



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Justina Petkevičiūtė**

**NEREGISTRUOTOS Į TIEKIMO GRANDINĘ INTEGRUOTOS  
INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas: Doc. K. Duoba**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**NEREGISTRUOTOS Į TIEKIMO GRANDINĘ INTEGRUOTOS  
INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGA**

**Technologijų vadyba (M7306M21)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas, -ė .....**

(parašas)

Justina Petkevičiūtė, VMV4

**2016 m. gegužės mėn. 11 d.**

**Vadovas,-ė .....**

(parašas)

Doc. Kęstutis Duoba

**2016 m. gegužės mėn. 11 d.**

**Recenzentas,-ė .....**

(parašas)

Prof. E.Katiliūtė

**2016 m. gegužės mėn. d**

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**Justina Petkevičiūtė**

**Technologijų vadyba (M7306M21)**

**Baigiamojo magistro darbo „Neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės  
nuosavybės apsauga“**

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 11d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Justinos Petkevičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsauga“ 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)*

Petkevičiūtė, Justina. Protection of Unregistered and Integrated Into Supply Chain Intellectual Property. Master's Final Thesis in Technology Management (M7306M21)/ supervisor assoc.prof. Kęstutis Duoba. Department of management the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: Management and Administration

Key words: unregistered intellectual property, intellectual property protection, supply chain  
Kaunas, 2016. 67 p.

## SUMMARY

Nowadays economy is based on knowledge and rapidly improving technologies. Investments for human resources, research, development and new technologies, becomes more and more important part of company practice. Information is static, while knowledge – dynamic. Before, only tangible capital was the value of organisation, but now companies are evaluating tangible and intangible capital. All technological inventions are products of intellectual capital.

It is very important to save intellectual property, because it is the biggest company property and object, which generates the highest income. Legal protection territoriality of intellectual property rights is reduced and intellectual property legal protection is equalled (standardized) by signing international, regional agreements (bilateral, multilateral) for rights protection of intellectual property. Intellectual property can be protected by patenting or registering it.

There also exists such an intellectual property, which we can't register or there's no reason to do it, for example: news, information, experience, communication, recipes and etc. If we want to save advantages of company, it is very important to find ways how to protect unregistered intellectual property, which is also integrated to the supply chain. For this reason in this work I'm raising such **problem**: how to protect intellectual property, which is unregistered and integrated to supply chain?

**First**, analyse of literature was made and the problem was found, that there are existing lots of intellectual properties, which are integrated to the supply chain, but it can't be registered or it's not worth to do it. Later, after more analyses, unregistered intellectual property protection models were determined.

After structured part was made, some people was participating in questionnaire (totally 23 people). In the beginning, during half-structured interview intellectual property supplying companies were asked. The survey was made by setting the time with interviewed person, in his workplace and most convenient time for him. It was done in March of 2016. Interviews were done face to face and all information about it registered to the computer. After interviews with creators of intellectual properties, it was time for owners of intellectual property.

During the survey all received data was analysed and from the results we can make the conclusions that the best protections of unregistered and integrated to the supply chain intellectual property are:

- knowledge classification;
- contracts of official inventions;
- limitation of access to most important information;
- separation of work tasks;
- confidentiality agreements;
- rapid innovation cycle;
- technical security;
- product analyse;
- advertisement tools which are supporting the product;
- special price for sets of goods;
- continuous aiming for novelties.

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	10
<b>1. INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGOS KOMERCINIUOSE SANTYKIUOSE PROBLEMATIKA</b> .....	12
<b>2. NEREGISTRUOJAMOS INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS, INTEGRUOJAMOS Į TIEKIMO GRANDINĘ, APSAUGOS MODELIS</b> .....	19
2.1. Tiekimo grandinės .....	19
2.2. Neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdai.....	25
2.3. Neregistruojamos intelektinės nuosavybės, integruojamos į tiekimo grandinę, apsaugos modelis.....	31
<b>3. NEREGISTRUOJAMOS INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGOS MODELIO TYRIMO METODIKA</b> .....	34
3.1. Tyrimo metodai ir duomenų rinkimo instrumentas .....	35
3.2. Tyrimo organizavimas ir eiga .....	40
<b>4. NEREGISTRUOJAMOS INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGOS MODELIO TAIKYMO EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	42
4.1. Vidinių-teisinių apsaugos sprendimų rezultatų analizė .....	42
4.2. Vidinių- verslo modelio apsaugos sprendimų rezultatų analizė .....	44
4.3. Išorinių- teisinių apsaugos sprendimų rezultatų analizė .....	47
4.4. Išorinių-verslo modelio apsaugos sprendimų rezultatų analizė .....	50
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	60
<b>LITERATŪRA</b> .....	63
<b>PRIEDAI</b> .....	67

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Intelektinės nuosavybės sandara.....	14
<b>2 pav.</b> Standartinė įmonės tiekimo grandinė.....	19
<b>3 pav.</b> Sudėtinė tiekimo grandinė.....	20
<b>4 pav.</b> Prekių tiekimo grandinė.....	23
<b>5 pav.</b> Paslaugų tiekimo grandinė.....	23
<b>6 pav.</b> Mišri tiekimo grandinė.....	25
<b>7 pav.</b> Siūlomas neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos modelis.....	32
<b>8 pav.</b> Tyrimui atlikti atrinktos įmonės.....	37
<b>9 pav.</b> Empirinio tyrimo organizavimas.....	40
<b>10 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>žinių išlaptinimas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	42
<b>11 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>įdarbinimo išaldymas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	43
<b>12 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>sutartys dėl tarnybinių išradimų</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	44
<b>13 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	44
<b>14 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	45
<b>15 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>darbo užduočių skaidymas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc...46	46
<b>16 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>dokumentavimas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	46
<b>17 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>konfidencialumo arba neatskleidimo sutartys</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	47
<b>18 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>nekonkuravimo sutartys</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc...48	48

<b>19 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>publikacijos</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	49
<b>20 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>spartus inovacijos ciklas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc....	50
<b>21 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>pasikliovimo produkto sudėtingumu strategija</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	51
<b>22 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>techninė apsauga</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	52
<b>23 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>produkto tyrimų atlikimas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc....	53
<b>24 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>teikti produktą palaikančias reklamos priemonės</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	54
<b>25 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>diferencijuotos vertės produktai</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	55
<b>26 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>klientų pardavimų personalo skatinimas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	56
<b>27 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>speciali prekių rinkinių kaina</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	57
<b>28 pav.</b> Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar <b>nuolatinis naujienu/tendencijų taikymas</b> , padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.....	58



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. 2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigalioję patentai .....	15
2 lentelė. 2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigalioję dizainai .....	16
3 lentelė. Tiekimo grandinės elementai.....	21
4 lentelė. Pagrindiniai produkto ir paslaugos tiekimo grandinių panašumui ir skirtumai.....	24
5 lentelė. Neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdai.....	26
6 lentelė. Tyrimui atlikti artintų įmonių segmentacija.....	38
7 lentelė. Tyrime pateikiamų teiginių segmentacija.....	39
8 lentelė. Empirinio tyrimo rezultatų paskirstymas.....	59

## ĮVADAS

### **Temos aktualumas.**

Pataruoju metu sparčiai keičiantis technologijoms, aštrėjant konkurencijai tarp rinkos dalyvių bei kintantys vartotojų poreikiai, verčia ieškoti vis naujesnių būdų, kaip išlaikyti esamus vartotojus ir verslo partnerius, kuriant jiems papildomą vertę (E. Vitkienė, 2004). Tad ir šių dienų ekonomika bei verslo kompanijos remiasi remiasi žiniomis, investicijos į žmogiškuosius išteklius, mokslinius tyrimus ir plėtrą, informacines technologijas (R. Tijūnaitienė, 2003).

Kaip teigia autorė L. Užienė (2010) įmonių koncentravimas į žinias ir inovacijas tampa svarbia organizacijos valdymo dalimi, norint išsilaikyti rinkoje, užimti jos didesnę dalį bei būti pranašesniems prieš konkurentus. Antrina ir autorės V. Gižienė ir A. Vasiliauskaitė (2007) sėkmingai veikia tos kompanijos, kurios nuolat atsinaujina, remiasi naujomis technologijomis, vertina savo darbuotojų žinias ir įgūdžius, investuoja į žinias. Tos žinios, įgūdžiai, naujų gaminių kūrimas, investicijos į žmogiškuosius išteklius, moksliniai tyrimai ir plėtra bei informacinių technologijų diegimas yra intelektinė įmonės nuosavybė (R. Birštonas ir kt., 2010)

Intelektinė nuosavybė - nematerialioji nuosavybė, kuri yra žmogaus dvasinės kūrybos bei protinio darbo rezultatas, proto (intelektu, mąstymo, minties) produktas, saugomas įstatymo, kaip ir bet kuri kita nuosavybės forma. Taip apibrėžiama intelektinė nuosavybė oficialiuose Pasaulio Intelektinės Nuosavybės Organizacijos dokumentuose (WIPO Publication No. 615). Intelektinės nuosavybės apsauga užtikrina saugumą tiems, kurie kuria ir gamina intelektinius produktus, kartu skatina įsitraukti į tokią veiklą ir užtikrina investicijų į kūrybinę ir intelektinę veiklą saugumą (Žilinskas, Kasperavičius, Kiškis, 2007).

Tiek Lietuvos tiek Europos tiek Pasulyje intelektinę nuosavybę galima saugoti ją patentuojant arba registruojant. Dokumentuose yra aiškiai apibrėžiama saugoma intelektinė nuosavybė, už kurios kopijavimą gresia baudos, tai:

- Autorinės teisės;
- Industrinių produktų išradimai bei procesai;
- Prekės ženklai;
- Pramoniniai dizainai.

Puiku, jeigu įmonėms pavyksta užpatentuoti ar užregistruoti sukurtą intelektinę nuosavybę, tačiau šių dienų komerciniuose santykiuose didelę reikšmę įgyja tiekimo grandinės valdymas. Tiekimo grandinės valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo (M. H. Hugos, 2003). Šiose veiklose atsiranda glaudus bendradarbiavimas tarp grandinės partnerių: paslaugų/prekių tiekėjų ir

didmeninkų/mažmenininkų. Įmonės susiduria su situacijomis kai neregistruotos intelektualinės nuosavybės objektai taip pat naudojami komerciniuose santykiuose. Norėdami išlaikyti konkurencingumą paslaugų/prekių tiekėjai kuria intelektualinę nuosavybę: žinias, kompetenciją apie gaminius, projektinius sprendimus, verslo veiklos duomenis bei įgūdžius, gamybos metodus, technologines naujienas, produkcijos receptūras, informaciją apie naujus gaminius, gamybinės technologijas ir kt. (B. Andersen, 2006). Tačiau įmonės susiduria su problema kaip išsaugoti sukurtą intelektualinės nuosavybės objektą, kurio neverta ar negalima registruoti. Nors ši problema praktiniu aspektu yra pakankamai aktuali, tačiau nei Pasaulio Intelektinės Nuosavybės Organizacija nei mokslininkai nepakankamai skiria dėmesio teikiant pasiūlymus šiai problemai spręsti.

Šiame darbe iškelta **problema** gali būti apibrėžta šiuo klausimu: kaip išsaugoti sukurtą neregistruojamą intelektualinę nuosavybę, kai nuosavybę organizacija (kūrėjas) integruoja į kitos organizacijos tiekimo grandinę?

**Darbo objektas** - neregistruojamos intelektualinės nuosavybės apsaugos būdai.

**Darbo tikslas** - sukurti neregistruojamos intelektualinės nuosavybės, integruojant šią nuosavybę į kitos organizacijos tiekimo grandinę, apsaugos modelį.

**Darbo uždaviniai:**

- Ištirti ir nustatyti intelektualinės nuosavybės apsaugos komerciniuose santykiuose problematiką.
- Išanalizavus tiekimo grandines ir intelektualinės nuosavybės apsaugos būdus, sudaryti neregistruojamos intelektualinės nuosavybės, integruojamos į tiekimo grandinę, apsaugos modelį.
- Atlikti neregistruojamos intelektualinės nuosavybės apsaugos modelio tyrimą.
- Pateikti tyrimo rezultatus ir naujo modelio taikymo pasiūlymus.

# 1. INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGOS KOMERCINIUOSE SANTYKIUOSE PROBLEMATIKA

Šiame skyriuje analizuojama kas yra ir kas sudaro intelektinę nuosavybę. Išskiriami esminiai registruojamos (patentuojamos) ir neregistruojamos intelektinės nuosavybės skirtumai. Ir iškeliamas problema, jog atsirandant vis didesniai poreikiui naudoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę, nėra modelio kaip ją apsaugoti verslo įmonėms.

**Intelektinė nuosavybė** (angl. intellectual property) - nematerialioji nuosavybė, kuri yra žmogaus dvasinės kūrybos bei protinio darbo rezultatas, proto (intelektas, mąstymas, mintis) produktas, saugomas įstatymu, kaip ir bet kuri kita nuosavybės forma. Intelektinės nuosavybės teisė saugo išradimus, kūrybiškumą, išradingumą. Toks yra PINO intelektinės nuosavybės apibrėžimas, kuriuo remiasi 188 pasaulio valstybės. (WIPO's Member States).

PINO (angl. WIPO - World Intellectual Property Organization) tai 1967 m. liepos 14 d. pasirašyta konvencija dėl Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos įsteigimo (vadinamoji 1967 metų 6-oji Stokholmo konvencija; pakeista 1979 m. spalio 2 d.). Lietuvoje konvencija pradėjo galioti, t. y. Lietuva tapo Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos, 1992 m. balandžio 30 dieną. PINO yra Jungtinių Tautų organizacija, užsiimanti intelektinės nuosavybės (patentų, autorių teisių, prekių ženklų, dizaino ir t.t.), kaip inovacijų ir kūrybos skatinimo priemonės, klausimais.

Kaip teigiama PINO konvencijos antrajame skyriuje (WIPO PUBLICATION No. 615) intelektinę nuosavybę sudaro:

- **Autorinės teisės.** Tai individuali kūrybinė išraiška, įtvirtinta konkrečiuose kūriniuose ar darbuose;
- Patentų teisė apsaugo naujų **industrinių produktų išradimus** bei **procesus** ir suteikia išradėjui monopolinę teisę gaminti naują produktą; registruotas patentas kūrybiniam produktui suteikia kur kas didesnę apsaugą nei autorinės teisės;
- **Prekės ženklai** neturi tokių savybių kaip kūrybinė išraiška, kuri būdinga autorinėms teisėms, ar išskirtinumo, kuris būdingas patentų teisėje; tai yra simbolių vertė, reprezentuojanti tam tikrą objektą;
- **Dizainas** turi išskirtinį reikalavimą turėti išskirtinumo savybę, dažnu atveju ši intelektinės nuosavybės rūšis yra registruojama kaip prekės ženklas.

Intelektinės nuosavybės atsiradimas pastūmėjo verslo įmones naujai pažvelgti į ekonomikos procesus. Asmens kūrybinių galių panaudojimas pradėjo kurti naujosios ekonomikos naujas vertes. Howkinsas (2007) pažymi, jog minėtų kūrybinių galių naudojimas vienodai svarbus ir ekonominės vertės kūrimui bei naudojimui, ir kelio užkirtimui kitiems naudotis šia ekonomine verte.

Šiomis dienomis atsiranda būtinybę spręsti daugelį netradicinių valdymo uždavinių, kurie tiesiogiai susiję su naujovių kūrimo procesu ir intelektinės nuosavybės apsauga. Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybiškumas ir verslumas (I. T. Lopes, 2010). Vienas pagrindinių verslo įmonių tikslų turėtų būti užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą bet tai ne tik esamos rinkos išlaikymas bet ir naujos kūrimas, o naujos rinkos kūrimas ir intelektinė nuosavybė yra neatsiejami veiksniai (T. Mets, 2010). Verslo modelio sprendimų visuma gali įtakoti naujų rinkų sukūrimą ir ilgalaikius gerus organizacijos veiklos rezultatus. Organizacijos lygmenyje, taikant žinių valdymo priemones ir būdus, darbuotojų intelektinės žinios tampa organizacijos konkurenciniu pranašumu (D. Karjala, 2011). Šiandieniniame versle didesnė verslo dalis realizuojama per inovacinę veiklą, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbus.

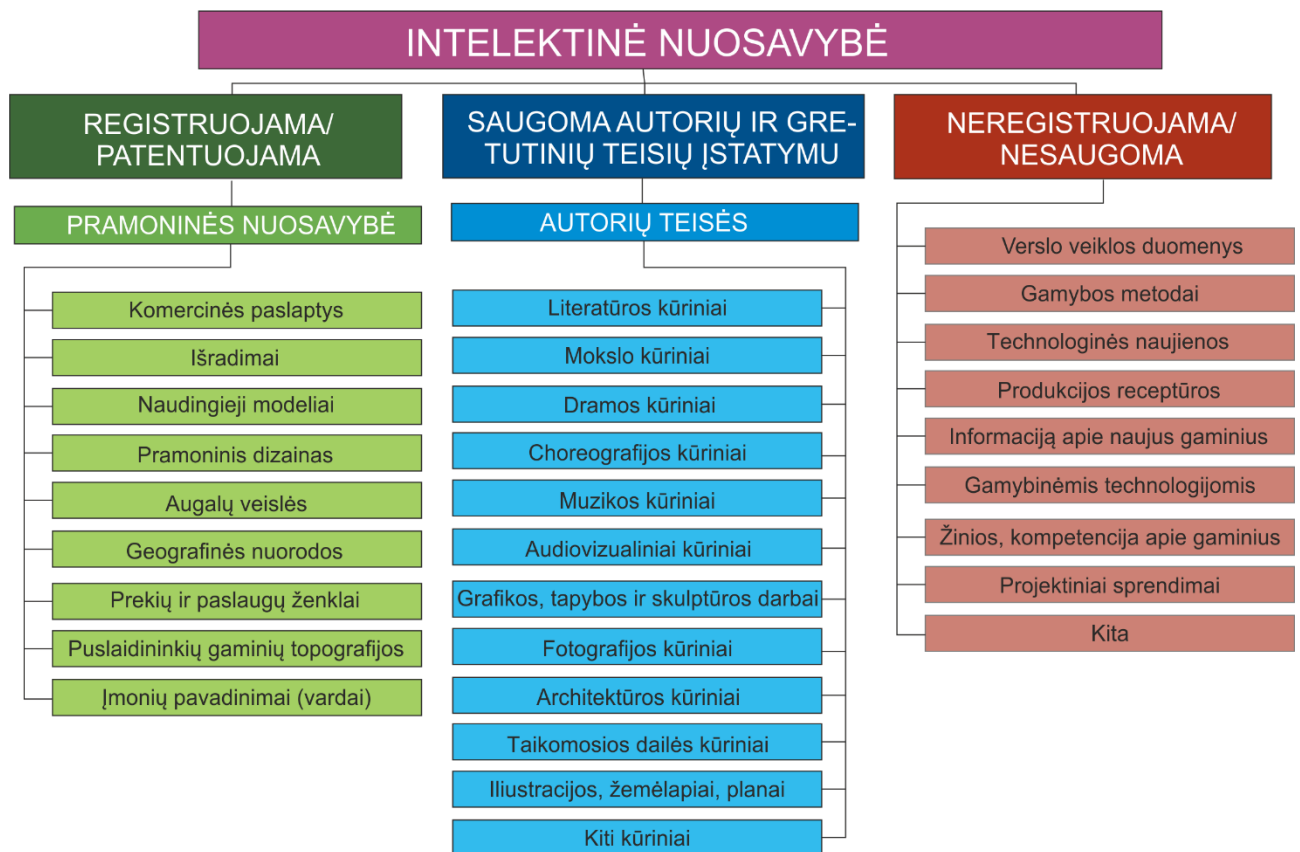
Kaip teigia autorius B. Andersen (2006) intelektinės nuosavybės apsauga skatina inovacijas ir prisideda prie ekonomikos augimo. Intelektinės nuosavybės apsauga ir naudojimas svarbus visoms įmonėms nepriklausomai nuo jų dydžio ar užsiimama veikla. Didžiosios įmonės, investuodamos į naujoves turi galimybę užsidirbti ir toliau plėstis. Plėstis yra efektyviau kai yra apsaugojama intelektinė nuosavybė. Vidutinės ir mažosios įmonės, galinčios skirti mažiau lėšų inovacijų diegimui, iš jų patiria didesnę grąžą nei didžiosios (T. Mets, 2010). Apsaugant intelektinę nuosavybę įmonės gali greičiau plėstis, gauti didesnes pajamas ir būti patrauklesnės darbuotojams bei partneriams.

Pagrindinė intelektinės nuosavybės nauda verslo įmonėms:

- Padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą (M. A. Lemley, 2005);
- Užimama nauja arba didesnė rinkos dalis (D. K. Levine, 2008);
- Pritraukia potencialius partnerius, klientus ar darbuotojus (R. Merges, 2007);
- Didina įmonės pelno dalį (B. Andersen, 2006);
- Kuriamas bendras inovatyvios atsakingos įmonės įvaizdis (G. Martin, 2007).

Tad intelektinė nuosavybė tai ekonominės skatinimo sistemos, skirtos naujiems produktams ar paslaugoms apsaugoti nuo kopijavimo, neinovatyvios konkurencijos ar piratavimo. Intelektinė nuosavybė, suteikdama teisinėmis priemonėmis užtikrinamas teises tiems, kurie kuria ir gamina intelektinius produktus, kartu skatina įsitraukti į tokią veiklą ir užtikrina investicijų į kūrybinę ir intelektinę veiklą saugumą (Žilinskas, Kasperavičius, Kiškis 2007).

Kaip ir minėta intelektinę nuosavybę sudaro autorių teisių objektai, pramoninės nuosavybės objektai, know-how (gamybos, komercijos, technologijų paslaptys) ir kiti pramoninės nuosavybės objektai, kurie yra sukurti atliekant tarnybinės pareigas arba darbo funkcijas, autorius yra fizinis asmuo ar fizinių asmenų grupė (R. Birštonas, 2010). Kalbant apie intelektinės nuosavybės apsaugą, galima išskirti į oficialiai registruojamą ir oficialiai neregistruojamą nuosavybę. Intelektinės nuosavybės schema pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Intelektinės nuosavybės sandara

(Šaltinis: [www.vbp.lt](http://www.vbp.lt))

Kaip ir minėta intelektinė nuosavybė yra labai svarbi įmonėms, tačiau norint tinkamai ją naudoti ir kurti reikalinga intelektinės nuosavybės apsauga. Tad svarbu išsiaiškinti esminius skirtumus tarp registruojamos ir neregistruojamos intelektinės nuosavybės, nustatyti kodėl sunku tam tikrą intelektinę nuosavybę registruoti.

### Registruojama intelektinė nuosavybė

**Pramoninė nuosavybė** yra intelektinės nuosavybės dalis. Pramoninės nuosavybės objektais laikomi išradimai, naudingieji modeliai, pramoninis dizainas, prekių ženklai, paslaugų ženklai ir kt.

Pramoninis dizainas – tai masiniu būdu gaminamų daiktų meninis konstravimas ir projektų įgyvendinimas. Dizainu pripažįstamas viso gaminio ar jo dalies vaizdas, sudarytas iš gaminio arba jo ornamentikos specifinių savybių – linijų, kontūrų, spalvų, formos, tekstūros (WIPO Magazine, 2000).

Pramoninis dizainas gali būti plokščias (tekstilės gaminiai, sienų apmušalai arba kilimai) ir erdvinės formos (automobiliai, elektriniai prietaisai, mobilieji telefonai, baldai arba virtuvės reikmenų formos ir ornamentai). Tam tikrais atvejais pramoninio dizaino požymiais gali būti gaminio spalva, tekstūra arba medžiaga (WIPO Magazine, 2000).

Pramoninis dizainas turi būti naujas ir turėti individualių savybių. Dizainas yra naujas, jeigu joks kitas tapatus dizainas iki paraiškos padavimo (prioriteto) datos nebuvo prieinamas visuomenei

(D. Musker, 2002). Dizainas laikomas turinčiu individualių savybių, jeigu informuotam vartotojui sudarytas bendras dizaino įspūdis skiriasi nuo bet kokio kito dizaino įspūdžio, kuris tapo visuomenei prieinamas iki paraiškos (prioriteto) padavimo datos.

Teisinė apsauga suteikiama Lietuvos Respublikos dizaino registre įregistruotam dizainui, jeigu kitaip nenumato tarptautinės sutartys (Lietuvos Respublikos Dizaino įstatymas, 2002). Pradinis dizaino registracijos galiojimo terminas yra 5 metai nuo paraiškos padavimo dienos. Pasibaigus šiam terminui, dizaino registracijos galiojimas gali būti pratęstas dar keturis kartus po 5 metus iki 25 metų, skaičiuojant nuo paraiškos padavimo dienos. Be pramoninio dizaino savininko leidimo kiti asmenys neturi teisės gaminti, įvežti, eksportuoti, parduoti ar siūlyti parduoti, nuomoti gaminius, kurie arba jų dalys yra įregistruoti kaip pramoninis dizainas.

Atsižvelgiant į 2015 metų Lietuvos Respublikos pramoninės nuosavybės objektų teisinės apsaugos statistiką, galime teigti jog pramoninės nuosavybės apsauga yra populiari Lietuvoje ir kūrėjai noriai apsaugo savo kūrinius. Įsigalioję patentai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

**2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigalioję patentai (Šaltinis: [www.vbp.lt](http://www.vbp.lt))**

2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigalioję patentai	Skaičius	Savininkams iš Lietuvos išduotų patentų skaičius	Savininkams iš Lietuvos išduotų patentų dalis, %
Išduoti VPB	133	96	72,2
Išduoti EPT	1390	2	0,14
<b>Suma</b>	<b>1523</b>	<b>98</b>	<b>6,43</b>

Lentelė rodo 2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigaliojusių patentų pasiskirstymą pagal savininko kilmę. 2015 metais VPB išdavė 133 nacionalinius patentus. Lietuvos savininkams buvo išduota 72,2 % nacionalinių patentų. 2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigaliojo 1390 EPT išduotų Europos patentų. Lietuvos savininkams išduoti patentai sudaro 6,43 % nuo visų 2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigaliojusių patentų.

Analizuojant oficialų Lietuvos Respublikos patentų biuro dokumente pateiktą galiojančių nacionalinių prekių ženklų registracijų pasiskirstymą pagal paraiškos padavimo metus pateikiama, kad 2015 m. gruodžio 31 d. galiojo 36173 prekių ženklų registracijos. Tai parodo, jog ir prekės ženklų registravimas t.y. intelektinės nuosavybės apsauga nenustoja populiarėti Lietuvoje ir tad galima daryti išvadą, kad mūsų šalies įmonėms aktualu saugoti intelektinės nuosavybės objektus, taip išlaikant konkurencinį pranašumą.

Tam pačiam oficialiam Lietuvos Respublikos patentų biuro dokumente pateikta informaciją apie Lietuvos pareiškėjų paraiškas, paduotas per Valstybinį patentų biurą pagal tarptautines sutartis ir ES reglamentus, kurios pateiktos 2 lentelėje.

**2015 metais Lietuvos Respublikoje įsigalioję dizainai (Šaltinis: [www.vbp.lt](http://www.vbp.lt))**

Tarptautinė sutartis	Paraiškos	
	Skaičius	%
Hagos susitarimas	4	5,48
ES reglamentas	69	94,52
Viso:	73	100

2015 m. Lietuvos pareiškėjai per Lietuvos Respublikos valstybinį patentų biurą nepateikė nei tarptautinių dizaino paraiškų pagal Hagos susitarimą, nei Bendrijos dizaino paraiškų. Tačiau tiesiogiai į PINO Tarptautinį biurą Lietuvos pareiškėjai padavė 4 dizaino paraiškas, tiesiogiai į OHIM - 69 Bendrijos dizaino paraiškas. Tai taip pat parodo, jog intelektinės nuosavybės apsauga yra svarbi. Tai vėlgi galima pastebėti jog intelektinės nuosavybės apsauga yra svarbi Lietuvoje ir pastebima tendencija, tai daryti ne tik Lietuvos mastu, bet tarptautiniu.

**Autorių ir gretutinėmis teisėmis saugoma intelektinė nuosavybė**

**Autorių teisės** - turtinės ir asmeninės neturtinės autoriaus teisės į jo sukurtą intelektualinį (meninį, techninį ar kt.) kūrinį (V. Mizaras, 2009). Turtinės teisės suteikia autoriui teisę kontroliuoti jo kūrinio panaudojimą (išleidimą, platinimą, viešą rodymą, paskelbimą ir pan.) ir teisę gauti pajamas už kūrinio panaudojimą. Neturtinės teisės tai autorystės teisės, teisė į autoriaus vardą, būti paminėtam ant kūrinio viršelio ir pan.

Objektyviaja prasme, tai visuma teisės normų, reglamentuojančių dėl kūrinio sukūrimo atsirandančius turtinius ir asmeninius neturtinius santykius. Subjektyviaja prasme, tai konkretaus asmens teisės, atsirandančios sukūrus kūrinį (LR Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas, 1999).

Kūrinys: Originalus. Kūrybinės veiklos rezultatas. Kitų suvokiamas (turintis objektyvią formą). Literatūros, mokslo ir meno kūrinys. Autorių teisė saugo kūrinį kaip visumą, sudarytą iš turinio ir formos elementų, bet tiesioginė apsauga kūrinio turiniui (aprašytoms idėjoms, veiklos metodams, mokslo žinioms ir pan.) nesuteikiama. Esminis elementas – raiška (forma).

**Neregistruojama intelektinė nuosavybė**

Rinkos dalyviai paskutiniu metu vis dažniau supranta, jog pridėtinės vertės produktai didina jų pranašumą. Kartu su didėjančia konkurencija, bet tuo pačiu atsiveriant naujoms galimybėms, įmonėms atsiranda poreikis investuoti į inovacijas, kūrybiškumą, žinias, naujų gaminių gamyba (S. Scotchmer, 2004). Tai pamažu atveda visas organizacijas į poreikį kurti nematerialųjį turtą – intelektinę nuosavybę.

Autoriai J. Thorpe (2004) ir S. Matthew (2006) teigia, kad intelektinė nuosavybės objektų naudojimas lemia konkurencingumą ir yra pagrindinis įmonių vystymosi šaltinis. Įmonės vykdo



plėtrą įvairiais būdais kaupdamos naujas žinias arba diegdamos naujus žinių valdymo metodus. Tokia intelektualinė nuosavybė paremta žiniomis, kompetencijos ir inovacijų taikymu, tai:

- Žinios ir kompetencija apie gaminius;
- Projektiniai sprendimai;
- Verslo veiklos duomenys;
- Gamybos metodai;
- Technologinės naujienos;
- Produkcijos receptūros;
- Informaciją apie naujus gaminius;
- Gamybinės technologijos;
- Kita.

Neregistruojama intelektualinė nuosavybė yra šaltinis padedantis kurti įmonės pridėtinę vertę ir prisidėti prie įmonės gebėjimo išlikti rinkos lyderėmis ilgalaikėje perspektyvoje. Galima teigti, kad intelektualinės nuosavybės kūrimas susijęs su sklandžiu žinių, kompetencijos perdavimu tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų, pasitelkiant kūrybiškumą ir inovacijas.

Norėdami išlaikyti konkurencingumą paslaugų/prekių tiekėjai kuria intelektualinę nuosavybę: žinias, kompetenciją apie gaminius, projektinius sprendimus, verslo veiklos duomenis bei įgūdžius, gamybos metodus, technologines naujienas, produkcijos receptūras, informaciją apie naujus gaminius, gamybines technologijas ir kt. (B. Andersen, 2006). Tačiau **tokia intelektualinė nuosavybė, kuri nei Pasaulio Intelektinės Nuosavybės Organizacija nei Lietuvos Respublikos įstatymuose oficialiai nėra saugoma, kurios negalima registruoti arba patentuoti.**

### **Intelektinės nuosavybės apsaugos svarba**

Pati pagrindinė intelektualinės nuosavybės apsaugos priežastis yra apsaugoti sukurtą vertę nuo kopijavimo, netinkamo informacijos panaudojimo. Intelektinės nuosavybės apsauga užtikrina tam tikros produktų ar paslaugų teises tiems, kurie kuria ir gamina intelektinius produktus, kartu skatina įsitraukti į tokią veiklą ir užtikrina investicijų į kūrybinę ir intelektualinę veiklą (Žilinskas, Kasperavičius, Kiškis, 2007).

Taip pat svarbu pabrėžti, jog intelektualinės nuosavybės objektų apsauga palengvina įmonės sugebėjimus atsinaujinti ir įgyvendinti inovacijas (A. Fitzgerald, B. Fitzgerald, 2004). Intelektinės nuosavybės apsauga prisideda prie įmonės vystymosi, nes gali: intelektualinė nuosavybė ir inovacinės strategijos, kaip bendros verslo strategijos dalys, supratimas apie intelektualinės nuosavybės teisių svarbą kaip pagrindas sėkmingai įmonės veiklai, pasirengimas intelektualinėms ir finansinėms investicijoms į produktų vystymą ir inovacijas, glaudus bendravimas su klientais, akcininkais ir

kitomis suinteresuotomis grupėmis, poreikis naujiems produktams, konkurencingumas, tarptautinė plėtra ir sėkmingos verslo operacijos (I. T. Lopes, 2011).

Kiti mokslininkai taip pat pabrėžia intelektinės nuosavybės saugos svarbą užtikrinant inovacijų ekonominį efektyvumą (S. Scotchmer, 2004). Nuosavybės teisių pripažinimas kūrybinėms pastangoms pateisinamas dėl to, jog tai skatina efektyvesnį išteklių naudojimą. Intelektinės nuosavybės efektyvumas atsiranda ta prasme, jog intelektinės pastangos visada siekia spręsti visuomenei svarbius klausimus mažiausiais kaštais ar net yra tiesiogiai skiriamos kaštams mažinti.

Siekiant išvengti kūrybingumo ir inovacijų taikymo mažėjimo, teigiama, kad intelektinės nuosavybės teisės turėtų galioti tiek, kiek pakanka atgauti investicijas ir uždirbti adekvatų pelną, paskui intelektinė nuosavybė turėtų tapti viešai prieinama ir laisvai panaudojama naujai kūrybai ir inovacijoms (A. Fitzgerald, B. Fitzgerald, 2004). Tačiau ją vis tiek svarbu apsaugoti, nes neatsiras įmonių kurios norės kurti intelektinę nuosavybę, tam panaudojant daugybę resursų, ir nebūdami užtikrinti, jog jos nenukopi juos konkurentai, verslo partneriai ar kitos organizacijos/asmenys. Ekonomikos mokslininkai taip pat pabrėžia nerealumą ir neskaidrumą, kritikuoja tai, kad nėra bendros oficialios metodikos (Katz Ariel 2005).

Šių dienų komerciniuose santykiuose didelę reikšmę įgyja tiekimo grandinės valdymas. Tiekimo grandinės valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo (M. H. Hugos, 2003).

Tiekimo grandinėje prekių ir paslaugų kūrėjai, tarpininkai ir vartotojai naudojami sukurtomis prekėmis ir paslaugomis už tai mokėdami sutarto dydžio atlygį. Tačiau lygiai taip vienas iš tiekimo grandinės dalyvių turi įvesti, suteikti intelektinės nuosavybės objektą, kuriuo taip pat naudosis ir kiti tiekimo grandinės dalyviai. Jeigu intelektinės nuosavybės objektas yra registruotas arba patentuotas jo apsaugą reglamentuoja įstatymai, tačiau kitu atveju, dėl produkto nematerialumo ir intelektinės nuosavybės apsaugos netobulumo, galimas nesąžiningas dalyvių elgesys.

Intelektinės nuosavybės apsauga ten kur galima yra taikoma, tačiau įmonės susiduria su situacijomis kai neregistruotos intelektinės nuosavybės objektai taip pat naudojami komerciniuose santykiuose. Todėl įmonės susiduria su problema kaip išsaugoti sukurtą intelektinės nuosavybės objektą, kurio neverta ar negalima registruoti. Nors ši problema praktiniu aspektu yra pakankamai aktuali, tačiau mokslininkai nepakankamai skiria dėmesio teikiant pasiūlymus šiai problemai spręsti. Todėl formuojama tokia **darbo problema**: kaip išsaugoti sukurtą neregistruojamą intelektinę nuosavybę, kai nuosavybę organizacija (kūrėjas) integruoja į kitos organizacijos tiekimo grandinę?

Šiai problemai spręsti tolimesniuose skyriuose pateikiamas tiekimo grandinių apibūdinamas, kurioje vietoje reikia spręsti problemą, išanalizavus mokslinę literatūrą pateikiami neregistruotos intelektinės nuosavybės apsaugos būdai bei sudaromas modelis.

## 2. NEREGISTRUOJAMOS INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS, INTEGRUOJAMOS Į TIEKIMO GRANDINĘ, APSAUGOS MODELIS

Norint išsiaiškinti kaip reikia apsaugoti intelektinę nuosavybę integruojama į tiekimo grandinę svarbu išsiaiškinti kokie galimi tipai ir kaip veikia tiekimo grandinės. Tad šiame skyriuje esančiuose poskyriuose aptariamos tiekimo grandinės ir tai, kaip tam tikruose tiekimo grandinės etapuose būtų galima apsaugoti intelektinę nuosavybę jos neregistruojant.

### 2.1. Tiekimo grandinės

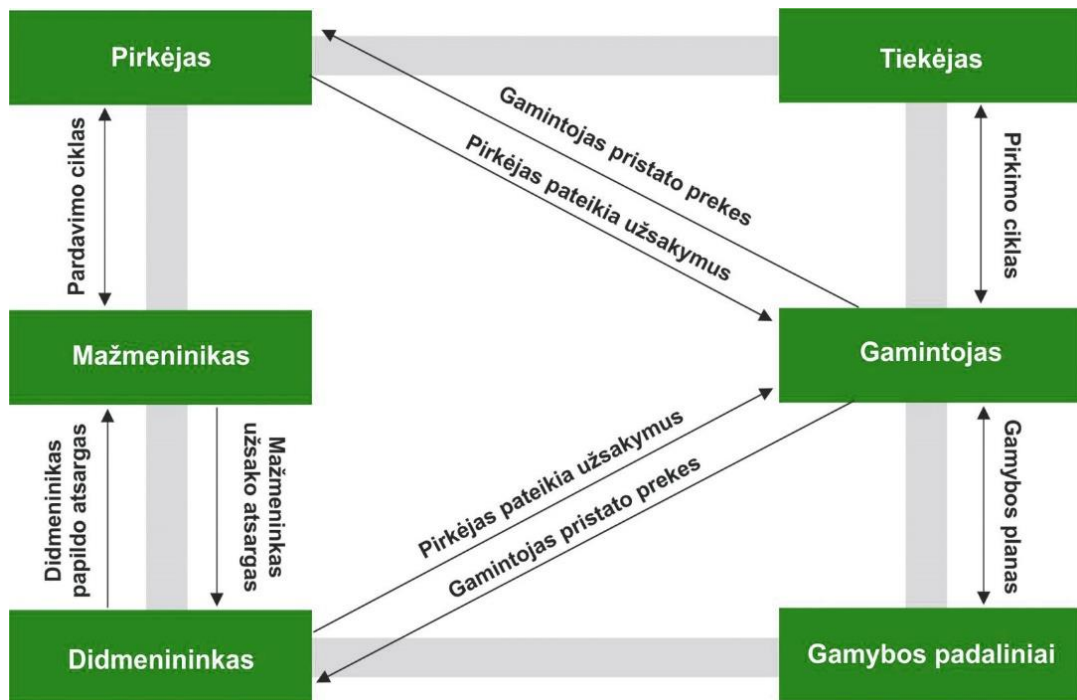
Tiekimo grandinės valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo. Tiekimo grandinės srautai yra daugiasluksniai ir susideda iš medžiagų judėjimo, informacijos srauto ir finansinių duomenų apsikeitimo tarp visų tiekimo grandinės dalyvių – pirkėjų, tiekėjų, gamintojų, mažmenininkų ir didmenininkų. Kaip teigia autorius Waters (2010) - tiekimo grandinės valdymo pagrindiniai tikslai yra sumažinti atsargų kiekį, padidinti operacijų greitį ir skubiau įgyvendinti užsakymus. Standartinė bet kurios įmonės tiekimo grandinė yra pavaizduota 2 pav. Materialūs srautai juda iš kairės į dešinę, o finansiniai ir informaciniai srautai iš dešinės į kairę.



2 pav. Standartinė įmonės tiekimo grandinė (Šaltinis: C. D. J. Waters, 2010)

Atsižvelgiant į autoriaus Waters (2010) nuomonę, galima teigti, jog valdyti pavienius logistikos elementus yra paprasčiau nei valdyti visą tiekimo grandinę. Siekdami, kad logistika būtų labiau patikima, didelė reikšmė turi būti kreipiama procesų dizainui ir procesų kontrolei. Analizuojant bet kurios įmonės tiekimo grandinę yra tikslinga nubraižyti egzistuojančių procesų žemėlapi.

Kitas autorius I. Sadler (2007) teigia, kad tiekimo grandinės valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo. Tokios grandinės veikimo principas pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Sudėtinė tiekimo grandinė (Šaltinis: C. D. J. Waters, 2010)

Sudėtinės tiekimo grandinės srautai yra daugiasluksniai ir susideda iš medžiagų judėjimo, informacijos srauto ir finansinių duomenų apsikeitimo tarp visų tiekimo grandinės dalyvių – pirkėjų, tiekėjų, gamintojų, mažmenininkų ir didmenininkų (C. D. J. Waters, 2010). Tiekimo grandinės valdymo pagrindiniai tikslai yra sumažinti atsargų kiekį, padidinti operacijų greitį ir skubiau įgyvendinti užsakymus. Svarbiausias sėkmės veiksnys – užtikrinti nepertraukiamą medžiagų ir informacijos judėjimą.

Kaip ir kiek yra perduodama informacijos, kaip tarpusavyje bendradarbiauja padaliniai tiekimo grandinėje, turi didelės įtakos bet kuriam verslui. Informacijos revoliucija yra katalizatorius gerinant tiekimo grandinės efektyvumą ir puoselėjant stipresnius ryšius tarp tiekimo grandinės partnerių (T. J. Goldsby, 2005).

Tiekimo grandinėje labai svarbus yra laiko valdymas (M. C. Cooper, 1997). Tai yra vienas iš svarbiausių konkurencinių pranašumų: prekes bei reikalingas žaliavas produkcijai gaminti pristatyti greitai, patikimai ir laiku. Ypač didelė svarba šių faktorių yra globaliai tiekimo grandinei, kai atsiratusios tuščios laiko ertmės blogina tiekimo grandinės vyksmo efektyvumą. Todėl yra labai svarbu, kiek galima sparčiau panaikinti atsiradusias tuščias ertmes tiekimo grandinėje.

Inovacijoms ir atsakui į rinkos galimybes įtakos turi santykiai su tiekėjais. Teisingas tiekėjų pasirinkimas bei ryšys su vartotojais tiekimo grandinėje yra labai svarbus (D. L. Anderson, 2007). Tiekimo grandinės vadyba yra daugiau nei logistika.

Kad tiekimo grandinė daugiau nei logistika, galime įsitikinti išanalizavus 8 autorių tiekimus siūlymus tiekimo grandinės svarbiausiems elementams apibrėžti, kurie pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

**Tiekimo grandinės elementai**

	H. Lee, C. Billington (1992)	I. Sadler (2007)	J. Ferne, L. Sparks (2009)	T. J. Goldsby (2005)	M. C. Cooper (1997)	J. Dainty (2001)	A. Trappey (2004)	G. Kovacs (2004)
<b>Infrastruktūros tinklas</b> , kuris parūpina žaliavas, perdirba jas į pusfabrikačius	+					+		
<b>Gamyba ir paskirstymas</b> , jų planavimas ir kontrolė	+					+		+
<b>Vienos produktų šeimos judėjimas</b> nuo šaltinių iki galutinių vartotojų		+			+			+
<b>Tarpusavyje bendradarbiaujantys padaliniai</b>			+					
<b>Stiprūs ryšiai</b> tarp tiekimo grandinės partnerių	+		+				+	
Teisingas <b>tiekėjų pasirinkimas</b> bei ryšys su vartotojais		+	+	+				
<b>Paslaugos ir informacija</b> , kuri pakelia vertę pirkėjui					+			
<b>Susipynę dalyviai</b> , jų funkcijos ir išteklių			+			+		+
Kiekvieno sistemos elemento veikla turi <b>įtakos visos sistemos veiklai</b>			+				+	+
<b>Vieninga sistema</b>	+	+		+			+	
Organizacijų užsiimančių verslo plėtra, <b>tinklo valdymas</b>		+	+			+		

Tai infrastruktūros tinklas, kuris parūpina žaliavas, perdirba jas į pusfabrikačius. Įmonė planuoja, kaip pagal gamybos planą užtikrinti reikalingas medžiagas ir resursus. Priklausomai nuo veiklos organizavimo, atitinkamos medžiagos ir resursai gali būti įsigijami arba pateikti įmonės viduje (H. Lee, C. Billington, 1992) (J. Dainty, 2001).

Gamyba ir paskirstymas ir kontrolė bei vienos produktų šeimos judėjimas nuo šaltinių iki galutinių vartotojų (I. Sadler, 2007) (G. Kovacs, 2004) (J. Dainty, 2001). Tai ir kartu gamybos planavimas. Remiantis produkcijos pardavimų prognoze, įmonė parengia gamybos ir platinimo planą.

Tarpusavyje bendradarbiaujantys padaliniai taip pat stiprūs ryšiai tarp tiekimo grandinės partnerių yra labai svarbus veiksnys norint užtikrinti gog informacijas niekur dedings ir bus tikslingai perduota, kas yra svarbi tiekimo grandinės dalis (J. Fernie, L. Sparks, 2009) (A. Trappey, 2004).

Teisingas tiekėjų pasirinkimas, ryšys su vartotojais bei paslaugos ir informacija, kuri pakelia vertę pirkėjui svarbus pirkimo ciklo etapas. Iš skirtingų šaltinių surenkama informacija apie poreikį pirkti, kuris registruojamas sistemoje sukuriant pirkimo paraiškas. Pagal poreikį organizuojami pirkimo konkursai. Pirkimo paraiškos konvertuojamos į pirkimo užsakymus, kurie pateikiami tiekėjams. Priėmus atsargas, autorizuojamas atsiskaitymas su tiekėjais (I. Sadler, 2007) (J. Fernie, L. Sparks, 2009) (T. J. Goldsby, 2005).

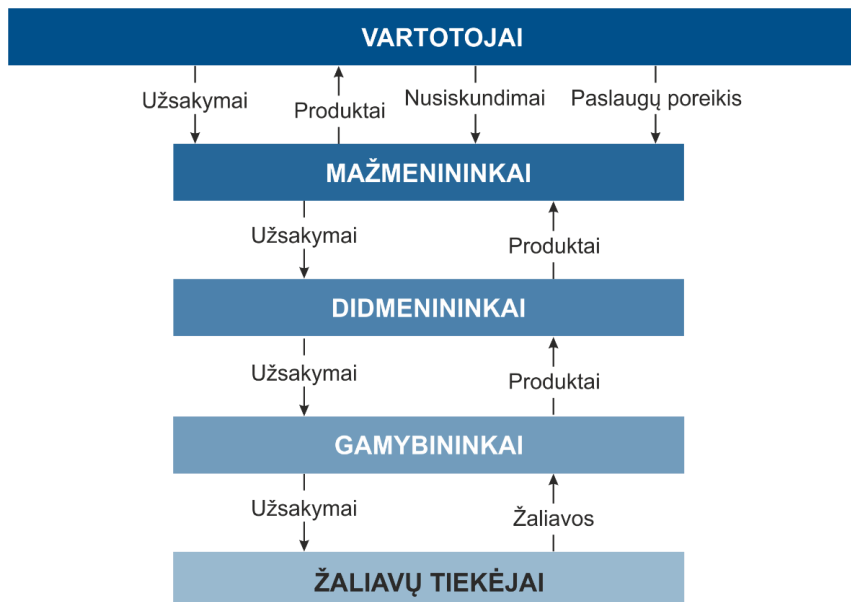
Vieninga sistema bei organizacijų užsiimančių verslo plėtra, tinklo valdymas užtikrina, kad procesai vyktų sklandžiai. Suderinus jų įvykdymo sąlygas ir galutinę kainą, užsakymai yra patvirtinami. Priklausomai nuo įmonės veiklos pobūdžio, patvirtinti užsakymai pateikiami gamybos padaliniui arba siūloma pradėti pirkimo ciklą. (H. Lee, C. Billington, 1992) (I. Sadler, 2007) (T. J. Goldsby, 2005) (A. Trappey, 2004).

Susipynę dalyviai, jų funkcijos ir išteklių bei kiekvieno sistemos elemento veikla turi įtakos visos sistemos veiklai. Įmonei svarbu analizuoti ir prognozuoti prekių paklausą (J. Fernie, L. Sparks, 2009) (T. J. Goldsby, 2005) (G. Kovacs, 2004)

Išanalizavus skirtingu autorių nuomonės galima teigti, kad tiekimo grandinė yra svarbi kiekvienos sėkmingai veikiančios įmonės dalis. Nuolatinis informacijos srauto judėjimas, žinios apie produktus, inovacijos, naujovės tai yra **intelektinės nuosavybės objektai**, kuriuos sukuria vienas tiekimo grandinės dalyvis, o dalinasi visi tiekimo grandinės dalyviai.

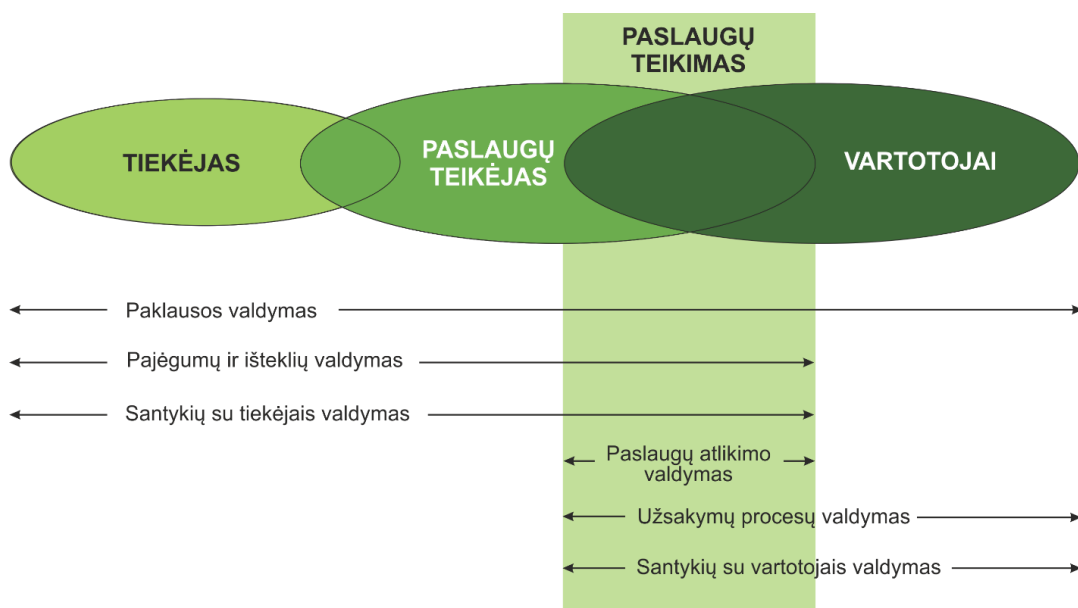
Atsižvelgiant į skirtingų autorių pateikiamus svarbiausius tiekimo grandinės elementus, galima išskirti 3 pagrindines skirtingas tiekimo grandines ir analizuoti, kurioje vietoje reikalinga intelektinės nuosavybės apsauga. Tiekimo grandinių tipai:

- Prekių tiekimo grandinė, kuri pateikta 4 paveiksle;
- Paslaugų tiekimo grandinė, kuri pateikta 5 paveiksle;
- Mišri tiekimo grandinė, kuri pateikta 6 paveiksle.



4 pav. Prekių tiekimo grandinė

Kaip matome 4 paveiksle pavaizduota tiekimo grandinė – tai prekių, informacijos judėjimo srautai žaliavų tiekėjų, gamintojų, didmeninkų bei mažmeninkų tinkle. Tiekimo grandinės valdymo efektyvumas pasižymi tuo, jog reikalingi produktai reikalingu laiku už reikiamą kainą bei pageidaujamos kokybės paskirtoje vietoje. Kiekvienas tiekimo grandinės dalyvis turi kuo geriau atlikti savo darbus. Šioje tiekimo grandinėje intelektinės nuosavybės objektų kūrimas nėra plačiai paplitęs. Tai paprasčiausias žaliavų, gaminių ir informacijos judėjimas.



5 pav. Paslaugų tiekimo grandinė (šaltinis T. Baltacıoğlu, 2007)

Žvelgiant į paslaugų tiekimo grandinę, kuri pateikta 5 paveiksle, jau galima pastebėti jog atsiranda intelektinės nuosavybės objektų diegimas, nes šioje grandinėje didesnę dalį užima kompetencijos, žinių, kūrybiškumo judėjimas. Taip pat šioje grandinėje atsiranda Santykių su tiekėjais valdymas (T. Baltacioglu, 2007), kuris skatina tiekėjus kurti pridėtinę vertę kitiems tiekimo grandinės dalyviams t.y. intelektinę nuosavybę.

**Kodėl reikia išskirti skirtingus tiekimo grandines tipus?** Kaip teigia autorė Tijūnaitienė (2003) paslaugos ir prekės yra skirtingi elementai. Paslaugos yra sunkiai apčiuopiamos, o prekes galima pamatyti, paliesti, pamatuoti ir supakuoti. Kai perkama paslauga, nėra nieko, ką galėtume parodyti. Pinigai išleisti, bet mainais nieko negalima paimti į rankas. Tačiau daugelio paslaugų vykdymas yra lydimas visai apčiuopiamų ir neapčiuopiamų elementų kombinacijų. Kaip teigia kita autorė Vitkienė (2004) paslauga - ne daiktas, o veiksmų ar procesų derinys. Tad ir tiekimo grandines prekei ir paslaugai yra skirtingos. Pagrindiniai tiekimo grandinių panašumai ir skirtumai pateikiami 4 lentelėje.

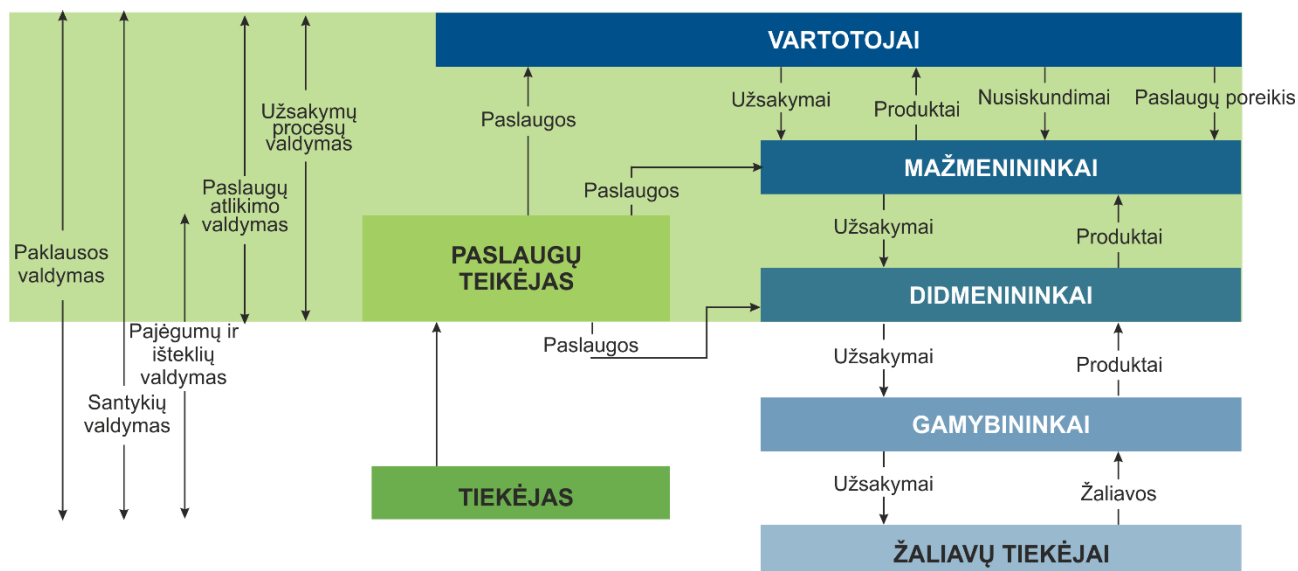
4 lentelė

**Pagrindiniai produkto ir paslaugos tiekimo grandinių panašumai ir skirtumai**

Produkto ir paslaugos tiekimo grandinių panašumai	Produkto ir paslaugos tiekimo grandinių skirtumai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svarbu užtikrinti tinkamą tiekėją</li> <li>• Svarbus ryšys tarp teikėjo ir vartotojo</li> <li>• Veiki vieninga sistema, nes nuo kiekvieno grandinės elemento veikla turi įtakos visam grandinės veikimui;</li> <li>• Tarpusavyje bendradarbiauja padaliniai;</li> <li>• Svarbu kontroliuoti ir vykdyti procesus pagal paklausą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktų tiekimo grandinėje gamybos procesas (žaliavų ir išteklių valdymas);</li> <li>• Paslaugų tiekimo grandinėje išskiriama, kad labai svarbu palaikyti santykius su tiekėjais ir vartotojais (klientais);</li> <li>• Produktų tiekimo grandinėje dalyvauja didmenininkai ir mažmenininkai, o paslaugų – tik paslaugų teikėjai ir vartotojai t.y. daugiau tarpininkų.</li> </ul>

Taigi kaip matome iš 4 lentelės paslaugų tiekimo grandinės vyksmo metu labiau orientuojamasi į pridėtinės vertės kūrimą, kad būtų įtrauktos tiekėjų žinios, kompetencija, inovacijos ir naujovių taikymas. Kadangi šių dienų komerciniuose santykiuose didelę reikšmę įgyja tiekimo grandinės valdymas. Tiekimo grandinės valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo (M. H. Hugos, 2003), rekomenduojam sujungti produktų ir paslaugų tiekimo grandines, kur gauname mišrią tiekimo grandinę (žr. 6 paveiklą). Būtent ši tiekimo grandinė ir bus analizuojama, norint nustatyti kaip apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę, integruojamos į tiekimo grandinę.





6 pav. Mišri tiekimo grandinė

Tiekimo grandinėje prekių ir paslaugų kūrėjai, tarpininkai ir vartotojai naudojami sukurtoji prekėmis ir paslaugomis už tai mokėdami sutarto dydžio atlygį. Tačiau lygiai taip vienas iš tiekimo grandinės dalyvių turi įvesti, suteikti intelektinės nuosavybės objektą, kuriuo taip pat naudosis ir kiti tiekimo grandinės dalyviai. Jeigu intelektinės nuosavybės objektas yra registruotas arba patentuotas jo apsaugą reglamentuoja įstatymai, tačiau kitu atveju, dėl produkto nematerialumo ir intelektinės nuosavybės apsaugos netobulumo, galimas nesąžiningas dalyvių elgesys. Todėl kitose poskyriuose nagrinėjama neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdai/sprendimai ir galimybė juos integruoti į tiekimo grandinę.

## 2.2. Neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdai

Rinkos sąlygos tampa sudėtingesnės ir nenuspėjamos. Organizacijos veiklai įtakos turi rinkos ir technologijų neapibrėžtumas. Informacijos apimtys ir greitų valdymo sprendimų priėmimo būtinybė apsunkina organizacijos valdymą. Kyla informacijos, kompetencijos, žinių (intelektinės nuosavybės) apsaugos klausimas komerciniuose santykiuose kai tos nuosavybės negalima nei oficialiai registruoti arba patentuoti.

Aštrėjanti konkurencija bei nuolatinis technologijų tobulėjimas verčia reaguoti į konkurentų veiksmus norint būti už juos pranašesnius. Aktyviai dalyvaujant tiekimo grandinėje įmonės gali sėkmingai veikti ar netgi išlikti tik didindamos savo konkurencingumą. Įmonės vis daugiau lėšų skiria inovacijos ir kūrybiškumui vystyti, tad tokia plėtra tampa viena svarbiausių konkurencingumo užtikrinimo sąlygų teigia autorė M. Stonkienė (2010). Ekonomikos plėtros ir konkurencijos pasaulio rinkose požiūriu laimi organizacijos, kurios diegdamos inovacijas pirmosios adekvačiai reaguoja į

pokyčius rinkoje ir geba apsaugoti savo intelektinę nuosavybę. Esama situacija lemia būtinybę spręsti daugelį netradicinių valdymo uždavinių, kurie tiesiogiai susiję su naujovių kūrimo procesu ir intelektinės nuosavybės apsauga (A.B Knašas, 2014). Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybiškumas ir verslumas.

Svarbiausios intelektinės nuosavybės apsaugos teisės – tai pramoninės nuosavybės teisės (patentai, naudingieji modeliai (tokia apsaugos forma Lietuvoje nenumatyta), prekių ženklai, dizainas ir firmų vardai) ir autorių teisės. Šioms teisėms įgyti taikomi tam tikri formalumai – registracija, mokesčių mokėjimas ir kt. **Tačiau kaip apsaugoti intelektinę nuosavybę, kurios negalima arba neverta registruoti?** Skirtingų autorių siūlymai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdai

	V.Mizaras (2007)	J.Kuusisto (2007)	I. T. Lopes, (2011)	P. Kasperavičius, (2004)	M.Stonkienė (2011)
Pasirašyti nekonkuravimo sutartį	+			+	+
Pasirašyti konfidencialumo arba neatskleidimo sutartį				+	+
Pasirašyti sutartį dėl tarnybinių išradimų					+
Vykdyti įdarbinimo išaldymą			+		+
Įslaptinti žinias	+	+		+	
Rašyti publikacijos / apsauginės publikacijas;	+				
Riboti prieigą prie tam tikrų žinių;		+	+		
Vykdyti pareigų judėjimą (circulation of duties)	+			+	
Valdyti santykius su klientais	+				

<b>Tinkamai apsikeitisti informacija</b>			+		
<b>Dokumentuoti informaciją susijusią intelektinę nuosavybę</b>		+	+		+
<b>Pranašumo laike strategija (spartus inovacijos ciklas)</b>		+		+	
<b>Pasiklivimo produkto sudėtingumu strategija</b>		+			
<b>Naudoti techninius apsaugos metodus.</b>		+			
<b>Produkto tyrimų atlikimas</b>			+		
<b>Teikti produktą palaikančias reklamos priemones</b>			+		
<b>Teikti diferencijuotos vertės produktus.</b>			+		
<b>Siūlyti specialia prekių rinkinių kainą</b>			+		
<b>Nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas</b>			+		

Sutartys yra teisiškai įpareigojančios ir lanksčios. Šalys tarpusavyje gali susitarti dėl daugelio dalykų. Tačiau jas gali būti sunku tinkamai įgyvendinti be teisinių procedūrų.

**Nekonkuravimo sutartys** apima darbuotojus, verslo partnerius, tiekėjus, klientus, pardavėjus, subrangovus (V.Mizaras, 2007) (P.Kasperavičius,2004) (M.Stonkienė, 2011).

**Konfidencialumo arba neatskleidimo** sutartys sudaromos su darbuotojais, klientais, tiekėjais ir t.t. (P.Kasperavičius,2004) (M.Stonkienė, 2011).

**Įdarbinimo išaldymas** gali apriboti tam tikrą laiką darbuotojų kontaktus su konkurentais. (I. T. Lopes, 2011) (M.Stonkienė, 2011).

**Sutartys dėl tarnybinių išradimų.** Parengiamos taisyklės ir nustatomi principai dėl išradimų nuosavybės ir išradėjų skatinimo (M.Stonkienė, 2011).

Neformaliai įgytų IN teisių kategorijai būdinga tai, kad ji yra:

- Apsaugoma neregistruojant ir nereglamentuojama teisės aktais;
- Priklauso nematerialių teisių kategorijai, kurios paprastai susijusios su kitomis intelektualinės nuosavybės teisėmis;
- Nereikia mokėti mokesčių;
- Nereikalauja ilgų ir sudėtingų procedūrų.

Neformalūs metodai dažniausiai yra teisiškai neįpareigojantys. Jie gali būti ribojantys ir iniciatyvūs. **Ribojantys metodai** (M.Stonkienė, 2011). apibrėžia žinių judėjimą įmonėje tarp darbuotojų ir už įmonės tarp darbuotojų – tiekėjų – klientų ir t.t. **Iniciatyvūs metodai** (M.Stonkienė, 2011). skatina žinių kūrimą įmonėje motyvuodami ir skatindami darbuotojus kurti naujas inovacijas ir skatina ilgalaikį darbą įmonėje.

**Žinių įslaptinimas.** Svarbiausios žinios gali būti laikomos paslapyje nuo darbuotojų, tiekėjų, verslo partnerių arba klientų. Tai vienas iš dažniausiai taikomų neformalios apsaugos metodų. Jo nelankstus taikymas gali turėti neigiamą poveikį į inovatyvumą, kadangi riboja poreikį dėl žinių apskaitimo. Jis reikalingas ir naudingas ankstyvosiose inovacinio ciklo stadijose iki intelektualinės nuosavybės apsaugos. Ilgesniam laikotarpiui jo efektyvumas mažėja, kadangi paslaptys palaipsniui „nuteka“ į išorę (V.Mizaras, 2007) (J.Kuusisto, 2007) (P.Kasperavičius, 2004).

**Publikacijos.** Jeigu priimamas sprendimas dėl konkrečios informacijos paskelbimo, nauja idėja gali būti paskelbta kiek galint plačiau, kad pirmasis kūrėjas būtų plačiai pripažintas kaip inovatorius. Po paskelbimo reikia stengtis užkirsti kelią neleistinam kopijavimui. Tai labai svarbus apsaugos metodas paslaugų sektoriuje, pavyzdžiui, reklamoje (V.Mizaras, 2007). Konsultacinės firmos reguliariai skelbia savo koncepcijas ir priemones, kad verslo bendruomenė žinotų naujos koncepcijos kilmę, nežiūrint į tai kas ją naudotų.

**Prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas.** Tai žmonių, turinčių prieigą prie ypač svarbios informacijos, apribojimas (darbuotojai, verslo partneriai, klientai) (I. T. Lopes, 2011). Šiuo metodu reikia naudotis saikingai, kad be reikalo nebūtų ribojamas apskaitimas žiniomis, kuris sukurtų barjerus inovatyvumui (J.Kuusisto, 2007).

**Personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas.** Juo siekiama sukurti ilgalaikius darbo santykius, kadangi daugelyje sričių laikoma, kad darbuotojai yra vertingiausias įmonės turtas (V.Mizaras, 2007). Strategijos kaip palaikyti personalo lojalumą apima: finansines paskatas, kvalifikacijos kėlimo galimybes; profesinio ugdymo paskatas; malonią darbo aplinką.

**Darbo užduočių skaidymas.** Darbo užduotys gali būti padalintos tarp darbuotojų taip, kad kiekvienas kontroliuotų ir žinotų tik mažą užduoties proceso dalį. Tuomet atskiri darbuotojai nežino viso produkto, proceso ar paslaugos koncepcijos (I. T. Lopes, 2011). Šitaip minimizuojamos su

darbuotojais susijusios rizikos, jei darbuotojas išvyksta arba pereina pas konkurentą. Šis metodas daugiau tinka didesnėms įmonėms.

**Darbo užduočių cirkuliacija.** Personalo rotacija tarp darbo užduočių ir užtikrinimas, kad mažiausiai du personalo nariai žinotų apie svarbiausias darbo užduotis. Tuo mažinama priklausomybė nuo atskirų personalo narių (I. T. Lopes, 2011). Tačiau labai mažoms įmonėms tai gali būti labai problematiška ir todėl alternatyva gali būti išsamus dokumentavimas.

**Dokumentavimas.** Idėjų ir sumanymų dokumentavimas mažina svarbios informacijos praradimą. Dokumentuojant įmonė gali paversti neišreikštas žodžiais žinias į labiau konkretų pavidalą (rašytiniai dokumentai, duomenų bazės) (J.Kuusisto, 2007). Turėtų būti atliekama kartu su inovacijos vystymu (M.Stonkienė, 2011).

Gaunami du aspektai: įgalina efektyvų apsikeitimą žiniomis ir sumažina riziką, kai netikėtai prarandama intelektinė nuosavybė darbuotojui palikus įmonę (I. T. Lopes, 2011).

**Spartus inovacijos ciklas.** Palaiko pirmavimo laike pranašumą. Naujų arba patobulintų produktų pateikimas rinkai gali sumažinti kenksmingo kopijavimo riziką (J.Kuusisto, 2007). Tai svarbu sparčiai plėtojamam verslui, pavyzdžiui, programinės įrangos pramonei (P.Kasperavičius, 2004). Labai tinka mažoms įmonėms dėl jų gebėjimo greitai prisitaikyti prie kintančių rinkos reikalavimų.

**Pasiklovimo produkto sudėtingumu strategija.** Kai kurių produktų sudėtis ir struktūra kartais gali būti tokia sudėtinga, kad konkurentams būtų per brangu kopijuoti tokį produktą. Esant tokiam atvejui, firma gali pasikliauti saugomo išradimo sudėtingumu. Kaip ir pranašumo laike strategijos atveju, patentavimas gali duoti atvirkščius rezultatus, kadangi patente bus pateikti išradimo brėžiniai, kuriuos galima nusikopijuoti (J.Kuusisto, 2007). Tačiau išlieka pavojus, kad konkurentas naujovę sėkmingai ir (teisėtai) pakartotinai pats suprojektuos arba išras iš naujo, arba, dar blogiau – paduos patentinę paraišką. Tokiu atveju, tikrasis išradėjas gali būti išstumtas iš rinkos, kadangi patento savininkas teisėtai gali teisėtai paduoti ieškinį dėl pažeidimo (J.Kuusisto, 2007).

**Techninė apsauga.** Pasitelkiamas didelis skaičius įvairių priemonių, pavyzdžiui, įterpiami į programinę įrangą apsauginiai raktai (J.Kuusisto, 2007). Taip pat gali būti įvedami specialūs identifikaciniai kodai kompiuterių programose, nuotraukose arba kituose dokumentuose. Daug plačiau naudojamos saugosienės (užkardos) ir slaptažodžiai.

Autorius I. T. Lopes (2011) tai pat teigia, kad sėkmingai intelektinės nuosavybės apsaugai svarbu skirti pakankamą dėmesį formaliai ir neformaliai apsaugai bet kokio dydžio ir profilio inovatyviai įmonei. Taip pat galima išskirti dar šiuos intelektinės nuosavybės apsaugos elementus, susijusius su verslo modelio sprendimais:

- **Produkto tyrimų atlikimas.** Klientui siūloma pirkti tam tikrą produkciją, kurią tiekėjas yra atlikęs sertifikuotose laboratorijose. Taip klientui leidžiama naudoti tam tikrais teiginiais (pvz. Sveikatingumo: „Rakto skylutė“, „Ekologiška“ ir pan.).

- **Teikti produktą palaikančias reklamos priemones.** Klientui siūloma naudoti (jiems asmeniškai sukūrti) reklamines priemones su sąlyga, jog jas galės naudoti tik tos įmonės (kuriančios reklamos priemones) produkcijai. Tai tarsi įpareigotų klientą saugoti tos įmonės sukurtą intelektinę nuosavybę, kadangi atsisakęs tai padaryti praras teises naudoti reklaminėmis priemonėmis. O toks naudojimas yra labai palankus intelektinės nuosavybės naudotojui, nes nereikia pačiam papildomai kurti reklamos priemonių ar samdyti reklamos agentūros, tačiau pastebėta, jog toks būdas padidina įmonės, kuri tikai tokią paslaugą kaštus.

- **Teikti diferencijuotos vertės produktus.** Tai reklaminis šūkis ir reklaminis įvaizdis, kurie susieti su tam tikros prekės/paslaugos pavadinimu, logotipu ir firminiu ženklu.

- **Siūlyti specialia prekių rinkinių kainą.** Ieškoti vienas kitą papildančių produktų ir paslaugų ir jas pasiūlyti už patrauklią kainą. Taip užtikrinama, jog klientai nepakeis įmonės jam duotos intelektinės nuosavybės, kadangi paprasčiausiai nenorės keisti viso rinkinio, o norint pakeisti tik vieną dalį tai bus sunku padaryti.

- **Nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas.** Atsižvelgiant į naujausias tendencijas, siūlyti naujausius inovatyviausius produktus. Intelektinės nuosavybės kūrėjas bus užtikrintas, jog visada pirmas laike. Šių dienų versle svarbus spartus naujovių diegimas, kadangi technologijos tobulėja labai sparčiai, tad nuolat stengdamasis užtikrinti nuolatinį tendencijų taikymą, bus užtikrintas, kad jo intelektinė nuosavybė saugi.

Šiuos neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdus taip pat galima skirstyti į: vidinius ir išorinius t.y. ar apsauga turi būti vykdoma įmonės viduje ar išorėje pasitelkiant partnerius, klientus, vartotojus ir netgi konkurentus. Taip pat šiuos būdus galima skaidyti į teisinius sprendimus (sutarčių pasirašymas) ir verslo modelio sprendimus, kai keičiamas įmonės valdymas, plečiant tam tikras kategorijas, įdarbinant naujus darbuotojus ar atliekant papildomas paslaugas.

Išanalizavus galimus neregistruotos intelektinės nuosavybės apsaugos būdus galima juos siūlyti integruoti į tiekimo grandinę, nes kaip minėta tai aktuali problema įmonėms, kurioms neužtenka tik parduoti produktą ar žaliavas, tačiau jos kuria papildomą pridėtinę vertę savo klientams. Aišku įmonės mainais į suteikiamas papildomas paslaugas norėtų ir turėtų būti užtikrintos, kad jų sukuriama intelektinė nuosavybė bus saugi, jos nekopijuos, ji nebus pakeičiama konkurentų produktais ar ja nepasinaudos kažkas kitas.

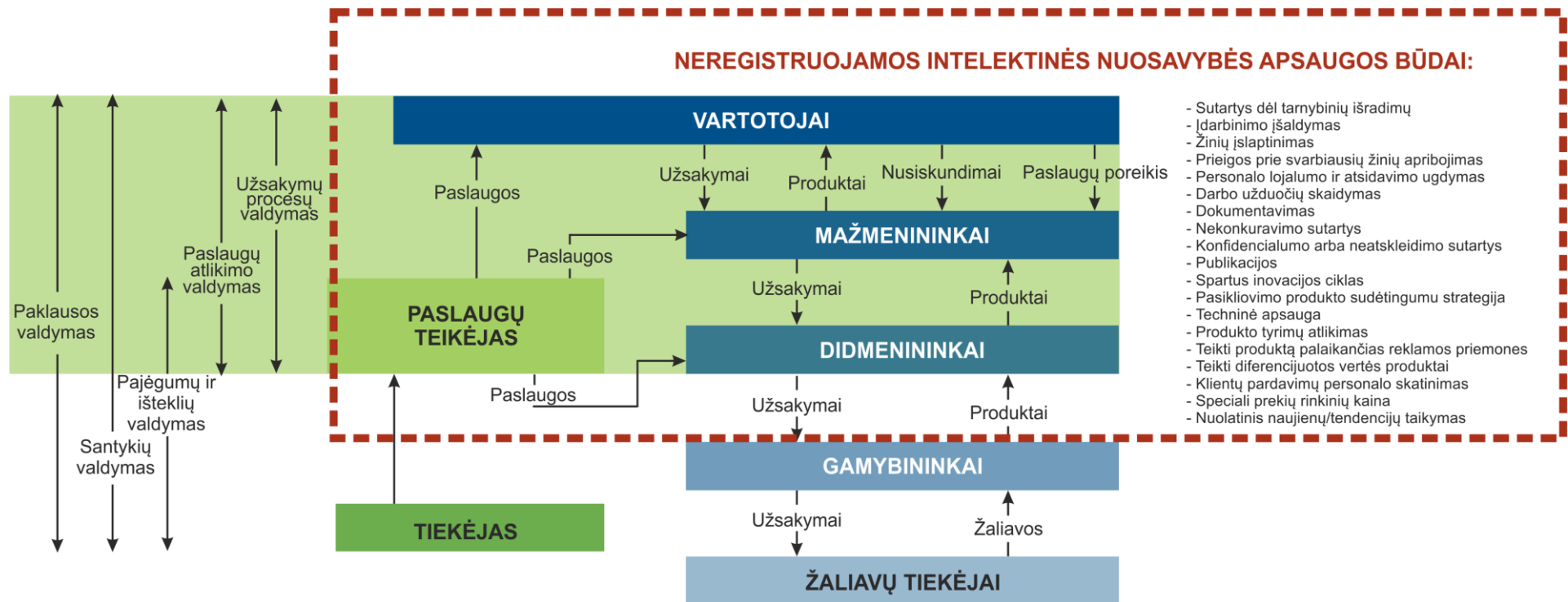
### **2.3. Neregistruojamos intelektinės nuosavybės, integruojamos į tiekimo grandinę, apsaugos modelis**

Ankščiau tiekimo grandinės dalyviai vertę suvokdavo kai produkcijos kiekį, kuris yra pagamintas laiku, tinkamu kainos ir kokybės santykiu, o norint padidinti įmonės vertę, pranašumą užtekdavo tiesiog gaminti tiekti gaminius sparčiau ir dažniau (M.Stonkienė, 2011). Tačiau šiandien pastebima tendencija, jog tiekimo grandinės dalyvėms ypač paslaugų tiekimo įmonėms svarbu parduoti produktą su didesne verte, kadangi tai ne tik didina įmonės pardavimus (atsiranda galimybė pirkti pigiai, o parduoti brangiai), bet padeda užimti didesnę rinkos dalį arba pritraukti potencialius vartotojus, darbuotojus. Inovatyvios kompanijos skiria daug dėmesio, kad galėtų kuo daugiau įtraukti žinių, išmanymo, kompetencijos į produktus ir paslaugas.

I. T. Lopes (2011) pabrėžia, informacijos, išmanumo ir žinių naudojimas įmonėms ypač naudingas vertė kūrimo procese. Dauguma įmonių stengiasi, panaudodami tam tikrą įgytą kompetenciją, paversti materialius išteklius nematerialiais, tai ypač aktualu tiekimo grandinėje kai dalyvauja aktyvus paslaugų tiekėjas. Netgi patys vartotojai mieliau ir dažniau perka materialias prekes, kurios turi tam tikrą papildomą vertę, pavyzdžiui pirkdami elektroninę įrangą dažnai sumoka daugiau už to gamintojo pateikiamą pridėtinę vertę: prekės ženklo sukurtą įvaizdį (E. Vitkienė, 2004). Intelektinė nuosavybė ir pridėtinė vertė yra glaudžiai susijusi tarpusavyje ir iš esmės intelektinė nuosavybė yra pagrindinis pridėtinės vertės generavimo šaltinis, padedantis užimti didesnę rinkos dalį, sutaupyti lėšas ir gauti didesnes pajamas.

I. Sadler (2007) teigia, kad tiekimo grandinės valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo. Tad pastebima tendencija, jog tiekimo grandinėje prekių ir paslaugų kūrėjai, tarpininkai ir vartotojai naudojami sukurtomis prekėmis ir paslaugomis už tai mokėdami sutarto dydžio atlygį (A. Dainty, 2001), tačiau lygiai taip vienas iš tiekimo grandinės dalyvių turi įvesti, suteikti intelektinės nuosavybės objektą, kuriuo taip pat naudosis ir kiti tiekimo grandinės dalyviai. Jeigu intelektinės nuosavybės objektas yra registruotas arba patentuotas jo apsaugą reglamentuoja įstatymai, tačiau kitu atveju, dėl produkto nematerialumo ir intelektinės nuosavybės apsaugos netobulumo, galimas nesąžiningas dalyvių elgesys.

Todėl išanalizavus prieš tai buvusiuose poskyriuose surinktą informaciją sudaromas neregistruojamos integruotos į tiekimo grandinę intelektinės nuosavybės apsaugos modelis kuris pateiktas 7 paveiksle. Tai yra mišrios tiekimo grandinės darinys, kuriame yra svarbu tiek tiesioginiai prekių ir paslaugų srantai, tiek paslaugų tiekimo srantai, kuriuose kuriama intelektinė nuosavybė ir kur ją reikia saugoti.



7 pav. Siūlomas neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos modelis

Kaip matoma 7 paveiksle siūloma saugoti dalį kur daugiausia informacijos yra dalinamasi su kitais tiekimo grandinės dalyviais tai ryšys tarp paslaugų tiekėjo ir didmeninkų bei mažmeninkų. Šioje tiekimo grandinės dalyje siūloma saugoti diegiant šiuos sprendimus: sutartis dėl tarnybinių išradimų, įdarbinimo įšaldymą, žinių įslaptinimą, prieigos prie svarbiausių žinių apribojimą, personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymą, darbo užduočių skaidymą, dokumentavimą, konfidencialumo arba neatskleidimo bei nekonkuravimo sutarčių pasirašymą, publikacijų rengimą, vykdyti spartų inovacijos ciklą, naudoti pasiklojimo produkto sudėtingumu strategiją, diegti techninę apsaugą, atlikti produkto tyrimus, teikti produktą palaikančias reklamos priemones, teikti diferencijuotas vertės produktus, skatinti klientų pardavimų personalą, siūlyti specialias prekių rinkinių kainas bei nuolatos taikyti naujienas/tendencijas.

3 ir 4 skyriuose empirinio tyrimo būdu nustatoma ar tokie intelektinės nuosavybės apsaugos būdai yra veiksmingi





### 3. NEREGISTRUOJAMOS INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGOS MODELIO TYRIMO METODIKA

Šiame skyriuje apibūdinama tyrimo problema, pateikiami ir pagrindžiami tyrimo metodai bei tyrimo instrumentarius, aptariama tyrimo eiga.

Intelektinė nuosavybė yra neapčiuopiamų ir apčiuopiamų resursų ir jų srautų rinkinys, kuris prisideda prie įmonės vertės kūrimo taip teigia autorius Roberts H. (1999). Intelektinės nuosavybės valdymas veikia organizacijos veiklą. Šiolaikinės ekonomikos sąlygomis intelektinės nuosavybės sukurta vertė yra pripažinta kaip vertingas išteklius organizacijos veikloje. Šiandien vis labiau vertinami nematerialūs ištekliai, kuo darbuotojų sukūrta vertė, įgūdžiai, aukštesnį išsilavinimą, tuo labiau keliama organizacijos vertė tai pabrėžia autorius Roberts H. (1999).

Kaip teigia autoriai Harrison S. ir Sullivan P. (2008) svarbu apsaugoti intelektinę nuosavybę nes tai yra didžiausias įmonės turtas ir objektas, kuris generuoja didžiausias pajamas. Autorė M. Stonkienė (2011) pabrėžia, jog intelektinės nuosavybės teisių teisinės apsaugos teritoriškumas mažinamas, intelektinės nuosavybės teisinė apsauga vienodinama (standartizuojama) pasirašant tarptautinius, regioninius susitarimus (dvišalius, daugiašalius) dėl intelektinės nuosavybės teisių apsaugos. Intelektinę nuosavybę galima apsaugoti patentuojant arba registruojant.

**Tyrimo problema:** tačiau yra ir tokia intelektinė nuosavybė, kurios negalima arba neverta registruoti pvz.: žinios, informacija, patirtis, bendradarbiavimas, receptūros ir kt. Tačiau norint išsaugoti įmonės pranašumą taip pat svarbu rasti būdų kaip apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę, kuri dar yra integruojama į tiekimo grandinę. Todėl šiame tyrime formuluojama tokia **problema:** kokie būdai yra tinkamiausi, norint išsaugoti neregistruotą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę?

Šio darbo **tyrimo objektu** galima įvardinti neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos modelis. **Tyrimo tikslas** – empiriškai patikrinti siūlomą neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos modelį. Šio tikslo įgyvendinimui buvo išsikelti svarbiausi **tyrimo uždaviniai:**

- Atsižvelgiant į pateiktus neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos elementus išsiaiškinti, kurie vidiniai ir išoriniai bei veiksniai galėtų būti integruojami įmonių veikloje;
- Nustatyti, kurie teisiniai ir verslo modelio sprendimai geriausiai padėtų apsaugoti neregistruotą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę;
- Išsiaiškinti, kokie apsaugos modelio elementai yra naudingiausi intelektinės nuosavybės kūrėjams ir naudotojams;

### 3.1. Tyrimo metodai ir duomenų rinkimo instrumentas

K. Kardelis išskiria dvi pagrindines analizės metodų grupes – kokybinius ir kiekybinius. Kokybinių tyrimų sąvoka yra pabrėžiami kokybiniai tyrimo aspektai, o kiekybinių tyrimų sąvoka nusako kiekybinius tyrimo aspektus (K. Kardelis, 2007).

Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas todėl, kad jis turi vykti natūralioje aplinkoje, kur duomenų rinkimo instrumentas yra pats tyrinėtojas. Jis renka informaciją žodžių pavidalu, įsiklauso į dalyvių nuomonę, analizuoja informaciją, aprašo procesą vaizdžiai ir įtaigia kalba (I. Luobikienė, 2007). Interviu paprastai apibrėžiamas kaip sistemingas duomenų rinkimas tiesioginio ar netiesioginio pokalbio tarp interviuotojo ir interviuojamojo metu. Tyrėjas yra iš anksto pasiruošęs pokalbiui, numatęs jo struktūrą, procedūrą ir, kai tai numato tyrimo pobūdį, netgi turinį (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008).

Autorė A. Telešienė (2015) teigia, jog pagal procedūrų lankstumą arba griežtumą kokybinį tyrimą galima skirstyti į:

- griežtai struktūruotus;
- pusiau struktūruotus;
- nestruktūruotus.

Buvo pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu**, nes buvo pasirinkta remiantis planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų ir papildyti savo komentarais. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai pateikti klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti kuo daugiau konkrečios ir svarbios informacijos;
- kai tiriamasis nesupranta arba supranta kitaip klausimo formuluotę – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip.

Taip pusiau struktūrizuotas interviu buvo pasirinktas, nes šio interviu tipo stimulo – atsakymo prigimtis sąlygoja greičiau racionalius nei emocinius atsakymus (I. Luobikienė, 2007). Taip pat šiuo atveju situacija esti apibrėžta, klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama (K. Kardelis, 2007).

#### Tyrimo atlikimo pobūdis

Pagal atlikimo pobūdį ir naudojamas komunikacines technologijas gali būti išskiriami **interviu akis-į-akį, interviu telefonu ir interviu internetu** (A. Telešienė, 2015).

Buvo pasirinkta atlikti interviu **akis-į-akį** ir **telefonu**, kadangi Atliekant interviu **akis-į-akį** tyrėjas tiesiogiai (laiko ir vietos prasme) bendrauja su tiriamuoju. Tiesiogiai vietos prasme reiškia, jog interviu atliekamas vienoje fizinėje vietoje nesinaudojant jokiais komunikacinėmis technologijomis. Tiesiogiai laiko prasme reiškia, kad ir tyrėjas ir tiriamasis kalbasi duotuoju laiku (tiriamojo atsakymai nėra atidėti, nėra didelės laiko pertraukos tarp klausimo ir atsakymo į jį).

**Interviu telefonu** – tai toks interviu, kuomet tyrėjas ir tiriamasis kalbasi telefonu. Taikomas tuomet, kai tyrėjas ir tiriamasis gali kalbėtis tiesiogiai laiko prasme, tačiau negali kalbėtis tiesiogiai vietos prasme.

Interviu metodas laikomas pakankamai brangiu laiko ir kaštų atžvilgiu, kadangi reikia nemažai lėšų ir laiko norint apklausti daugiau respondentų ir apdoroti surinktą informaciją. Interviu patikimui taip pat reikia skirti papildomo dėmesio, kadangi apklausiamajam įtakos gali turėti klausėjo laikysena, tonas, manieros ir panašiai. Todėl skirtingai pasirengusiems tyrėjams imantiems interviu (nestruktūruoto interviu atveju) gali pavykti surinkti gana skirtingos kokybės informaciją. Labai svarbus tyrėjo nešališkumas, noras gauti objektyvias, o ne išankstines nuostatas atspindinčias nuomones. (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008).

### **Tyrimo imtis ir atranka**

Tyrimui pasirinkta konkreti įmonė - **UAB „Minordija“** ir jos klientai bei partneriai. UAB „Minordija“ yra pirmaujanti žaliavų konditerijos ir duonos gaminiams tiekėja Lietuvoje. Įmonėje dirba 40 darbuotojų. Tai didelę patirtį turintys technologai, klientų vadybininkai, aktyvi pardavimų komanda ir administracijos darbuotojai. UAB „Minordija“ priklauso vienai didžiausių Norvegijos įmonių „Orkla ASA“ ir yra jos grupės „Orkla Food Ingredients“ dalis.

**Kodėl pasirinkta būtent ši įmonė?** Įmonė ir jos klientai yra neregistruotos intelektinės nuosavybės integruotos į tiekimo grandinę kūrėjai ir gavėjai. UAB „Minordija“, siekdama dar stipriau įsitvirtinti rinkoje ir pateisinti klientų lūkesčius, plečia veiklą: patalpose atidarė šiuolaikišką „Marketingo ir Inovacijų centrą“. Centre kuriami plataus spektro gaminiai ir išbandomi nauji produktai, vyksta specializuoti seminarai ir individualūs mokymai t.y. šiame centre vykdomas intelektinės nuosavybės kūrimas. Tad įmonei kyla problemų: kaip apsaugoti savo sukurtą intelektinę nuosavybę (žinias, informaciją, patirtį, kompetenciją, receptūras, gamybos procesus, produktus ir kt.), kurios negalima arba neverta patentuoti arba registruoti?

**Tyriamųjų imtis.** Imties tūris nurodo atvejų skaičių, galintį užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą ir reprezentatyvumą (I. Luobikienė, 2004). Kiekviename tyrime, ypač jeigu jis yra labiau kiekybinio pobūdžio, būtina iš anksto suformuoti tyrimo imtį. Labai svarbu numatyti, ar tyrimo rezultatai bus taikomi visos populiacijos, ar tik tai jos tirtos dalies atžvilgiu. (I. Luobikienė 2007).

**Tyrimo imčiai nustatyti** pasirinktos skirtingos dviejų tipų įmonės:

- Intelektinės nuosavybės kūrėjai;
- Intelektinės nuosavybės naudotojai.

Tiriant intelektinės nuosavybės kūrėjus buvo atrinktos 3 įmonės, kurios teikia savo paslaugas, kurių metu taip pat kuriama neregistruota intelektinė nuosavybė ir kurioms aktualu tą nuosavybę apsaugoti:

1. UAB „Minordija“ (Lietuvos įmonė)
2. SIA „Lanordija“ (Latvijos įmonė)
3. OÜ „Vilmix“ (Estijos įmonė)

Intelektinės nuosavybės naudotojus padėjo atrinkti UAB „Minordija“ administracijos darbuotojai. Prieš tyrimą kartu su pardavimų direktoriumi ir marketingo vadovu buvo atrinkti potencialūs intelektinės nuosavybės naudotojai. Tyrimųjų pasiskirstymas pavaizduotas 8 paveiksle.



**8 pav.** Tyrimui atlikti atrintos įmonės

**Tiriamųjų atranka.** Tiriamųjų grupių atrankos būdai gali būti tikimybiniai ir netikimybiniai. Pirmame tipe – kiekvieno respondento parinkimo tikimybė yra žinoma, antrojo atrankos tipo – respondentų pasirinkimo tikimybė nežinoma (I. Luobikienė, 2004). Šiam tyrimui buvo pasirinkta tikimybinė tiriamųjų atranka.

Planuojant tyrimą, respondentų atrankai buvo pasirinktas paprastasis atsitiktinis tikimybinės atrankos būdas. Šio būdo esmė ta, kad iš populiacijos sąrašo atsitiktinai parenkamas reikiamas tiriamosios grupės narių skaičius, t.y. tiek, kiek buvo numatyta (K. Kardelis, 2007).

Tyrimė dalyvavo 20 įmonių, kurios yra UAB „Minordija“ paslaugų vartotojos, jos dirba maisto pramonėje, gamina ir parduoda įvairius kepinius, konditerijos gaminius. Siekiant pateikti išsamią duomenų analizę, buvo segmentuojamos visi UAB „Minordija“ klientai į 5 segmentus:

1. Industriniai klientai;
2. Žemaitijos regiono klientai;
3. Aukštaitijos regiono klientai;
4. Kauno rajono klientai;
5. Vilniaus rajono klientai.

Kiekvieno regiono įmonės taip pat buvo išskaidytos pagal tai kokią produkcijos dalį perka ir kokią rinkos dalį užima, į:

1. Dideles įmones;
2. Vidutines įmones;
3. Mažas įmones.

Tokia segmentacija buvo naudojama, kad būtų užtikrinta, jog tyrimas atliktas kuo tiksliau apklausus kuo įmanoma skirtingesnes įmones iš skirtingų regionų ir skirtingo dydžio.

Apklaustų įmonių pateikimas/ įvardijimas, kuris toliau bus naudojamas darbe analizuojant rezultatus, pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė

**Tyrimui atlikti atrintų įmonių segmentacija**

	<b>INTELEKTINĖ NUOSAVYBĖS KŪRĖJAI</b>	<b>INDUSTINĖS ĮMONĖS</b>	<b>DIDELĖS ĮMONĖS</b>	<b>VIDUTINĖS ĮMONĖS</b>	<b>MAŽOS ĮMONĖS</b>
<b>LIETUVOS RINKA</b>	UAB „Minordija“	UAB „Fazer“ UAB „Biržų duona“ UAB „Vaasan“	UAB „Pitlius“ UAB „Senasis Paventys“ UAB „Ukmergės duona“ UAB „Prezo“ UAB „Rivona“	UAB „Gabrielita“ UAB „Gerduva“ UAB „MPP kepykla“ UAB „Bijola“ UAB „Seduja“ UAB „Skanulis“ UAB „AJ šokoladas“	UAB „Cimonija“ UAB „Romana&Co“ UAB „Užtukių malūnas“ UAB „Kepuva“ UAB „Betričės saldumynai“
<b>LATVIJOS RINKA</b>	SIA „Lanordija“	UAB „Fazer“ UAB „Vaasan“			
<b>ESTIJOS RINKA</b>	OÜ „Vilmix“	UAB „Fazer“ UAB „Vaasan“			

## Tyrimo instrumentų formavimas

**Pusiau struktūruotas interviu.** Šis interviu buvo sudarytas užduodant klausimą įvertinti 4 balų sistemoje, kokius apsaugos būdus būtų galima integruoti įmonėje, kad apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę ir antroji anketa, kuri buvo skirta intelektinės nuosavybės naudotojams, kurios tikslas buvo išsiaiškinti kaip tam tikros priemonės įtakotų, jog naudotojai sutiktų saugoti įmonės intelektinę nuosavybę integruotą į tiekimo grandinę.

Teiginiai buvo grupuojami į du segmentus:

- Teisiniai sprendimai;
- Verslo modelio sprendimai.

Taip pat teiginiai buvo skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai ir išoriniai klausimai buvo skirti intelektinės nuosavybės kūrėjams apklausti, o tik išoriniai - nuosavybės naudotojams. Klausimų segmentacija pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

### Tyrimo pateikiamų teiginių segmentacija

<b>Vidiniai-teisiniai sprendimai</b>	<b>Žinių įslaptinimas.</b> Svarbiausios žinios gali būti laikomos paslapyje nuo darbuotojų, tiekėjų, verslo partnerių arba klientų.
	<b>Įdarbinimo išaldymas</b> gali apriboti tam tikrą laiką darbuotojų kontaktus su konkurentais.
	<b>Sutartys dėl tarnybinių išradimų.</b> Parengiamos taisyklės ir nustatomi principai dėl išradimų nuosavybės ir išradėjų skatinimo.
<b>Vidiniai-verslo modelio sprendimai</b>	<b>Prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas.</b> Tai žmonių, turinčių prieigą prie ypač svarbios informacijos, apribojimas (darbuotojai, verslo partneriai, klientai).
	<b>Personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas.</b> Siekiama sukurti ilgalaikius darbo santykius, daugelyje sričių laikoma, kad darbuotojai yra vertingiausias įmonės turtas.
	<b>Darbo užduočių skaidymas.</b> Darbo užduotys gali būti padalintos tarp darbuotojų taip, kad kiekvienas kontroliuotų ir žinotų tik mažą užduoties proceso dalį.
	<b>Dokumentavimas.</b> Idėjų ir sumanymų dokumentavimas mažina svarbios informacijos praradimą.
<b>Išoriniai-teisiniai sprendimai</b>	<b>Konfidencialumo arba neatskleidimo</b> sutartys sudaromos su darbuotojais, klientais, tiekėjais ir t.t.
	<b>Nekonkuravimo sutartys</b> apima darbuotojus, verslo partnerius, tiekėjus, klientus, pardavėjus, subrangovus.
	<b>Publikacijos.</b> Jeigu priimamas sprendimas dėl konkrečios informacijos paskelbimo, nauja idėja gali būti paskelbta kiek galint plačiau, kad pirmasis kūrėjas būtų plačiai pripažintas kaip novatorius.
<b>Išoriniai-verslo modelio sprendimai</b>	<b>Spartus inovacijos ciklas.</b> Palaiko pirmavimo laike pranašumą. Naujų arba patobulintų produktų pateikimas rinkai gali sumažinti kenksmingo kopijavimo riziką.

	<b>Pasiklovimo produkto sudėtingumu strategija.</b> Kai kurių produktų sudėtis ir struktūra kartais gali būti tokia sudėtinga, kad konkurentams būtų per brangu kopijuoti tokį produktą.
	<b>Techninė apsauga.</b> Pasitelkiamas didelis skaičius įvairių priemonių, pavyzdžiui, įterpiami į programinę įrangą apsauginiai raktai.
	<b>Produkto tyrimų atlikimas.</b> Klientui siūloma pirkti tam tikrą produkciją, kurią tiekėjas yra atlikęs sertifikuotose laboratorijose. Taip klientui leidžiama naudoti tam tikrais teiginiais.
	<b>Teikti produktą palaikančias reklamos priemones.</b> Klientui siūloma naudoti (jiems asmeniškai sukurti) reklamines priemones su sąlyga, jog jas galės naudoti tik tos įmonės (kuriančios reklamos priemones) produkcijai.
	<b>Diferencijuotos vertės produktai.</b> Reklaminis šūkis ir reklaminis įvaizdis, kurie susieti su tam tikros prekės/paslaugos pavadinimu, logotipu.
	<b>Klientų pardavimų personalo skatinimas.</b> Tai gali būti premija už didžiausią apyvartą, varžymasis dėl geriausio mėnesio pardavėjo vardo.
	<b>Speciali prekių rinkinių kaina.</b> Ieškoti vienas kitą papildančių produktų.
	<b>Nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas.</b> Atsižvelgiant į naujausias tendencijas, siūlyti naujausius inovatyviausius produktus.

### 3.2. Tyrimo organizavimas ir eiga

**Pirmojo pusiau struktūruoto interviu (pateikta 1-ajame priede)** metu buvo apklaustos 3 neregistruotos į tiekimo grandinės integruotos intelektinės nuosavybės kūrėjai Lietuvos įmonė „Minordija“, Latvijos įmonė „Lanordija“ ir Estijos įmonė „Vilmix“. **Antrojo pusiau struktūruoto interviu (pateikta 2-ajame priede)** metu buvo apklausta 20 įmonių, UAB „Minordija“ klientų, iš skirtingų Lietuvos regionų ir skirtingo dydžio.

Visa empirinio tyrimo organizavimo eiga, pateikta 8 paveiksle.



9 pav. Empirinio tyrimo organizavimas



**Pirmiausiai** buvo atliekama literatūros analizė buvo išanalizuota problema, jog egzistuoja daugybė sukuriamos intelektualinės nuosavybės, kuri yra integruojama į tiekimo grandinę, tačiau jos negalima arba neverta registruoti. Vėliau išanalizavus daugiau šaltinių nustatyti neregistruojamos intelektualinės nuosavybės apsaugos modelio elementai.

Nustačius elementus buvo galima vykdyti **antrąjį etapą**, kurio metu buvo sudaromos lentelės, jose pateikiami teiginiai su skale (4 balų) įvertinti kiekvieną teiginį atskirai.

Sudarius struktūrizuotą dalį **buvo apklausiami tiriamieji** (viso 23 įmonės). Iš pradžių buvo anketiniu būdu apklausiamos intelektualinę nuosavybę teikiančios įmonės. Tyrimas buvo atliekamas iš anksto susiderinus laiką su informantu, jo darbo vietoje, jam priimtinausiu laiku. Tyrimas buvo atliktas 2016 m. kovo mėnesį. Renkant duomenis, interviu tekstas buvo rašomas į kompiuterį, o tyrėjas klausinėjo tiriamųjų akis-į-akį.

Apklausus intelektualines nuosavybės kūrėjus sekė nuosavybės naudotojai. Buvo atrinktos 20 įmonių ir iš jų 12 buvo apklausiamas akis-į-akį, o likusios aštuonios buvo apklausiamos telefonu, išvengiant tolimų atstumų. Tyrimas buvo atliekamas iš anksto susiderinus laiką su informantu, jo darbo vietoje, jam priimtinausiu laiku. Tyrimas buvo atliktas 2016 m. kovo-balandžio mėnesiais.

Tyrimo metu gaunami duomenys apdorojami ir jų **rezultatai pateikiami 4 skyriuje**. Pateikiamos **išvados** ir **siūlymai** kaip būtų galima apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektualinę nuosavybę.

#### 4. NEREGISTRUOJAMOS INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS APSAUGOS MODELIO TAIKymo EMPIRINIS TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiami empirinių tyrimų rezultatai bei jų interpretacija, pagrindžiamas jų patikimumas. Atliekama apibendrinanti tyrimo rezultatų diskusija, argumentuojami tyrimo apribojimai bei tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais formuluojami siūlymai, susiję su nagrinėjamos problemos sprendimu.

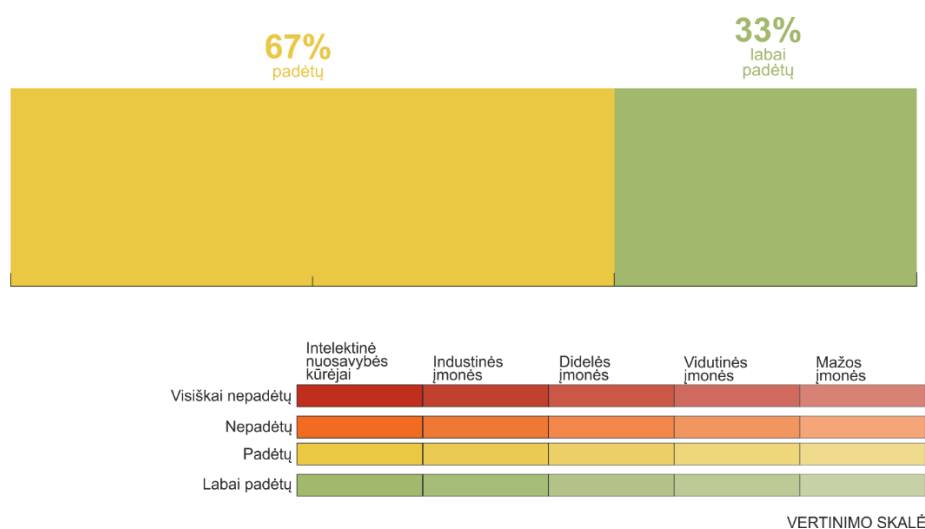
Šiame skyriuje pateikiamuose poskyriuose atskirai analizuojami šie neregistruojamos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos sprendimai:

- Išorinių- teisinių apsaugos sprendimai;
- Išorinių-verslo modelio apsaugos sprendimai.
- Vidinių-teisinių apsaugos sprendimai;
- Vidinių- verslo modelio apsaugos sprendimai;

Pirmuose dviejuose poskyriuose analizuojami neregistruojamos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės tiek kūrėjų tiek naudotojų rezultatai, paskutiniuose dviejose analizuojami trijų įmonių duomenys, kadangi jos yra intelektinės nuosavybės kūrėjos

##### 4.1. Vidinių-teisinių apsaugos sprendimų rezultatų analizė

Pirmuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **žinių įslaptinimas**, padėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 10 pav.



10 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **žinių įslaptinimas**, padėtų apsaugoti neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

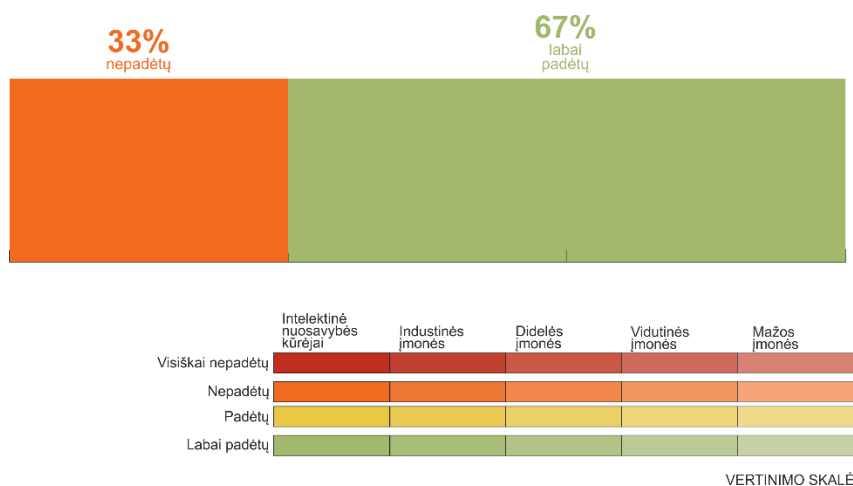
10 paveikslo duomenys rodo, kad dvejios intelektinę nuosavybę kuriančios įmonės mano, kad žinių įslaptinimas, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą ir tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, viena įmonė mano, kad labai padėtų.

„Minordijos“ marketingo vadovas teigia: „*Ne kiekvienam darbuotojui reikalinga žinoti visą informaciją, tad tokia priemonė užtikrintų apsaugojimą, jog sukurtas produktas nebus nukopijuotas.*“

„Lanordijos“ atstovas antrino: „*Nesi garantuotas, kad kiekvienas darbuotojas dirbs „amžinai“ įmonėje, tad tai labai svarbus veiksnys, siekiant išsaugoti intelektinę nuosavybę ir pranašumą prieš konkurentus.*“

„Vilmix“ vadovė sako: „*Tai svarbi priemonė, kadangi darbuotojas žinodamas per daug informacijos gali ją atskleisti konkurentams net to ir nenorėdamas.*“

Antruoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **įdarbinimo iššaldymas**, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą ir tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 11 pav.

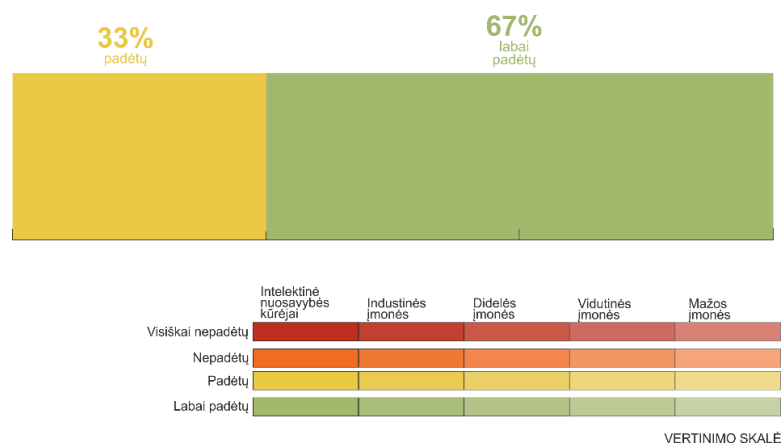


**11 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **įdarbinimo iššaldymas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą ir tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

11 paveikslo duomenys rodo, kad dvejios intelektinę nuosavybę kuriančios įmonės mano, kad įdarbinimo iššaldymas, labai padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą ir tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, viena įmonė mano, kad nepadėtų.

Tiek „Lanordijos“ ir „Minordijos“ atstovai teigia: „*Naudinga apriboti tam tikrą laiką darbuotojų kontaktus su konkurentais, kad nebūtų atskleidžiamos didžiausios paslaptys.*“ „Vilmix“ vadovė sako: „*Tai neveiksminga, nes negali apriboti darbuotojų bendravimo.*“

Trečiuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **sutartys dėl tarnybinių išradimų**, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą ir tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 12 pav.

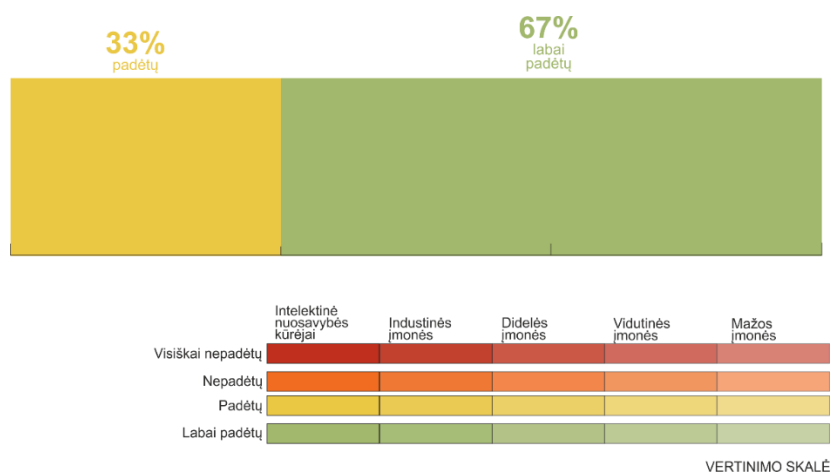


**12 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **sutartys dėl tarnybinių išradimų**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

12 paveikslo duomenys rodo, kad dvi intelektualinės nuosavybės kūrėjos mano, kad sutartys dėl tarnybinių išradimų, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, viena – padėtų. Visos įmonės sutartinai teigia: „*Tai ne tik puiki priemonė apsaugoti intelektinę nuosavybę, bet ir inicijavimo priemonė, jog darbuotojai būtų suinteresuoti kurti pridėtinę vertę, diegti naujoves.*“ Latvijos įmonės atstovas komentavo: „*Tokioje sutartyje galėtų būti aptariami ne tik apribojimai naudoti intelektinę nuosavybę, bet ir skatinimo priemonės, kad kuriama būtų kuo daugiau.*“ Jam pritarė tiek Lietuvos tiek Estijos atstovai.

#### 4.2. Vidinių- verslo modelio apsaugos sprendimų rezultatų analizė

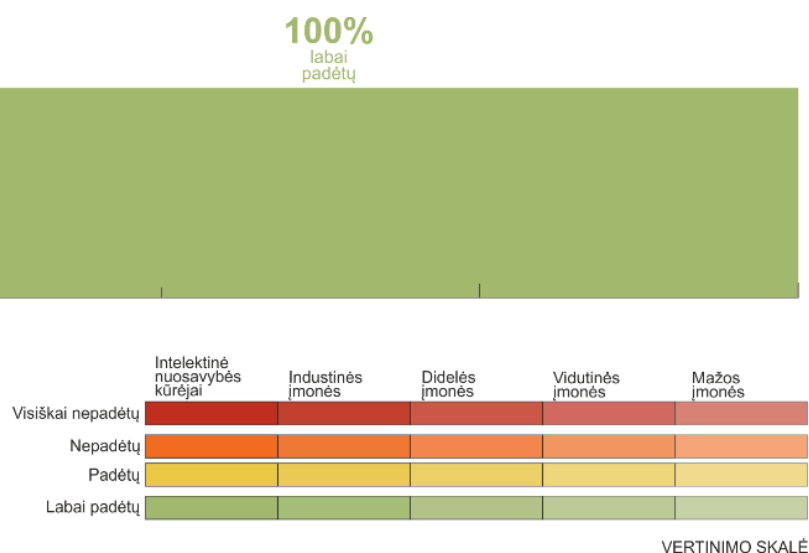
Ketvirtuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas**, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 13 pav.



**13 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Iš 13 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, jog visi apklaustieji mano, kad prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas, padėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Lietuvos įmonės marketingo vadovas interviu metu komentavo: „Kaip jau ir minėjau prieš tai buvusiame teiginyje dėl žinių įslaptinimo, ne kiekvienam darbuotojui reikalinga žinoti visą informaciją, kad neteisingai jos nepanaudotų.“ Latvijos ir Estijos atstovai sutartinai teigia: „Nesame garantuoti jog tam tikri darbuotojai sąžiningai atliks savo darbą ar nepalikis įmonės, išeidami su savimi gali pasiimti svarbią informaciją, o mūsų sektoriuje labai svarbu išsaugoti tam tikrą informaciją, kadangi inovacijas, kur svarbią dalį sudaro intelektinė nuosavybė, planuojame metus į priekį.“

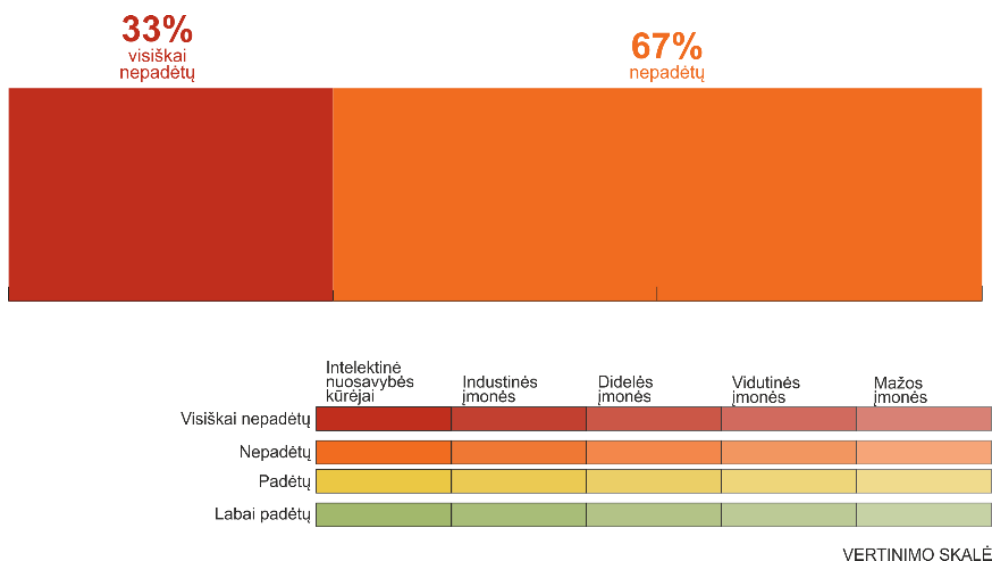
Penktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas**, padėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 14 pav.



**14 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas**, padėtų apsaugoti neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Iš 14 paveikslo galima matyti, jog 100% visos įmonės sutiko, kad **personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas**, padėtų apsaugoti neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Visos įmonės sutiko: „Įmonės didžiausias turtas yra darbuotojai“ Minordijos vadovas sako: „Tinkamas elgesys su darbuotojais, mokymų rengimus, motyvacinės sistemos kūrimas ne tik, kad apsaugo intelektinę nuosavybę, bet ir skatina darbuotojus kurti intelektinę nuosavybę.“ Įmonės taip pat prisipažino: „Mes netgi laikome, kad ne klientas visada teisus, bet mūsų darbuotojas!“

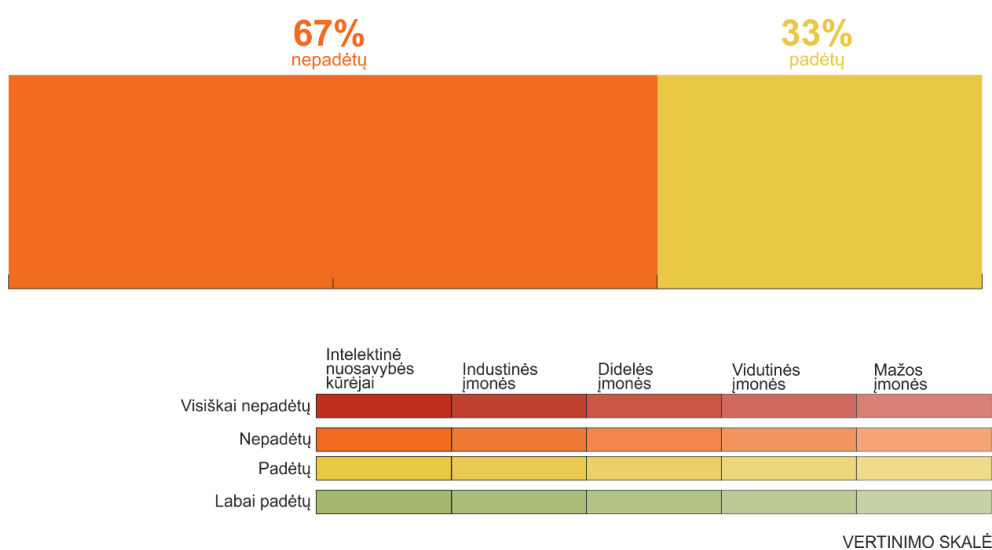
Šeštuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **darbo užduočių skaidymas**, padėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 15 pav.



**15 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **darbo užduočių skaidymas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

15 paveikslo duomenys rodo, kad nei viena įmonė nemano, kad **darbo užduočių skaidymas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Kaip teigia Latvijos įmonės atstovas: „*Tai netgi pakenktų intelektinės nuosavybės saugojimui, kadangi darbuotojas nežinodamas visos reikalingos informacijos, gali nenorėdamas atskleisti konkurentams.*“ Minordijos vadovas antrina: „*Darbo užduotys negali būti padalintos tarp darbuotojų taip, kad kiekvienas kontroliuotų ir žinotų tik mažą užduoties proceso dalį.*“

Septintuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **dokumentavimas**, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 16 pav.

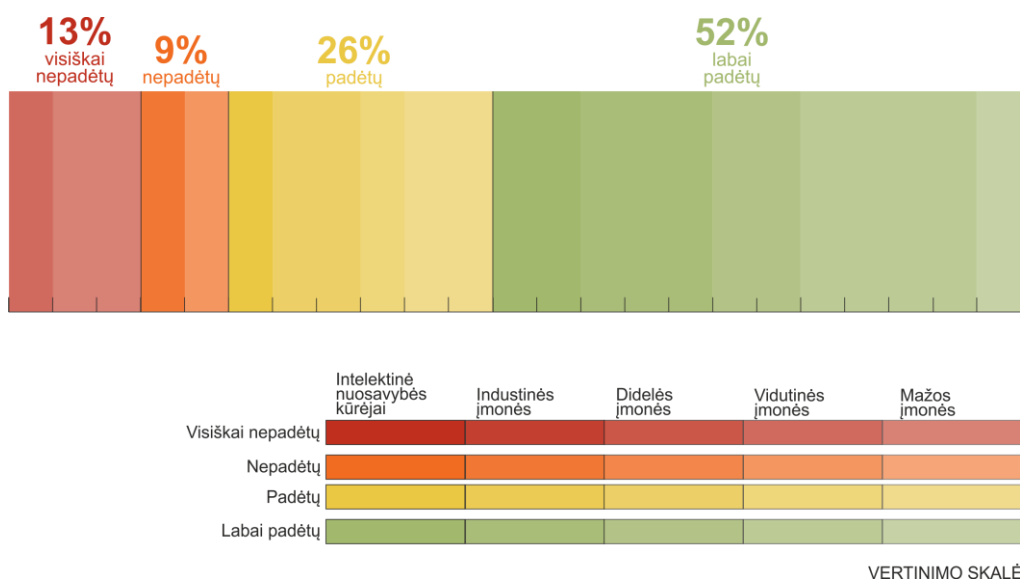


**16 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **dokumentavimas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad tiek Latvijos tiek Estijos įmonių atstovai mano, kad **dokumentavimas**, nepadėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, nes: „*Tai daug laiko ir žmogiškųjų išteklių reikalaujantis procesas ir tai padėtų nebent vystyti naujas idėjas, bet neapsaugoti esamas.*“ Lietuvos atstovas nebuvo toks kategoriškas ir teigė: „*Jeigu mes visas įgytas žinias apie produktą/paslaugas dokumentuosime sumažinsime svarbios informacijos praradimą ar nutekinimą konkurentams.*“

### 4.3. Išorinių- teisinių apsaugos sprendimų rezultatų analizė

Aštuntuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **konfidencialumo arba neatskleidimo sutartys**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 17 pav.



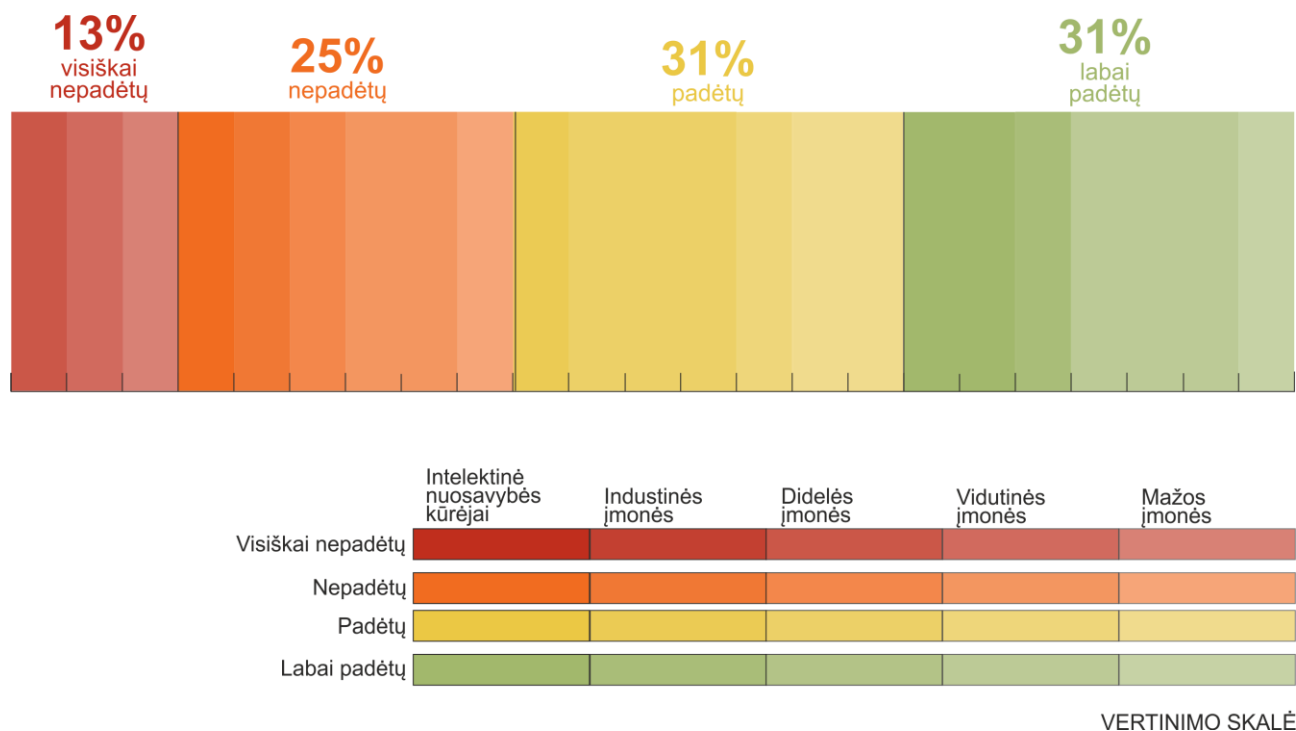
**17 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **konfidencialumo arba neatskleidimo sutartys**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Iš 17 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, jog daugiau kaip pusė, 52% respondentų atsakė, kad konfidencialumo arba neatskleidimo sutarčių taikymas labai padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, taip mano tiek paslaugos tiekėjai tiek industrinės, didelės, vidutinės ir mažos įmonės. Taip pat didelė dalis 26% apklaustųjų mano jog tai padėtų, o tik 21% teigia, jog nepadėtų tokia apsauga.

Interviu metu intelektinės nuosavybės kūrėjai, kurie manė, jog tokia priemonė labai padėtų apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę teigia: „*Tokių sutarčių pasirašymas su darbuotojais, klientais, tiekėjais padėtų apsaugoti, kadangi labai svarbu, jog tam tikros žinios arba informacija apie tam tikrus produktus, būtų apsaugota nuo konkurentų.*“ Industrinės kepyklos bei

didelės įmonės sutartinai sako, kad: „*Konfidencialumo sutartys vertingas dalykas, kadangi užtikrina sąžiningą konkurenciją.*“ Įmonės, kurios atsakė, jog tokia priemonė nepadėtų, komentuoja: „*Tokios sutartys tarsi suvaržytų lankstų bendravimą su tiekėjais*“.

Devintuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **nekonkuravimo sutartys**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 18 pav.



**18 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **nekonkuravimo sutartys**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

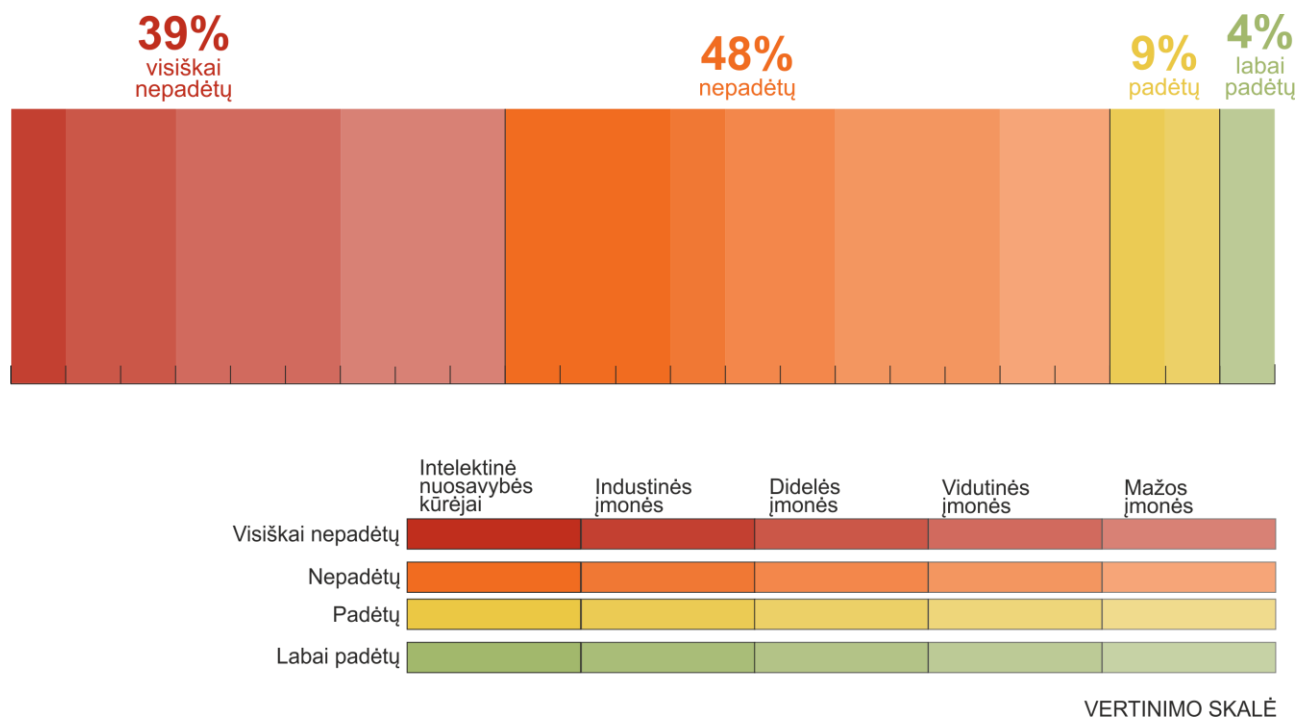
Iš 18 paveikslo galima matyti, jog 31% respondentų teigia, kad **nekonkuravimo sutartys** labai padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Jog padėtų manė taip pat 31% apklaustųjų. Didžioji dalis įmonių atsakius teigiamai į šį sprendimą nuogaštavo: „*Teisiškai tai tikrai gera priemonė, tačiau realiai tokios sutartys nebūtų veiksmingos, kadangi asmenys norintys pasinaudoti neteisėtai tavo sukurta nuosavybė vis tiek ras būdų kaip tai padaryti.*“ Įmonės, kurios atsakė, jog tai neveiksminga priemonė (38%) sutiko, kad „*Tai neveiksminga priemonė, nes jeigu norėtų rastų būdų kaip pasinaudojus kitos įmonės sukurta intelektine nuosavybe „apeiti“ šią sutartį.*“

Beveik visi apklaustieji paprašius palyginti, kokios sutarys nekonkuravimo ar atskleidimo geriau padėtų apsaugoti intelektinę nuosavybę, beveik vieningai teigia: „*Konfidencialumo arba*



neatskleidimo sutartys yra gerokai veiksmingesnės, nes jos tarsi sąžiningumo užtikrinimas, o nekonkuravimo sutartys apribotų naujų idėjų generavimą.“

Dešimtuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **publikacijos**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 19 pav.



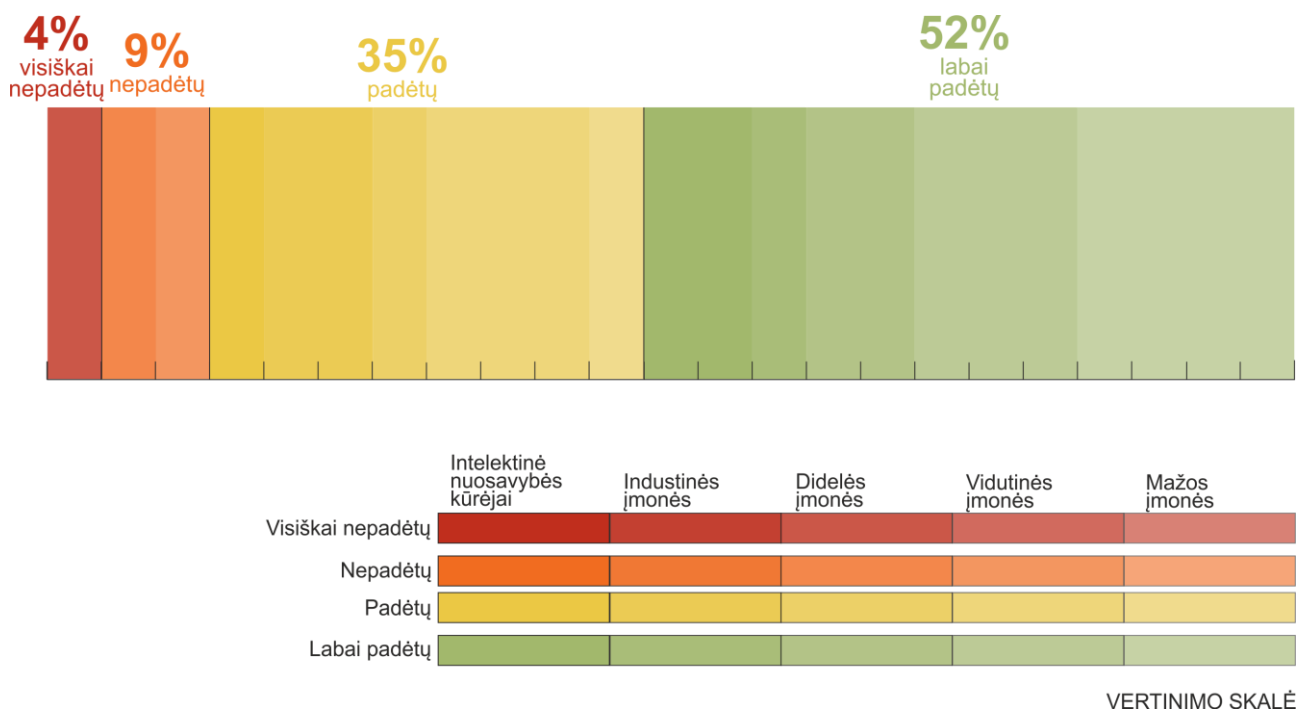
**19 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **publikacijos**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

19 paveikslo duomenys rodo, kad net 87% įmonių mano, kad publikacijų rašymas nepadėtų apsaugoti intelektines nuosavybės, o tik 13% atsakė, kad tai veiksminga priemonė. Beveik visi respondentai sutartinai, sakė: „Tokia priemonė nebent padėtų apsaugoti universitetuose sukariamą intelektinę nuosavybę, tačiau vertinant tokią apsaugos priemonę tiekimo grandinėje tai neveiksminga priemonė, kadangi trūktų daug informacijos.“ Didelės, mažos ir vidutinės įmonės taip pat pastebėjo, jog: „Sunkiai rastume laiko ar resursų, kas tas publikacijas rašytų“. Visos įmonės sutiko: „Ieškant naujų sprendimų niekada neskaitome publikacijų“ Ir prisipažino: „Net nežinome, kur jas rasti.“

Įmonės, kurios teigė, kad tai veiksminga priemonė sakė: „Veiksminga tik teoriškai.“

#### 4.4. Išorinių-verslo modelio apsaugos sprendimų rezultatų analizė

Vienuoliktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **spartus inovacijos ciklas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 20 pav.

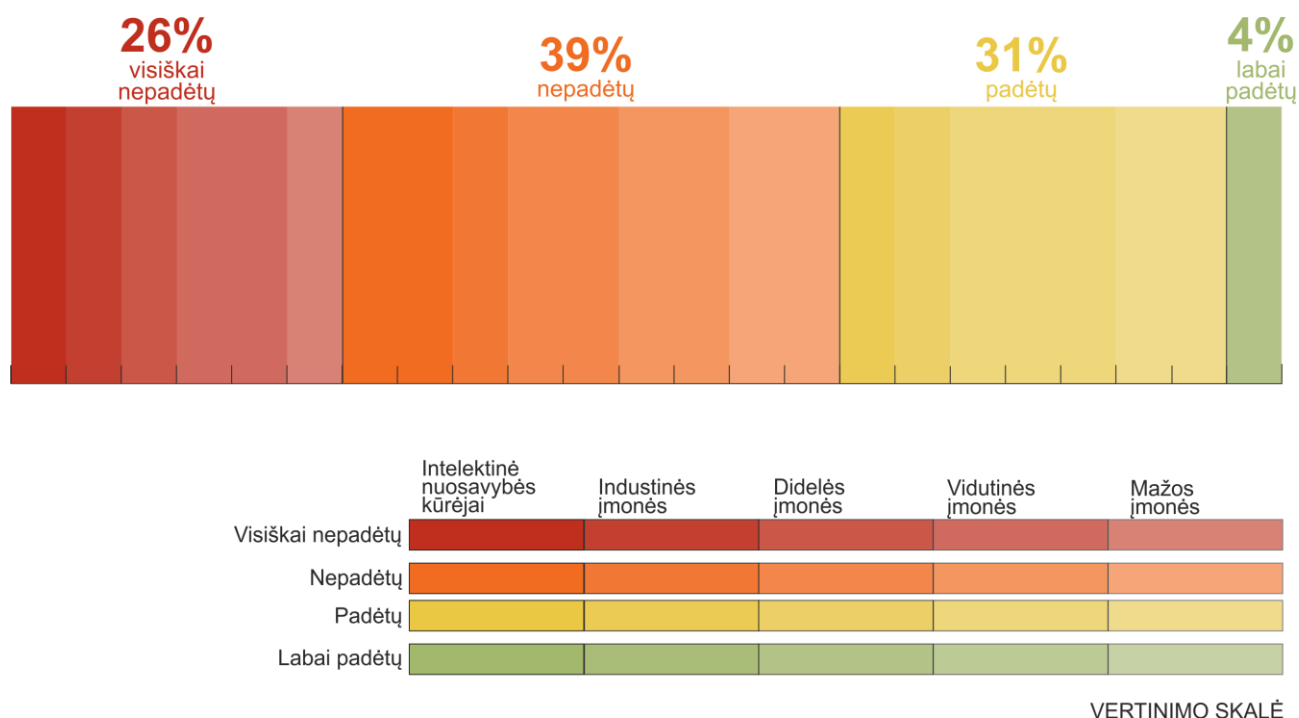


**20 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **spartus inovacijos ciklas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

20 paveikslo duomenys rodo, kad 52% apklaustųjų respondentų mano, kad spartus inovacijos ciklas labai padėtų apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę, 35% - padėtų, o tik 13% - nepadėtų. Interviu metu paprašius pakomentuoti intelektinės nuosavybės kūrėjai („Minordija“, „Lanordija“ ir „Vilmix“) teigia: „Tokia priemonė tikrai padeda apsaugoti, kadangi tu esi užtikrintas, kad nieks bent kurį laiką tarpą „nevoks“ tavo intelektinę nuosavybę, nes tu įgyji pranašumą laike ir nuolatinis naujų produktų paslaugų tiekimas padeda sumažinti kenksmingo kopijavimo riziką. Tu visada būsi pirmas ir inovatyvus. Tokio partnerio nenorėtų išsižadėti didžioji dalis įmonių.“

Intelektinės nuosavybės naudotojai patikino: „Tikrai naudosome ir nekeisime tos įmonės paslaugų, kurios yra inovatyvios ir geriausias – inovatyviausias idėjas ar žinias apie produktus pasiūlo pirmos.“ Tos įmonės, kurios nemano, jog tai yra veiksminga, kėlė klausimą: „O iš kur mums žinoti, jog būtent ta įmonė nesinaudoja kitos įmonės intelektine nuosavybe?“ Tačiau vis tiek sutiko, jog tai bet koku atveju sveikintina iniciatyva, tačiau nepadėtų apsaugoti intelektinės nuosavybės.

Dvyliktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **pasiklovimo produkto sudėtingumu strategija**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 21 pav.



**21 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **pasiklovimo produkto sudėtingumu strategija**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

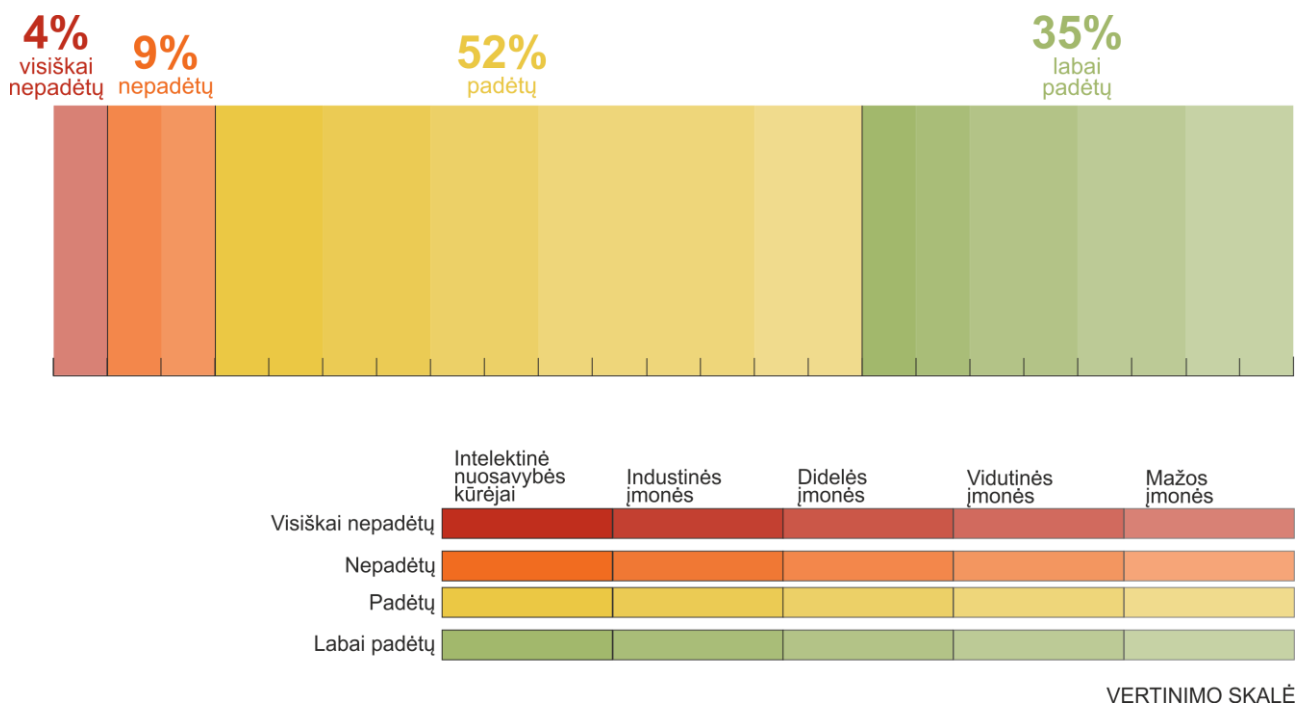
Iš 21 paveikslo galima matyti, jog 26% respondentų mano, jog pasiklovimo produkto sudėtingumu strategija, visiškai nepadėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, 39% taip kategoriškai neteigia, tačiau vis tiek mano, jog tokia priemonė nepadėtų, 31% atsakė, kad padėtų, o tik vienas apklaustasis teigė, jog padėtų.

Interviu metu paklausus intelektinės nuosavybės kūrėjų, kodėl jie visi mano, kad tai nepadėtų, teigia: „Sukūrus, tokį produktą jie gali būti tokie sudėtingi, jog tai būtų nenaudinga mums patiems, nes dažniausiai tokios paslaugos (produktai) būtų brangūs ir pačiai įmonei. Beje toks metodas ne tik, kad neapsaugotų intelektinę nuosavybę, tačiau klientai galėtų visai nesinaudoti tokiomis paslaugomis.“ Paklausus industrinių įmonių, ką jos mano apie tokį metodą, buvo gautas atsakymas: „Pas mus ir taip nemažai sudėtingų įrenginių ir produktų, tad manau nenorėtume apsikrauti dar daugiau sudėtingas produktais.“ Sutiko ir mažos įmonės, kurios teigė: „Siekiamo naudoti kuo paprastesnius produktus.“

Tos įmonės, kurios interviu metu atsakė, kad tokia priemonė padėtų apsaugoti, komentavo: „Jeigu įmonė sukuria produktus, kurie yra sudėtingi tai reiškia, kad tokią produkciją konkurentams sunku kopijuoti taip automatiškai apsaugoma intelektinė nuosavybė.“ Galima darytis išvadą, kad

kurių produktų sudėtis ir struktūra kartais gali būti tokia sudėtinga, kad konkurentams būtų per brangu kopijuoti tokį produktą, tačiau sukurti sudėtingi produktai dažai atbaido potencialius vartotojus dėl savo sudėtingumo ir kainos.

Tryliktoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **techninė apsauga**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 22 pav.

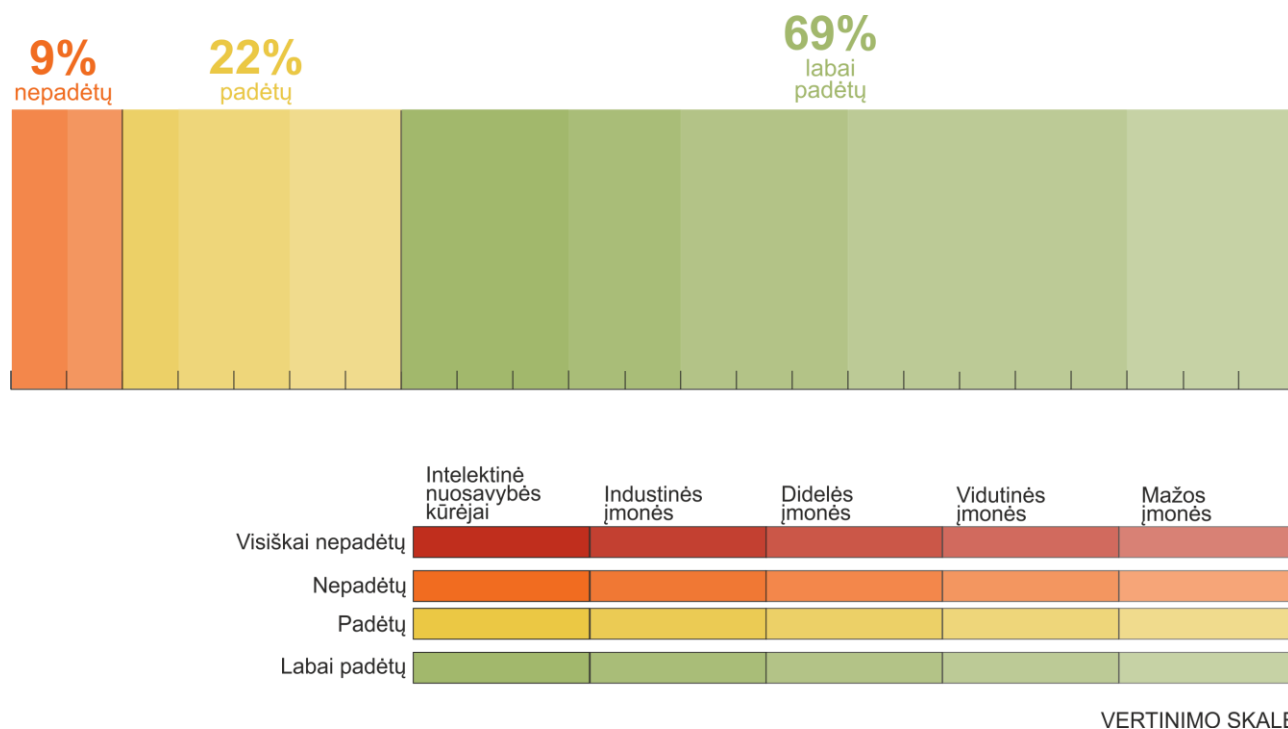


**22 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **techninė apsauga**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad 52% respondentų mano techninė apsauga padeda apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę, 35% - labai padeda, tik 13% teigia, kad tai neveiksminga priemonė. Intelektinės nuosavybės kūrėjai pažymi: „*Techninės apsaugos naudojimas vienareikšmiškai padeda apsaugoti intelektinę nuosavybę, kadangi ji užtikrina, kad tam tikra informacija, žinios, receptūros bus apsaugotos nuo konkurentų ir jiems bus sunku gauti tam tikrą reikalingą informaciją.*“ Tačiau nuogastavo: „*Tokių sprendimų diegimas, pakankamai brangus ir daug žinių reikalaujantis sprendimas.*“ Kitos įmonės taip pat oponavo: „*Aišku, kad intelektinė, nuosavybė yra apsaugojama, nes gauti tam tikrą informaciją reikalingi specialūs prisijungimai.*“ Kitos įmonės taip pat antrino: „*Kai įvedami tam tikri slaptažodžiai ar prisijungimai, tu norom nenorom jauti atsakomybę tos informacijos neskleisti, nes įgyji pasitikėjimą.*“

Kad tokia priemonė neveiksminga apsaugoti intelektinę nuosavybę teigia trejos vidutinės ir mažos įmonės, kurios sako: „*Tai tik papildomas vargas tiek mums tiek tiekėjams.*“

Keturioliktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **produkto tyrimų atlikimas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 23 pav.



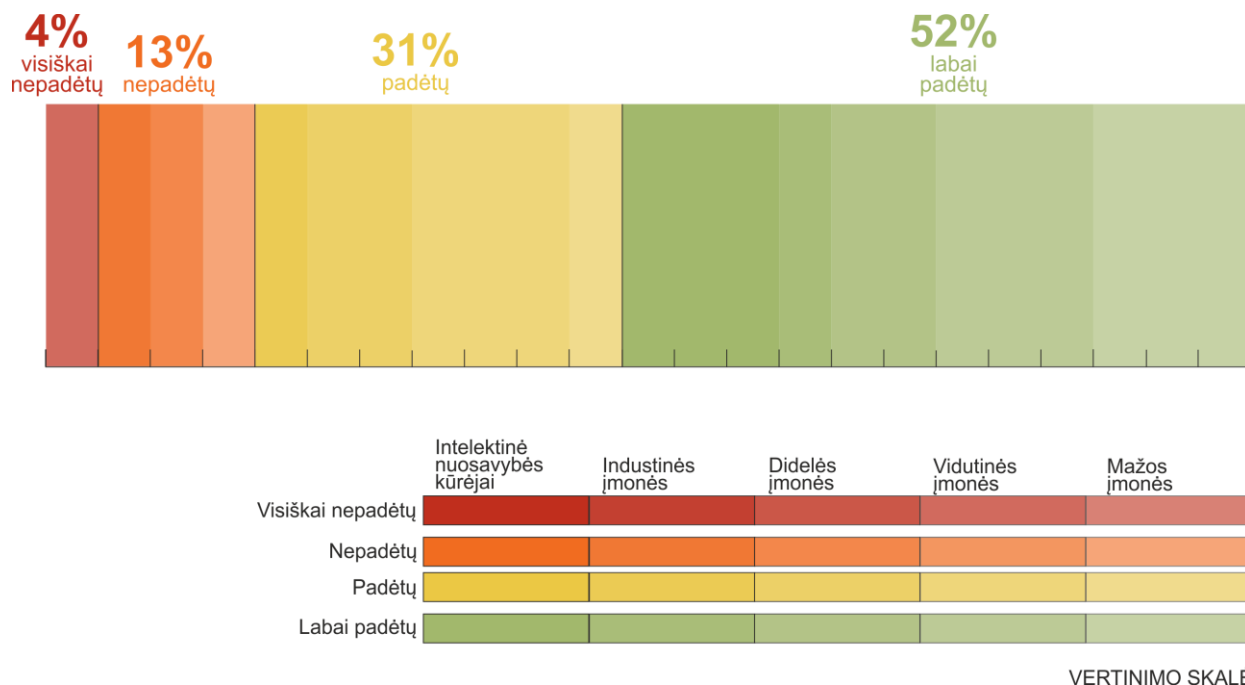
**23 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **produkto tyrimų atlikimas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Apklausus respondentus beveik visi net 69% apklaustųjų mano, kad produkto tyrimų atlikimas, labai padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, 22% teigia, kad padėtų, o tik 9% mano nepadės. Tos dvi įmonės, kurios pažymi, jog tai nenaudinga, sako: „Kad tyrimus atlieka pačios.“

Intelektinės nuosavybės kūrėjai visapusiškai sutiko: „Jeigu mes teikiame paslaugas ar prekes, kurioms atlikti tyrimai ir tuos tyrimus mūsų klientai galės panaudoti sėkmingiems pardavimams, mes tikrai užsitikrinsime intelektinės nuosavybės apsaugą. Ir konkurentams bus sunkiau tokį gaminį kopijuoti ir klientai rinksis produktą su pridetine verte.“

Didelės, vidutinės ir mažos įmonės teigia: „Jeigu kartu su produkcija būtų ir atliekami tyrimai, kuriuos galėtume naudoti parduodant galutiniams vartotojams, tai tikrai naudotume tik tos įmonės produkciją, paslaugas tam produktui.“ Taip pat priduria: „Mums tokius tyrimus atlikti būtų brangu ir reikalautų daugybės resursų. Jeigu atsirastų pagalba iš tiekėjo, būtų užtikrinama, jog to produkto intelektinė nuosavybė bus apsaugota.“

Penkioliktoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **teikti produktą palaikančias reklamos priemones**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 24 pav.



**24 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **teikti produktą palaikančias reklamos priemones**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

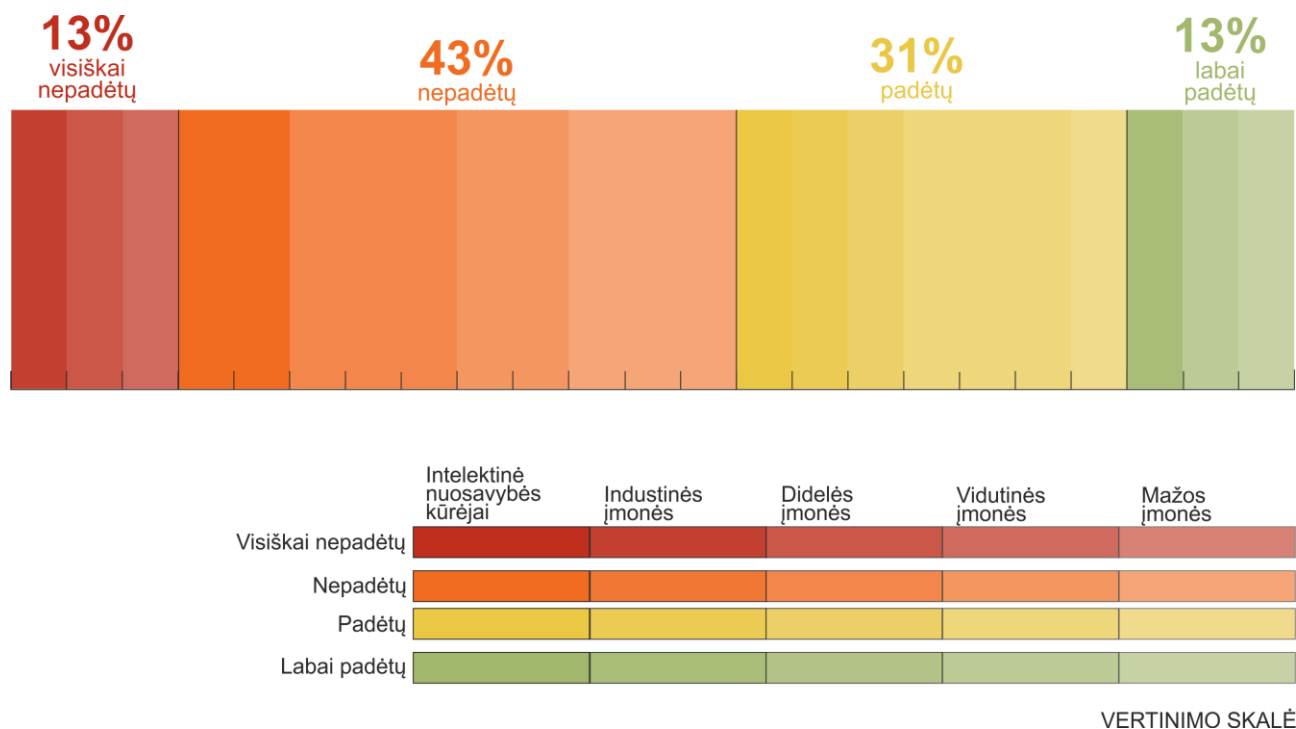
Apklausus respondentus paaiškėjo, kad net 83% respondentų pažymi, kad teikiant produktą palaikančias reklamos priemones padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Tik 17% mano – tai neveiksminga.

Trys Lietuvos, Latvijos ir Estijos kompanijos, intelektinės nuosavybės kūrėjai, sako: „*Su mielu noru sutiktume kurti ir duoti produktus palaikančias reklamos priemones, jeigu tai padės apsaugoti mūsų įmonės sukurtą intelektinę nuosavybę. Tuo pačiu mes padėsime savo klientams reklamuoti produkciją, taip didinant tiek jų tiek mūsų pardavimus.*“ UAB „Minordija“ atsovas prisipažino: „*Tokią praktiką mes jau taikome. Turime reklamos projektų specialistę, kuri kuria reklamos priemones tam tikriems mūsų produktams. Klientams tokias priemones duodame nemokamai su sąlyga, jog bus užtikrintas mūsų žaliavų ir paslaugų naudojimas.*“

Kitos įmonės taip pat sveikintintų tokią tiekėjų iniciatyvą: „*Šiais laikais tokias priemones pasiruošti sudėtinga ypač jeigu jos kokybiškos ir dailios, tokios pagalbos suteikimas užtikrintų, jog naudotume tos įmonės paslaugas ir apsaugotume nuo konkurentų.*“

Tos įmonės, kurios teigia, kad tai neveiksminga išreiškia nuomone: „*Reklama nėra labai veiksminga priemonė. Mums užtenka minimalaus kiekio reklamos, kadangi mūsų klientai labiau orientuoti į mažesnes kainas.*“

Šešioliktuojų teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **diferencijuotos vertės produktai**, padėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 25 pav.



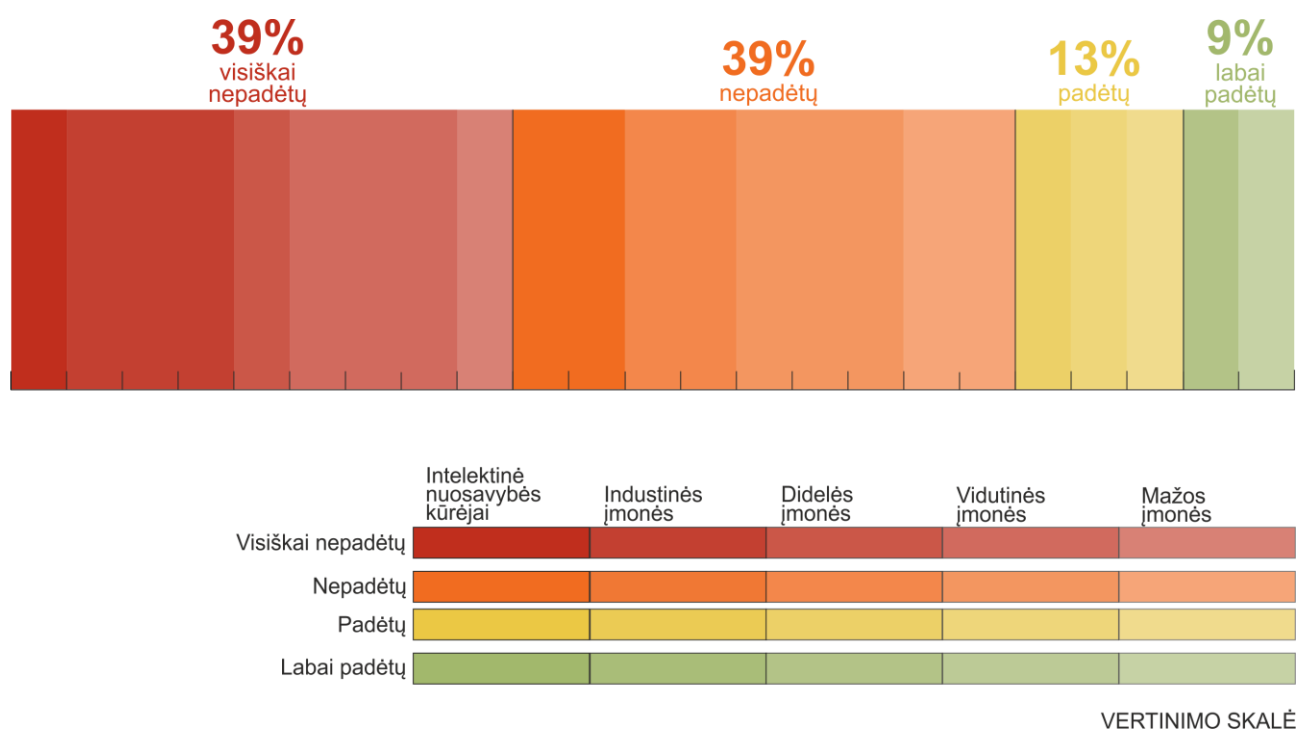
**25 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **diferencijuotos vertės produktai**, padėtų apsaugoti neregistruojama į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Iš 25 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, jog daugiau kaip pusė 56% respondentai atsakė, kad diferencijuotos vertės produktai nepadėtų apsaugoti intelektinės nuosavybės. Didžioji dalis įmonės teigia: „*Tai šauni iniciatyva, bet tikrai ne intelektinės nuosavybės apsaugojimo būdas.*“ Visi sutartinai sakė, kad: „*Gerokai geriau apsaugotų prieš tai minėtos reklaminės priemonės, nes gaunama reali, apčiuopiama nauda.*“

44% įmonių kurios teigia, kad tai naudinga priemonė, sakė: „*Reklaminis šūkis ir reklaminis įvaizdis, kurie susieti su tam tikros prekės/paslaugos pavadinimu, logotipu ir firminiu ženklu padėtų nesinaudoti konkurentų paslaugomis. Nes ne visi tiekėjai gali pasiūlyti tokias pridėtinės vertės paslaugas, o tai padaryti patiems pakankamai sunku. Tokiems darbams papildomai reiktų samdyti reklamos agentūra, o gavus tiesiai iš tiekėjo būtų „nušaujami du zuikiai vienu metu“.*“

Tačiau papildė: „*Geriausias variantas jeigu būtų kuriamos reklaminės priemonės, su tam tikra diferencijuotos prekes žinute.*“ Intelektines nuosavybės kūrėjai nuogaštavo: „*Svarbu koncentruotis į savo tiesioginę veiklą, nes mes nesame reklamos agentūra, tad visų darbų atlikti negalėtume, nors tai ir apsaugotų intelektualinę nuosavybę.*“

Septynioliktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **klientų pardavimų personalo skatinimas**, padėtų apsaugoti jų sukuriama neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektualinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 26 pav.



**26 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **klientų pardavimų personalo skatinimas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektualinę nuosavybę, proc.

Kaip matoma iš skaičių pateiktų 26 paveiksle, didžioji respondentų dalis nemano, kad klientų pardavimų personalo skatinimas, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektualinę nuosavybę. Taip manė net 88% apklaustųjų. Likę 12% teigia, jog tai naudinga priemonė, jie mano: „*Kiekviena tiekėjo iniciatyvą apsaugo jos intelektualinę nuosavybę, nes įgyjamas pranašumas prieš konkurentus.*“

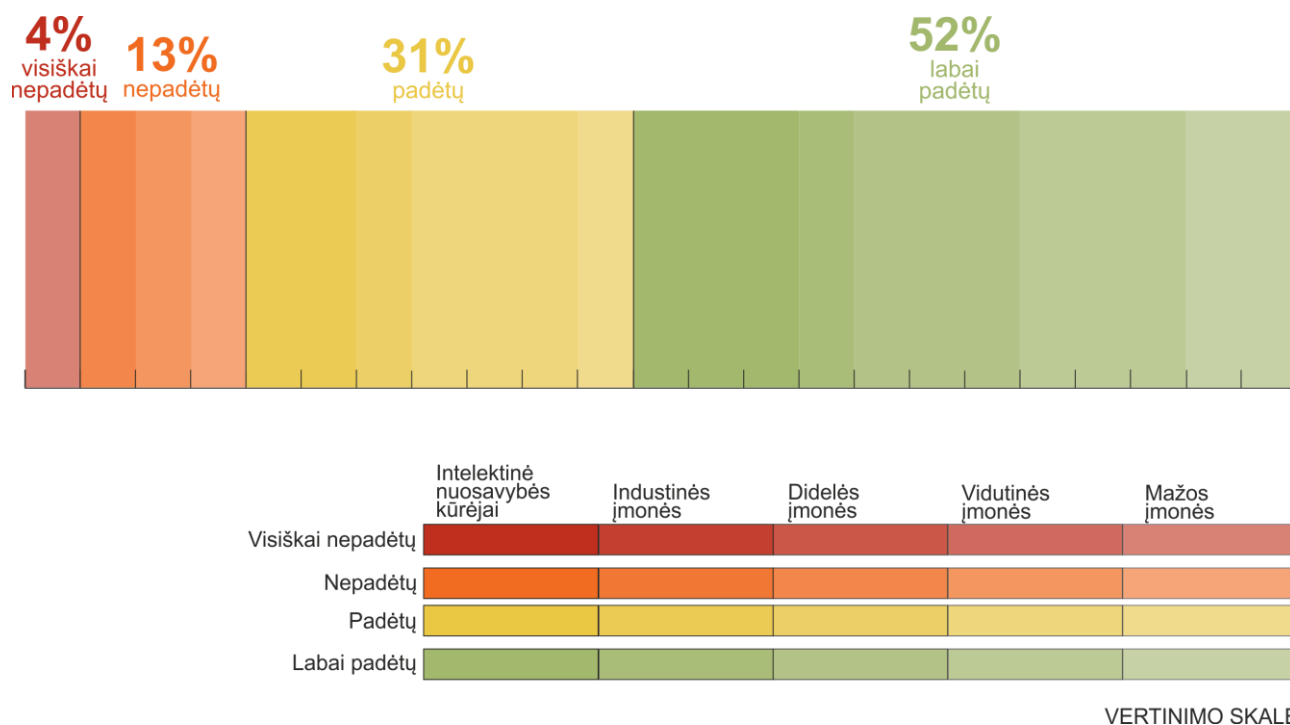
Latvijos įmonės „Lanordija“ vadovas interviu metu atviravo: „*Esame jau bandę atlikti tokią akciją: norėjome užtikrinti, kad klientai pirktų mūsų sukurtą tam tikrą gaminį ir pasiūlėme suorganizuoti konkursą: apdovanoti daugiausia mūsų produkcijos pardavusių pardavėjų. Akcija pavyko puikiai, bet tai labiau vienkartiniai dalykai, kurie pagyvina bendradarbiavimą, šiek tiek*“



padidina pardavimus, bet nemanau, jog tai tinkama priemonė nuosavybei apsaugoti. Pasibaigus konkursui/ akcijai įmonė gali pereiti prie panašių konkurentų prekių.“

Industrinės įmonės teigia: „Tai graži iniciatyvą, bet vargu ar tai padėtų apsaugoti intelektinę nuosavybę.“ Vieni respondentai piktinosi „Darbuotojų skatinimus organizuojame patys ir mums tiekėjų įsikišimas nebūtų malonus.“ Tačiau kiti prieštaravo: „Labai šaunu kaip tiekėjai žiūri plačiai ir nesikoncentruoja tik tiesioginiais pardavimais, tačiau tai nepadėtų apsaugoti intelektinės nuosavybės.“

Aštuonioliktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **speciali prekių rinkinių kaina**, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 27 pav.



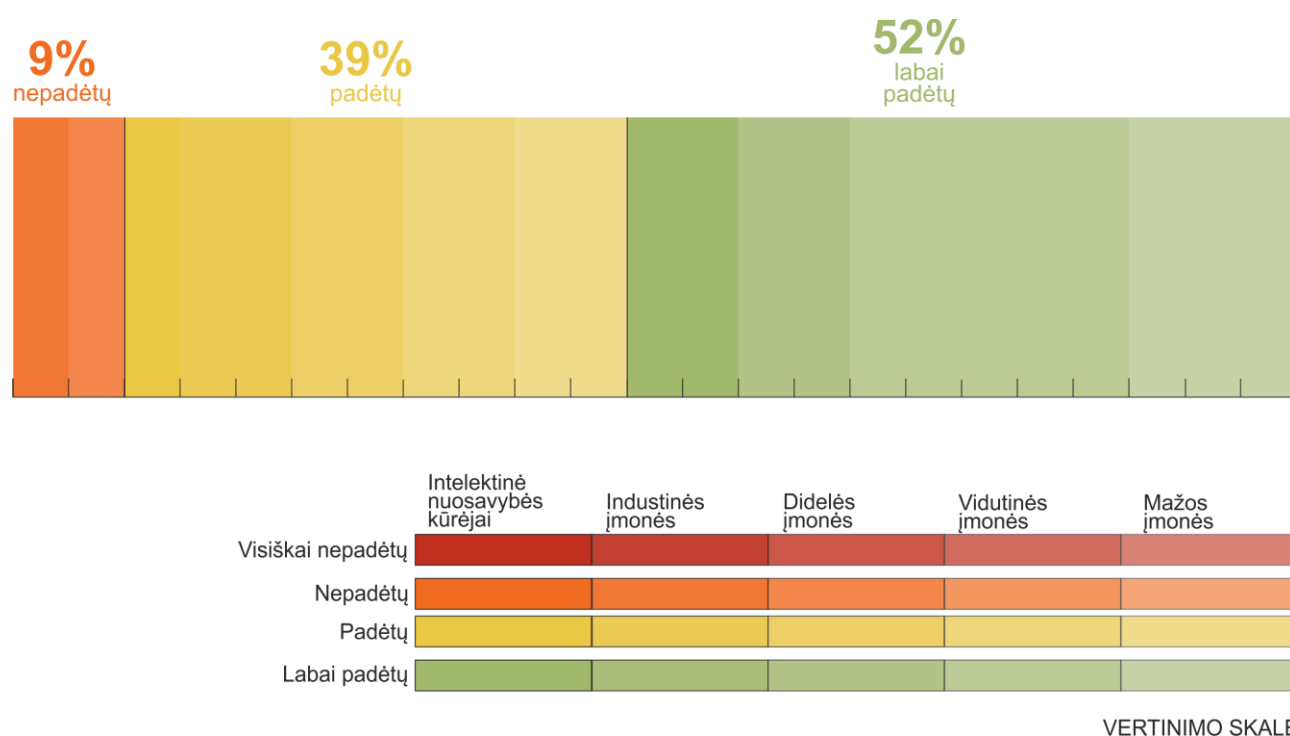
27 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **speciali prekių rinkinių kaina**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Apklausus respondentus, ar **speciali prekių rinkinių kaina**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, kaip matome 26 paveiksle nuomonė pasiskyrė taip: 52% mano, kad labai padėtų, 31% - padėtų, 13% - nepadėtų, 4% - labai nepadėtų. Intelektinės nuosavybės kūrėjai sako: „Specialių prekių rinkinių kaina būtų labai naudinga apsaugos priemonė, kadangi užtikrinama apsauga ne tik vienos produkcijos intelektinei nuosavybei, bet kelioms.“ Intelektinės nuosavybės naudotojai taip pat sutinka: „Tiekėjai siūlydami vienas kitą

*papildančius produktus ir paslaugas užtikrintų, kad nebūtų pakeičiama jų produkcija. O jeigu dar specialias kainas teiktų tokiems rinkiniams – tik skatintume tokių iniciatyvą.“*

Ne visoms apklaustoms įmonėms toks sprendimas pasirodė tinkamas: „Jeigu būtų siūlomi specialūs prekių rinkiniai mes būtume įpareigoti, suvaržyti pirkti tik iš tų tiekėjų taip būtų suvaržoma mūsų pasirinkimo teisė. Ne tik, kad nepirktume tos įmonės produkcijos, bet ir nesaugotume tos įmonės intelektinės nuosavybės.“ Taip kategoriškai teigia vienos mažos įmonės atstovas.

Devynioliktuoju teiginiu interviu metu apklausiamųjų buvo prašoma įvertinti, ar **nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas**, padėtų apsaugoti jų sukuriamą neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę. Rezultatai pateikiami 28 pav.



**28 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, atspindintis, ar **nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas**, padėtų apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, proc.

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad jie itin palankiai vertina nuolatinių naujienų/tendencijų taikymą. Net 52% respondentų mano, kad tai labai padėtų, 39% - padėtų ir tik dvi įmonės mano, kad tai nebūtų veiksminga, komentuodamos: tai sveikintinas dalykas, tačiau nepadėtų apsaugoti intelektines nuosavybes. Būtų galima sužinojus naujienas kreiptis pas konkurentus.“ Bet taip mano tik dvi įmonės, kitos 22 įmonės vienodai teigia: „Siūlydami naujausius inovatyviausius produktus, būsime užtikrinti, jog tam tikrą laiką tarpą būsime pranašesni už konkurentus, taip apsaugosime savo sukrutą intelektinę nuosavybę.“ Taip pat priduria: „Kaip galima nesaugoti intelektinės nuosavybės tų įmonių kurios visada siūlo naujausius gaminius? Jos automatiškai taip apsaugo savo intelektinę nuosavybę. Ir mes labai palaikome tokių iniciatyvą.“

Išanalizavus visus duomenis pastebėta, kad dažniausiai nuomonė sutapdavo intelektinės nuosavybės kūrėjų, industrinių ir didelių įmonių, kiek skirtingos buvo tarp vidutinių ir mažesnių įmonių. Papildomų sprendimų kaip apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę interviu metu nebuvo rasta. Didžioji dalis teiginių buvo pasirinkti kaip taikintini ir tinkami, norint apsaugoti intelektinę nuosavybę. Atlikus empirinį tyrimą buvo atrinkti, tinkamiausi apsaugos būdai, sprendimų pasiskirstymas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

### Empirinio tyrimo rezultatų paskirstymas

VIDINIAI SPRENDIMAI (apklausiami tik intelektinės nuosavybės kūrėjai)			
INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS KŪRĖJŲ NUOMONĖ			
Sutartys dėl tarnybinių išradimų	Taikytina		
Įdarbinimo išsaldymas	Taikytina		
Žinių įslaptinimas	Taikytina		
Prieigos prie svarbiausių žinių apribojimas	Taikytina		
Personalo lojalumo ir atsidavimo ugdymas	Taikytina		
Darbo užduočių skaidymas	Netaikytina		
Dokumentavimas	Netaikytina		

IŠORINIAI SPRENDIMAI (apklausiami tiek intelektinės nuosavybės kūrėjai tiek naudotojai)			
	INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS NAUDOTOJŲ NUOMONĖ	APIBENDRINTA NUOMONĖ	INTELEKTINĖS NUOSAVYBĖS KŪRĖJŲ NUOMONĖ
Nekonkuravimo sutartys	Mažiau taikytina	Netaikytina	Mažiau taikytina
Konfidencialumo arba neatskleidimo sutartys	Taikytina	Taikytina	Taikytina
Publikacijos	Mažiau taikytina	Netaikytina	Mažiau taikytina
Spartus inovacijos ciklas	Taikytina	Taikytina	Taikytina
Pasiklivimo produkto sudėtingumu strategija	Taikytina	Netaikytina	Mažiau taikytina
Techninė apsauga	Taikytina	Taikytina	Taikytina
Produkto tyrimų atlikimas	Taikytina	Taikytina	Taikytina
Teikti produktą palaikančias reklamos priemones	Taikytina	Taikytina	Taikytina
Teikti diferencijuotas vertės produktai	Mažiau taikytina	Netaikytina	Mažiau taikytina
Klientų pardavimų personalo skatinimas	Mažiau taikytina	Netaikytina	Taikytina
Speciali prekių rinkinių kaina	Taikytina	Taikytina	Taikytina
Nuolatinis naujųjų/tendencijų taikymas	Taikytina	Taikytina	Taikytina

Taip pat interviu metu pastebėta, kad didžioji dalis apklaustųjų teigiamai žiūri į manymus apsaugoti intelektinę nuosavybę, teigia jog tai svarbi įmonės dalis. Po interviu dauguma įmonių teigė, jog nedaug dėmesio skyrė intelektinės nuosavybės apsaugai, tačiau išgirdusios kaip tai galima padaryti pradės rūpintis savo ir kitų įmonių intelektine nuosavybe, nes tai verslui naudingas sprendimas. Tai dar karta leidžia įsitikinti, jog neregistruojamos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsauga yra svarbus ir dar gerai neišanalizuotas klausimas ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje bei Estijoje.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus mokslinę literatūros analizę, nustatant intelektinės nuosavybės apsaugos komerciniuose santykiuose problematiką, matyti, kad *intelektinė nuosavybė - nematerialioji nuosavybė, kuri yra žmogaus dvasinės kūrybos bei protinio darbo rezultatas, proto (intelektu, mąstymo, minties) produktas, saugomas įstatymo, kaip ir bet kuri kita nuosavybės forma*. Nustatyta, kad intelektinės nuosavybės objektų diegimas tiekimo grandinėje: *padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą, užimti naujas arba didesnę rinkos dalis, pritraukti potencialius partnerius, klientus ar darbuotojus, didinti įmonės pelno dalį bei sukurti bendrą inovatyvios atsakingos įmonės įvaizdį*. Pateikiama autorių nuomonė, kad intelektinės nuosavybės apsauga užtikrina saugumą tiems, kurie kuria ir gamina intelektinius produktus, kartu skatina įsitraukti į tokią veiklą ir užtikrina investicijų į kūrybinę ir intelektinę veiklą saugumą. Tačiau nustatyta, kad *įmonės susiduria su problema kaip išsaugoti sukurtą intelektinės nuosavybės objektą, kurio neverta ar negalima registruoti*. Nors ši problema praktiniu aspektu yra pakankamai aktuali, tačiau mokslininkai nepakankamai skiria dėmesio teikiant pasiūlymus šiai problemai spręsti.

2. Išanalizavus tiekimo grandines nustatyta, kad *tiekimo grandinių valdymas apima pagrindines įmonės pridėtinę vertę kuriančias veiklas – nuo projektavimo, planavimo ir pirkimo iki gamybos ir prekių pristatymo*. Taip pat iš mokslinių literatūros šaltinių gauto informaciją, jog esti trijų tipų tiekimo grandinės: *paslaugų, prekių ir mišrios*. Išanalizuota, kad *tiekimo grandinėje prekių ir paslaugų kūrėjai, tarpininkai ir vartotojai naudojami sukurtais prekėmis ir paslaugomis už tai mokėdami sutarto dydžio atlygį*. Tačiau lygiai taip pat vienas iš tiekimo grandinės dalyvių turi įvesti, suteikti intelektinės nuosavybės objektą, kuriuo taip pat naudosis ir kiti tiekimo grandinės dalyviai. Jeigu intelektinės nuosavybės objektas yra registruotas arba patentuotas jo apsaugą reglamentuoja įstatymai, tačiau kitu atveju, dėl produkto nematerialumo ir intelektinės nuosavybės apsaugos netobulumo, galimas nesąžiningas dalyvių elgesys. Todėl buvo svarbu nustatyti neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos būdus/sprendimus ir galimybę juos integruoti į tiekimo grandinę.

3. Išanalizuota devyniolika būdų kaip būtų galima apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę, tai: *pasirašyti nekonkuravimo sutartį, pasirašyti konfidencialumo arba neatskleidimo sutartį, pasirašyti sutartį dėl tarnybinių išradimų, vykdyti įdarbinimo išaldymą, įslaptinti žinias, rašyti publikacijos / apsauginės publikacijas, riboti prieigą prie tam tikrų žinių, vykdyti pareigų judėjimą, valdyti santykius su klientais, tinkamai apsikeisti informacija, dokumentuoti informaciją susijusią intelektinę nuosavybę, naudoti pranašumo laike strategiją (spartus inovacijos ciklas), naudoti pasiklovimo produkto sudėtingumu strategiją, naudoti techninius apsaugos metodus, vykdyti produkto tyrimų atlikimą, teikti produktą*

*palaikančias reklamos priemones, teikti diferencijuotas vertės produktus, skatinti klientų pardavimų personalą, siūlyti specialias prekių rinkinių kainas bei nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas.*

4. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu, kuriuos buvo siekiama empiriškai patikrinti siūlomą neregistruotos į tiekimo grandinę integruotos intelektinės nuosavybės apsaugos modelį. Pusiau struktūrizuoto interviu metu buvo apklaustos 3 neregistruotos į tiekimo grandinės integruotos intelektinės nuosavybės kūrėjai Lietuvos įmonė „Minordija“, Latvijos įmonė „Lanordija“ ir Estijos įmonė „Vilmix“. Antrojo pusiau struktūruoto interviu buvo apklausta 20 įmonių, UAB „Minordija“ klientų, iš skirtingų Lietuvos regionų ir skirtingo dydžio.

5. Išanalizavus visus duomenys pastebėta, kad dažniausiai nuomonė sutapdavo intelektinės nuosavybės kūrėjų, industrinių ir didelių įmonių, kiek skirtingos buvo tarp vidutinių ir mažesnių įmonių. Papildomų sprendimų kaip apsaugoti neregistruojamą į tiekimo grandinę integruotą intelektinę nuosavybę interviu metu nebuvo rasta. Didžioji dalis teiginių buvo pasirinkti kaip tinkami norint apsaugoti intelektinę nuosavybę. Kaip tinkamus galima išskirti šiuos: *žinių įslaptinimas, sutartys dėl tarnybinių išradimų, priegos prie svarbiausių žinių apribojimas, darbo užduočių skaidymas, konfidencialumo arba neatskleidimo sutartys, spartus inovacijos ciklas, techninė apsauga, produkto tyrimų atlikimas, teikti produktą palaikančias reklamos priemones, speciali prekių rinkinių kaina bei nuolatinis naujienų/tendencijų taikymas*

Įvertinus įmonių pasirinkimas, kokie sprendimai padėtų apsaugoti neregistruojamą intelektinę nuosavybę, kai ji yra integruota į tiekimo grandinę, yra formuojamos **rekomendacijos potencialioms verslo įmonėms**, matančioms poreikį apsaugoti savo neregistruojamą intelektinę nuosavybę:

1. *Pasirašyti konfidencialumo tarnybinių išradimų sutartys su darbuotojais, klientais ir verslo partneriais.* Sutartys yra teisiškai įpareigojančios ir lanksčios. Šalys tarpusavyje gali susitarti dėl daugelio dalykų. Tačiau jas svarbu tinkamai įgyvendinti laikantis teisinių procedūrų.

2. *Apriboti priegą prie svarbiausių žinių.* Tai žmonių, turinčių priegą prie ypač svarbios informacijos, apribojimas (darbuotojai, verslo partneriai, klientai). Šiuo metodu reikia naudotis saikingai, kad be reikalo nebūtų ribojamas apsikeitimas žiniomis, kuris sukurtų barjerus inovatyvumui.

3. *Vertinti personalo lojalumą ir ugdyti jų atsidavimą.* Juo siekiama sukurti ilgalaikius darbo santykius, kadangi daugelyje sričių laikoma, kad darbuotojai yra vertingiausias įmonės turtas. Strategijos kaip palaikyti personalo lojalumą apima: finansines paskatas, kvalifikacijos kėlimo galimybes; profesinio ugdymo paskatas; malonią darbo aplinką.

4. *Stengtis sparčiai ir nuolatos teikti klientams naujausius bei inovartyviausius gaminius.* Palaiko pirmavimo laike pranašumą. Naujų arba patobulintų produktų pateikimas rinkai gali sumažinti kenksmingo kopijavimo riziką. Tai svarbu sparčiai plėtojamam verslui, pavyzdžiui, programinės įrangos pramonei. Labai tinka mažoms įmonėms dėl jų gebėjimo greitai prisitaikyti prie kintančių rinkos reikalavimų.

5. *Šalia siūlomų prekių ar paslaugų teikti pridėtinės vertės produktus.* Tai galėtų būti specialios prekių rinkinių kainos, produkto tyrimų atlikimas bei produktą palaikančių reklamos priemonių gamyba. Taip įmonė būtų užtikrinta, jog klientui sukuriant pridėtinę vertę, jis galės ir norės naudotis tos tiekėjos paslaugomis, kuri sukūrė tą intelektinę nuosavybę.

#### **Pasiūlymai tolimesniems moksliniams tyrimams:**

1. *Neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos modelio pritaikymas kitose pramonės šakose.* Atsižvelgiant į tai, kad šiame tyrime buvo apklaustos įmonės, kurios yra paslaugų vartotojos dirbančios maisto pramonėje, gamindamos ir parduodamos įvairius kepinius, konditerijos gaminius. Būtų galima nustatyti kaip kitos rinkos priimtų tokį modelį ir ar sutaptų ar skirtųsi rezultatai su pateiktais šiame darbe. Tai galėtų būti: tekstilės pramonė, leidybos pramonė, detalių gamybos pramonė, įrenginių gamybos pramonė ir pan.

2. *Neregistruojamos intelektinės nuosavybės apsaugos modelio diegimas įmonėse.* Šiame darbe buvo pateikiami apsaugos modelio sprendimai ir kokie jie galėtų būti, tad galėtų būti atliktas mokslinis tyrimas kaip adaptuoti, įtraukti į tam tikrus įmonės veiklos procesus atrinktus apsaugos modelio veiksmus, užtikrinant sklandžią kompanijos veiklą.

## LITERATŪRA

1. Andersen B., (2006) *Intellectual property rights: innovation, governance and the institutional environment*. Edward Elgar Publishing, 384 psl. ISBN-13: 978 1 84542 269 1.
2. Anderson D. L., Britt F. F., Favre D. J., (2007) *The Seven Principles of Supply Chain Management*. Supply Chain Management Review.
3. Baltacioglu T., Ada E., Kaplan M.D., (2007) *A New Framework for Service Supply Chains*. The Service Industries Journal, 27(2), pp. 105–124.
4. Birštonas R. ir kt. (2010) *Intelektinės nuosavybės teisė*. Vilnius: Registrų centras, p. 17–40. ISBN 9789955300779.
5. Birštonas R., Matulevičienė N. J., Mickienė L., Usonienė J., Klimkevičiūtė D., (2010) *Intelektinės nuosavybės teisė*. Vilnius Leidykla, ISBN 978-9955-30-077-9.
6. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Bontis N. (1999) *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*.
8. Cooper M. C., Lambert D. M., Pagh J. D., (1997) *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. The International Journal of Logistics Management. ISSN: 0957-4093, Volume: 8 Issue: 1.
9. Dainty A., Millett S., Briscoe G., (2001) *New perspectives on construction supply chain integration*. Supply chain management an international journal.
10. Fernie J., Sparks L., (2009) *Logistics & Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*. Kogan Page.
11. Fitzgerald A., Fitzgerald B., (2004) *Intellectual Property in Principle*. Sydney: Thomson Lawbook.
12. Gižiene V., Vasiliauskaitė A., (2007) *Evaluation Models of Investments to Education: Application Peculiarities*.
13. Goldsby T. J., Martichenko R., (2005) *Lean Six Sigma Logistics: Strategic Development to Operational Success*. J. Ross Publishing.
14. Howkins J., (2007) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books.
15. Hugos M. H., (2003) *Essentials of Supply Chain Management* ISBN: 978-0-471-43429-0 254
16. Kaarna K., Kelli A., (2010) *Intellectual Property-Lever or barrier to the Globalization of Knowledge-intensive SMEs of Small Country Origin*. Engineering Economics, Vol. 21 (4).

17. Kardelis K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 400 p. ISBN 9955-655-35-6
18. Karjala D., Kiškis M., (2011) *Intellectual property rights within the university: the Lithuanian and US examples*. Intelektinė ekonomika, Nr. 1 (9), p. 65–84.
19. Kasperavičius P., Žilinskas V., (2004) Intelektinė nuosavybė ir jos apsauga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 397 p. ISBN 9955585528.
20. Katz A., (2005) *A Network Effects Perspective on Software Piracy*. University of Toronto Law Journal – Volume 55, Number 2, p. 155–216.
21. Knašas A. B., (2014) *Mokslinė-techninė pažanga lietuvių regionuose paskelbtų patentinių paraiškų požiūriu*. ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 2.
22. Kovacs G., Murphy P., Wood D., (2004) *Digital asset management in marketing communication logistics*. Journal of Enterprise Information Management.
23. Kuusisto J., (2007) *Benchmarking National and Regional Support Services for SMEs in the Field of Intellectual and Industrial Property*. //PRO INNO Europe paper WIPO Forum on Intellectual Property and SME's, WIPO, No. 4. –P. 25-30.
24. Lee H., Billington C., (1992) *Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities*. Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3.
25. Lemley M. A., (2005) *Property, Intellectual Property, and Free Riding*. Texas Law Review, Vol. 83:1031, page 1033.
26. Levine D. K., (2008) *Free access Against intellectual monopoly*. Cambridge University
27. Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas (su pakeitimais ir papildymais iki 2016 m. lapkričio 16d.) Vilnius: Mūsų saulužė, 2006 - ISBN 9955-517-35-2.
28. Lietuvos Respublikos Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. 50-1598.
29. Lietuvos Respublikos Dizaino įstatymas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 112-4980.
30. Lietuvos Respublikos Pramoninės Nuosavybės Objektų Teisinės Apsaugos Statistika, 2016
31. Lietuvos Respublikos Prekių ženklų įstatymas // Valstybės žinios, 2000, Nr. 92-28844.
32. Lietuvos Respublikos Valstybinio Patentų Biuro internetinis puslapis. Preiga per internetą: [www.vbp.lt](http://www.vbp.lt). Žiūrėta [2016 03-05]
33. Lopes I. T., (2011) *The boundaries of intellectual property valuation: cost, market, income based approaches and innovation turnover*. Intelektinė ekonomika, Nr. 1 (9).
34. Luobikienė I., (2004) *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija. 141p. ISBN 9955-09-281-5.



35. Luobikienė I., (2007) *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija. 121p. ISBN 9955-25-122-0.
36. Merges R. P., Menell P. S., Lemley M. A., (2007) *Intellectual Property in the New Technological Age*. (4th rev. ed.). New York: Wolters Kluwer. ISBN 978-0-7355-6989-8.
37. Mizaras V., (2001) *Teisė į intelektinę nuosavybę įmogaus teisių sistemoje. Asmeninės neturtinės teisės ir jų gynimas*. Vilnius.
38. Mizaras V., (2007) *Intelektinės nuosavybės teisių gynimo reguliavimo novelos: Europos Parlamento ir Tarybos Direktyva 2004/48/EB – materialiniai teisių gynimo būdai, neturintys kompensacinio poveikio*. Teisė.
39. Mizaras V., (2009) *Autorių teisė: monografija*. Vilnius: Justitia, 780 p. ISBN 9789955616603.
40. Musker D. C., (2002) *Community Design Law: Principles and Practice*. London: Sweet & Maxwell.
41. Roberts H., (1999) *The control of intangibles in the knowledge-intensive firm*. Paper presented at the 22nd Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux.
42. Sadler I., (2007) *Logistics and Supply Chain Integration*. – Sage Publications, Ltd.
43. Scotchmer S., (2004) *Innovation and Incentives*. Cambridge, MA: MIT Press.
44. Stonkienė M., (2011) *Intelektinės nuosavybės teisė. Autorių teisė*. Mokomoji knyga.
45. Telešienė A., (2015) *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė*. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_I\\_2\\_9.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_I_2_9.html) [Žiūrėta: 2016 04 22]
46. Thorpe J., (2004) *Some Challenges for Copyright-Related Quantification*. Review of Economic Research on Copyright Issues, Vol. 1(1), p. 41–50.
47. Tijūnaitienė, R. (2003). Paslaugų marketingo modelių ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla
48. Trappey A., Trappey Ch., Hou J., Chen B., (2004) *Mobile agent technology and application for online global logistic services*. Industrial Management & Data Systems.
49. Užienė L. (2010) *Model of Organization's Intellectual Capital Measurement*. Inžinerinė Ekonomika - Engineering Economics.
50. Vitkienė E., (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas
51. Waters C. D. J., (2010) *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*.
52. WIPO Magazine. *What is an industrial design?* 2000, February [žiūrėta 2016.03.20]
53. WIPO Publication No. 615(E) ISBN 92-805-0002-3, 1978

54. WIPO's Member States. Preiga per internetą: <http://www.wipo.int/members/en/> [žiūrėta 2016 03 13]
55. Žilinskas V. J., Kasperavičius P., Kiškis M., (2007) *Intelektinė nuosavybė ir jos teisinė apsauga*. Klaipėdos universiteto leidykla.

## **PRIEDAI**