė, kad atsirado ir nacionalinių kažkokių klientų?
- Tai kas... Kapitalizmas nulėmė, jeigu tau ateina ir sako ar galit padaryti ten tą ir tu matai, kad tu gali parduoti su pelnu, tai kodėl to nedaryti. Tai pelno siekis nulėmė.
- O kas motyvuoja plėstis į užsienio rinkas?
- Didesnis pelno maržas. Tu tiesiog gali užsieny savo paslaugas parduoti brangiau negu Lietuvai.
- O su kokiom problemom susidūrė tavo įmonė, vykdant veiklą užsienyje?
- Jeigu pardavei užsieniui uždirbai daug daugiau pinigų.
- Bet parduoti ar yra sunkiau užsieniui?
- Kadangi mes vykdome labai mažai tiesioginių pardavimų, praktiškai nevykdome, tai Lietuvoje kai kur vykdome tiesioginius pardavimus, tai siūlom tiesiog paslaugas, bet tai labai reta. Pagrindė užsakymai ateina, tiesiog kreipiasi kažkas į mus.
- Tai net nereikia ieškot užsakovo, užsakovai ateina pas jus?
- Jo, bet kadangi mes neieškome, tai jie retai ir ateina.
- Kaip ateina?
- Visų pirma per... Na Lietuvoj tarkim yra mažesnių atlyginimų rinka su pakankamai didele kokybe, kaip jau minėjau. Tada įmonė, kuri nori pasigaminti kažkokį produktą, galvoja, kur mes galim jį pagaminti. Lietuva. Atvažiuojam į Lietuvą, su kuo mes tada galim susitikti. Jie suranda per kažkokius savo kontaktus Lietuvoje, įmones Lietuvoje, kurios kurios Lietuvoj ar pabaltyje tuo užsiima ir tada savo tie sneakyboksai, jei kažką panašaus, kadangi jūsų įmonė priklauso asociacijai, dalyvaujam įvairiuose renginiuose. Tai jie žino, kuo mes dirbam, tai tie lietuviai pažinodami mus, tuos užsieniečius, sako čia yra įmonė, kuri galėtų galbūt jum padėti. Tai jie kreipiasi į mus, mes susitinkam ir bandom pasiūlyti, kad mes galim įgyvendinti jūsų projektą.
- Kitas klausimas, kokie ištekliai buvo svarbiausi plečiant veiklą tarptautiniu mastu?
- Darbuotojai, faktas, kad informacinės technologijos ir tau reikia darbuotojų. Pagrindinis tavo išteklis yra programuotojas, dizaineris.
- O kaip finansai? Tarkim jei žvelgi iš pirmos dienos, tu gavai didelį užsakymą ir tau reikia to programuotojo, tai ar tu turėjai galimybę pasisamdyt tą programuotoją, nu be savęs, ar tada jau viską padarei pats?
- Mum tada davė sąlyginai mažai, bet tada mum atrodė tie 20 tūkstančių eurų yra daug, bet vis tiek, kadangi buvom studentai tai kažkiek žmonių, kažkiek mėnesių jau gali pasisamdyti, ypatingai dar jeigu ir pats dirbi. Tai pradžioj buvom kokie keturiose ir išleidom labai greitai tuos pinigus ir tada darėm kitus projektus, kad išgyventume. Tai pagrindiniai ištekliai yra žmogiškieji, rasti tą žmogų, kuris padarytų tą užsakymą.

- O pavyzdžiui, kur tam žmogui dirbti? Reali aplinka, kompiuteris gal yra stalas, kėdė?
- Tai pradžioj faktas, kad visi atsiveždavo savo kompiuterį. Buvom studentai ir tiesiog visi naudojosi savo kompiuteriais.
- O kur įmonė buvo?
- KTU startup, ir tada, kai uždirbom pinigų, nusipirkom kompus ir dabar absoliučiai visi įmonės darbuotojai turi savo pilnavertį darbo vietą ir nereikia naudotis savo įrankiais.
- Įvardink, kurie iš anksčiau aptartų partnerių labiausiai prisidėjo prie veiklos į užsienio rinkas plėtrai?
- Nelabai, mus dažniausiai tai kažkas rekomendavo. Kadangi kaip sakiau dalinamės tom žiniomis tarp lietuvių ir nelabai konkuruojam, o bandom draugiškai sugyventi, tai tiesiog kažkas rekomenduoja, galiausiai atsirado iš užsienio, produktai, kurie skirti užsienio rinkai. Jau visų pirma mes pradėjom nuo gero produkto, kur kažkas kieto užsakė, kur gali girtis ir kažkas žino, va tie daro kažką Microsoftui. Tai natūralu tavo tas vardas su metais gerėja, dažniausiai mus atranda per kažkokias organizacijas.
- O tarkim tie klasterio nariai arba asociacijos nariai neprisidėjo?
- Tai būtent iš šitų narių ir ateina rekomendacijos, mūsų klientai, mūsų kolegos žino, kad mes gerai dirbam. Tai jeigu jie gauna užklausimą apie kažką tai ir žino, kad būtent jie neturi išteklių tam užsakymui, arba nesispecializuoja toj srity. Kita dar tie kurie klausia nurodo mus ir tada su mumis jau bendrauja.
- Tai gerai supratau, kad vis dėlto tie tavo klasterio nariai, kažkokia dalimi prisideda prie to, kad atsiranda užsakovas iš užsienio?
- Taip, tai čia milžiniškas... mes patys nesireklamuojam užsieny ar panašiai. Čia tiesiog per pažįstamus ir kolegas, kažkas žino apie mus, kažkas ieško, paklausia tų žmonių, jie nurodo mus ir tada jau atsiranda kažkokie klientai iš užsienio.
- Kokia dalimi veiklos plėtra į užsienio rinkas priklauso nuo tavo darbuotojų ir kokia dalimi nuo išorės partnerių?
- Šiomet treči metai ir jau turim tokį darbuotoją, kuris kažkiek emailų išsiuntė ieškodamas, bet čia jau treči metai ir pagalvojom, kad verta pabandyti, bet iki tol tai nelabai. Faktas, kad jeigu mes blogai dirbtume ir nebus motyvuoti darbuotojai įgyvendinti gerai produktų ir mes blogai juos vesim, tai niekas mūsų nerekomenduos. Be gerų darbuotojų ir produktų niekaip tavo išorės partneriai, nesakys, kad jie čia gerai daro.
- Na tai ir paskutinis tada klausimas, kokie trys pagrindiniai ateities uždaviniai, plečiant jūsų įmonės veiklą?
- Visų pirma, aišku mes dabar darom produktus pagrinde kitiem ir mūsų pačių sukurti produktai, kur patys išleidžiam į užsienį rinkom, tiesiog pats sukuri, pats bandai parduot, bet mes norėtume, kad tai būtų didžioji dalis mūsų pajamų, o ne kad mažoji.

- Tai dabar yra mažai?
- Taip. Norim kurti savo produktus, o ne kurti produktus kažkam kitam. Na ir kuriam, bet dažniausiai tie produktai išeina ne taip, kaip kurtum kažkam kitam, tas kitas tavo užsakovas turi didesnę reklaminę tinklą ar tiesiog stipresnis už tave iš marketingo pusės, turi daugiau patirties kur, ką ir kada kurti, kur parduoti. Tai pirmas tikslas daugiau kurti savo produktų, kurie atsiranda būtent mūsų įmonėje, o ne mūsų užsako kažkokią idėją. Antras darbas vėlgi gerinti procesus, kurie vyksta įmonėje.
- Gal gali pavyzdį?
- Kaip organizuojamas darbas, arba kaip ateina užsakymas, iš kur idėja, kaip gerai ją gali įgyvendinti, tada nusprendi, kurie darbuotojai tą produktą kurs, tada supažindini darbuotojus, tada jie daro ir galiausiai pasidaro produktas, pratestuoji. Tai viso šito darbo grandinę gali tobulinti ligi begalybės. Tai kadangi mes jauni ir neturim jokios vadybos patirties, tai mokomės iš kitų, klausinėjam, kaip jie organizuoja, bet faktas, kad yra kur tobulėti. Jau dabar geriausias ten kažkieno iš savo kolegų pasimokytas visas tas metodologijas, kaip organizuot darbus, kaip projektus daryt, kaip praeit research and development, tai visa šita, kaip optimizuot, tai greičiau padaryti produktą, tai reiškia mum daugiau pinigų liktų. Tai du pasakiau, tada trečias. Trečias yra... aišku mes norim profesionalių darbuotojų ir visada yra klausimas iš kur jų pasiimti, kadangi Lietuvoje, mūsų srities specialistų, tiesioginių specialistų niekas neruošia, yra tik šiaip bendri programuotojai arba jie turi tik vieną modulį universitete apie žaidimų kūrimą. Arba dauguma mūsų darbuotojų iš viso neturėję to modulio, tai faktas, kad būtų geriau, kad jie turėtų. Tai dabar bendradarbiaujam su universitetu, švietėjiška veikla ir su asociacija šviečiam visuomenę ir kuo daugiau studentų būsimų susidomės žaidimų kūrimu, tai aišku mūsų tikslas, kad tų darbuotojų Kaune atsirastų. Potencialių darbuotojų, kurie ateitų ir mum mažiau reiktų į juos investuoti, nes jie būtų prieš tai daug susidomėję žaidimų kūrime, patys kažką gal bandę. Tai jo, kaip vienas iš uždavinių, kaip paruošti ir iš kur gauti profesionalesnių darbuotojų, kad jiems nereiktų tiek daug rūpintis. Tai čia jau tokia visuomeninė veikla.
- Supratau, tai ką, ačiū už pokalbį.

Atvirųjų inovacijų sampratos originalo kalba (sudaryta autoriaus)

Autorius	Samprata
Chesbrough H., 2003	<i>Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. Open Innovation combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model.</i>
Chesbrough H., 2006	<i>Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.</i>
Cushman D., Burke J., 2014	<i>Innovating with partners by sharing risk and reward in the development of products, services and marketing.</i>
Pigott R., Barker R., Kaan T., Roberts M., 2014	<i>The process of innovating with others for shared risk and reward to produce mutual benefits for each organisation, creating new products, processes or ideas that could not otherwise have been achieved alone, or enabling them to be achieved more quickly, cheaply or efficiently.</i>
Cudda P., Draffan E. A., Wald M., Leec S., 2011	<i>A process or activity where not only are all the above [open source, Open community, open development] processes involved but ideas and specifications of innovations to the code, business plans, etc. are shared with the community in advance of their implementation.</i>
Waldron F. R., 2011	<i>Open Innovation is a potential mechanism to source and share expertise through alliances and collaborations within a strong intellectual property framework.</i>
Chesbrough H, Bogers M., 2014	<i>...a distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with the organization's business model.</i>
Lindgaard S., Kawasaki G., 2010	<i>Open innovation is very much about bridging internal and external resources to make innovation happen.</i>
Wagner P., Piller F., 2011	<i>Open innovation is the practice of problem solving by looking beyond companies' boundaries to the outside world and its experiences and</i>

	<i>discoveries as part of the innovation process, instead of relying exclusively on the internal skills of one's own researchers and developers.</i>
Lichtenthaler U., 2011	<i>Systematically performing knowledge exploration, retention and exploitation inside and outside an organization's boundaries throughout the innovation process.</i>
Culpan R., 2014	<i>Open innovation is the systematic and integrative acts of knowledge creation, absorption, exploration, retention, release, and exploitation, inside and outside an organisation's boundaries throughout the innovation process.</i>
Terwiesch C., Xu Y., 2008	<i>...there exist a rapidly growing number of innovation processes that rely on the outside world to create opportunities and then select the best from among these alternatives for further development. This approach is often referred to as Open Innovation.</i>