



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Loreta Latakiene**

**INOVACIJŲ POVEIKIS ĮMONĖS EKSPORTO PLĖTRAI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. dr. Jadvyga Čiburienė**

**KAUNAS 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**INOVACIJŲ POVEIKIS ĮMONĖS EKSPORTO PLĖTRAI**

**Verslo ekonomika, 621L17001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMGLVE-5 gr. Loreta Latakienė

2016 m. 12 19

**Vadovė**

prof. dr. Jadvyga Čiburienė

2016 m. 12 19

**Recenzentė**

doc. dr. Jūratė Pridotkienė

2016 m. 12

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Loreta Latakienė

---

Verslo ekonomika 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo „Inovacijų poveikis įmonės eksporto plėtrai“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio 19 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Loretos Latakienės** baigiamasis magistro darbas tema „Inovacijų poveikis įmonės eksporto plėtrai“ 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)

Latakienė, Loreta. Impact of Innovations on the Development of Enterprise Export. Master's Final Thesis Business Economics / supervisor prof. dr. Jadvyga Čiburienė. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S Economics.

Key words: innovation; export; development.

Kaunas, 2017. 76 p.

## SUMMARY

Global market change encourages a continuous improvement, so that the company or business could thrive and expand. Innovation and their successful implementation is one of the key success factors, which enables companies to develop, compete and ensure its prosperity. The company that has set an assignment to export or expand export development, falls into international competition. A competitive company is the one that is able to guarantee the quality, price and service ratio and is able to meet or exceed customer needs and expectations. The company that initiates innovation, aims to increase the value of the company. Innovation is vitally important for businesses because it has an impact on social and economic changes, it helps maintain a competitive advantage and to influence the company's economic performance. The competitiveness of the company is associated with the ability to react adequately and quickly to market changes and maintain their positions. The object of research - innovation impact on the development of company's export. The aim – to have the theoretical innovation aspects examined, evaluate the export development opportunities of *UAB Baltic* company. The objectives: 1. To find out the importance of innovation and its impact on the company's export development; 2. To analyze the characteristics of innovations and classification processes; 3. To identify the factors of export and export development models; 4. To examine the impact of benefits of innovation to *UAB Baltic* export development.

The results reveal that the innovations have had a positive impact to the *UAB Baltic* company according to sales and financial reports. The selected growth strategy in 2013, through diversification, gave potential of growth and profitability to the company. Regular improvement in activity and processes help maintain the existing position in the market and plan future development. In the work correlation coefficients were compared with the obtained ones by carrying out the comparison of export income and dependency on the amount of days of training seminars, production quantity, delivery on time factor and GDP at market price was conducted. Conducted survey showed that export development analysis was correct and the implementation of innovation in a company has positive effect. This is confirmed by annual growth in sales and profit figures.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. INOVACIJŲ SVARBA EKSPORTO PLĖTRAI.....	11
1.1. Inovacijų svarba plečiant įmonės veiklą.....	11
1.2. Inovacijų poveikis įmonės konkurencingumui.....	13
2. INOVACIJŲ POVEIKIO EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBĖMS TEORINIAI ASPEKTAI.....	19
2.1. Inovacijų charakteristika.....	19
2.2. Inovacijų klasifikavimas.....	22
2.2.1. Inovacinė veikla ir procesai.....	26
2.2.2. Inovacinės veiklos sisteminis požiūris.....	28
2.3. Eksportas kaip pagrindinė tarptautinės prekybos plėtojimo forma.....	31
2.3.1. Eksporto plėtrą sąlygojantys veiksniai.....	32
2.3.2. Eksporto rinkų pasirinkimo motyvai.....	35
2.4. Inovacijų įtaka įmonės eksporto plėtrai.....	38
3. INOVACIJŲ POVEIKIO UAB „BALTIC“ EKSPORTO PLĖTROS VERTINIMO METODOLOGIJA.....	42
4. INOVACIJŲ POVEIKIO ĮVERTINIMAS UAB „BALTIC“ EKSPORTO PLĖTROS REZULTATAMS.....	45
4.1. UAB „Baltic“ veiklos charakteristika.....	45
4.2. UAB „Baltic“ eksporto veiklos analizė.....	50
4.3. UAB „Baltic“ eksporto inovacijų veiksnių vertinimas.....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	75

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Dvylika konkurencingumo faktorių.....	17
2 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	18
3 lentelė. Inovacijų rūšys.....	21
4 lentelė. Inovacijų klasifikavimo požymiai.....	24
5 lentelė. Inovatyvių įmonių tipai.....	26
6 lentelė. Inovacijų strategijos.....	29
7 lentelė. Pagrindiniai eksporto motyvai.....	35
8 lentelė. Eksporto įmonės efektyvumo rodikliai.....	39
9 lentelė. Empiriniaitiesinio koreliacijos koeficiento vertinimai.....	44
10 lentelė. UAB „Baltic“ klientų pelningumo ir lojalumo analizė 2015 m.....	47
11 lentelė. UAB „Baltic“ pagrindiniai veiklos rodikliai 2011–2015 m. laikotarpiu.....	49
12 lentelė. UAB „Baltic“ savikainos ir veiklos sąnaudų rodiklių dinamika 2011–2015 m. laikotarpiu.....	49
13 lentelė. UAB „Baltic“ eksporto pajamos ir veiksniai 2015 m.....	62
14 lentelė. Anglijos rinkos koreliacinės analizės ir reikšmingumo įvertinimo rodikliai.....	63
15 lentelė. Airijos rinkos koreliacinės analizės ir reikšmingumo įvertinimo rodikliai.....	64
16 lentelė. Anglijos, Airijos rinkų eksporto pajamų ir veiksmų koreliacinė analizė.....	66

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovų poveikis įmonės novatoriškumo kūrimui.....	13
2 pav. Konkurencingumo lygiai ir jų tarpusavio ryšiai.....	14
3 pav. Konkurencinio pranašumo tvarumas.....	16
4 pav. Sėkmingos veiklos veiksniai.....	20
5 pav. Tiesioginis ryšys tarp organizacijos kultūros ir organizacijos novatoriškumo.....	22
6 pav. Inovacijų klasifikavimas.....	23
7 pav. Inovacinės įmonės koncepcija.....	27
8 pav. Inovacinio proceso schema.....	28
9 pav. Subalansuotos apskaitos perspektyva.....	30
10 pav. Pagrindinių veiklos veiksmų vieta verslo procesų schema.....	31
11 pav. Nematerialių išteklių ir konkurencingumo eksporto strategijos poveikis mažų ir vidutinio dydžio įmonių eksporto rodikliams.....	33
12 pav. Eksporto rinkos parinkimo etapai.....	36
13 pav. Eksporto planavimo ir organizavimo modelis.....	37
14 pav. Europos Sąjungos šalių pasiskirstymas pagal inovacijų indeksą 2015 m.....	40
15 pav. BVP vienam gyventojui kitimas 2010-2015 m. laikotarpiu, EUR.....	41
16 pav. Inovacijų poveikio UAB „Baltic“ eksportui modelis.....	43
17 pav. UAB „Baltic“ darbuotojų skaičiaus kitimas 2010-2015 m. laikotarpiu, žm.....	45
18 pav. UAB „Baltic“ darbuotojų mokymo dienų skaičiaus kitimas 2010-2015 m. laikotarpiu, d.....	46
19 pav. Lietuvos prekių eksportas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR.....	50
20 pav. UAB „Baltic“ pardavimų ir eksporto kitimas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR.....	51
21 pav. Airijos, Anglijos, Lietuvos BVP vienam gyventojui.....	52
22 pav. UAB „Baltic“ pardavimų kitimas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR.....	53
23 pav. UAB „Baltic“ pardavimų ir gautų pretenzijų kitimas 2011-2015 m. laikotarpiu, mln. EUR ir EUR.....	54
24 pav. UAB „Baltic“ kokybės kontrolės schema.....	55
25 pav. UAB „Baltic“ pardavimų ir pagamintos produkcijos kitimas 2011-2015 laikotarpiu, vnt./žm.....	56
26 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir mokymosi dienų koreliacija.....	57
27 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir mokymosi dienų koreliacija.....	58
28 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekio koreliacija.....	59
29 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekio koreliacija.....	59
30 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir pristatymo laiku koreliacija.....	60

31 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir pristatymo laiku koreliacija.....	61
32 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką pajamų ir BVP rinkos kainos koreliacija.....	63
33 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką pajamų ir šalies inovacijų indekso koreliacija.....	64
34 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką pajamų ir BVP rinkos kainos koreliacija.....	65
35 pav. UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką pajamų ir šalies inovacijų indekso koreliacija.....	66



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Per pastaruosius kelis dešimtmečius pasaulis ir jo ekonomika patyrė ne vieną pokytį. Po ekonomikos krizės ir jos pasekmių eksporto plėtra valstybėms tapo vienas pagrindinių uždavinių. Eksportas yra svarbus gamybai ir ekonomikos stabilumui.

Globalūs rinkos pokyčiai skatina nuolatinį tobulėjimą, kad įmonė ar verslas galėtų gyvuoti ir plėstis. Daugelis supranta, kad inovatyvių idėjų pritaikymas versle paspartina įmonės veiklą, padeda didinti darbo našumą ir garantuoja sėkmę konkuruojant ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio rinkose. Inovacijų kūrimas ir sėkmingas jų diegimas yra vienas svarbiausių sėkmės veiksnių, leidžiančių įmonėms plėtotis, konkuruoti ir taip užtikrinti gerovę. Be nuolatinių naujų sprendimų tampa neįmanoma išlikti konkurencingam, būti lanksčiam ir tenkinti rinkų ar klientų poreikius.

Išsivysčiusiose šalyse inovacijos yra vienas pagrindinių ekonomikos augimo variklių, sudarančių galimybę siekti verslo efektyvumo bei pelningumo rodiklių.

Inovacija pirmiausia reiškia pasikeitimą. Įmonės, siekiančios pirmauti konkurencijos aplinkoje, turi nuolat kurti, tobulinti ar diegti naujoves.

**Darbo problema.** Globaliame pasaulyje pokytis tapo pagrindiniu veiksniu. Dėl šios priežasties organizacijų ir jų sėkmės rodiklis – gebėjimas suvokti nuolatinius aplinkos pokyčius bei tinkamai įvertinus savo esamus resursus diegti naujoves. Organizacijos turi būti orientuotos į nuolatinį pokytį ir plėtrą. Sėkmingos įmonės raktas į sėkmę – inovatyvumas, nes tai nuolatinis ir dinamiškas procesas, skatinantis nuolatinį tobulėjimą.

Pagrindinis užsienio prekybos plėtros aspektas – eksportas. Eksportas turi daug privalumų ir yra pirmas žingsnis įmonės plėtimosi link.

Lietuvos eksporto plėtros 2014–2020 m. gairėse pažymima, kad Lietuva yra viena lyderių tarp Europos Sąjungos šalių, kurios eksportas kasmet vidutiniškai padidėja apie 13 %. Prioritetiniai Lietuvos eksporto plėtros tikslai – išlaikyti turimas eksporto pozicijas ir skatinti didesnės pridėtinės vertės prekių ir paslaugų eksporto plėtrą.

Įmonė, iškėlus užduotį eksportuoti ar plėsti eksporto plėtrą, patenka į tarptautinės konkurencijos sąlygas. Konkurencinga įmonė yra ta, kuri geba garantuoti kokybę, kainos ir aptarnavimo santykį bei sugeba patenkinti ar viršyti kliento poreikius ir lūkesčius. Reakcijos greitis į besikeičiančius poreikius ir sugebėjimas užimti naujas rinkos nišas lemia galimybę įgyti konkurencinį pranašumą. Įmonė, inicijuodama inovacijas, siekia padidinti savo vertę.

Inovacijos įmonėms yra gyvybiškai svarbios, nes tai turi įtakos socialiniams ir ekonominiams pokyčiams, padeda išlaikyti konkurencinį pranašumą ir lemia ekonominius įmonės rodiklius. Įmonės

konkurencingumas susijęs su gebėjimu adekvačiai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas.

Ekonominiu požiūriu inovacija bus rezultatyvi, jei pajamos, gautos dėl inovacijos, viršys įgyvendinimo išlaidas.

**Tyrimo objektas** – inovacijų poveikis įmonės eksporto plėtrai.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėjus teorinius inovacijų aspektus, įvertinti UAB „Baltic“ eksporto plėtros galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išsiaiškinti inovacijų svarbą, poveikį įmonės eksporto plėtrai;
2. išanalizuoti inovacijų charakteristikas, klasifikaciją bei procesus;
3. nustatyti eksporto plėtrą sąlygojančius veiksnius ir rinkos pasirinkimo motyvus;
4. aprašyti inovacijų poveikio įmonės eksporto plėtrai metodologiją;
5. išnagrinėti inovacijų poveikį naudą UAB „Baltic“ eksporto plėtrai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, indukcinis metodas, statistinė analizė (dinaminė, struktūrinė, santykinė, koreliacinė).

# 1. INOVACIJŲ SVARBA EKSPORTO PLĖTRAI

Šiuolaikinės ekonomikos pasaulyje naujumas yra vienas pagrindinių veiksnių nustatant socialinio ir ekonominio organizacijų vystymosi perspektyvas. Praeityje įmonės plėtra iš esmės priklausė nuo prieigos prie gamtinių išteklių, tačiau šiandien svarbų vaidmenį atlieka mokslas, inovacijos ir švietimas. Šiandien konkurencingumas vidaus ir pasaulio rinkose vis labiau priklausomas nuo naujų produktų, technologijų, procesų, verslo modelių ir organizacijų struktūrų, kurios remiasi naujomis žiniomis. Augantis konkurencijos lygis skatina ieškoti naujų ir originalių būdų konkurenciniam pranašumui įgyti.

## 1.1 Inovacijų svarba plečiant įmonės veiklą

Inovacijos sąvoka vis dažniau pradėta vartoti versle. Daugeliui organizacijų tampa suprantama, kad šiuolaikinėmis sąlygomis be inovacijų neįmanoma sėkminga įmonių veikla.

Inovacijų svarba ir vaidmuo nuolat auga, kas skatina organizacijas kurti ir įgyvendinti naujoves. XIX amžiuje naujo produkto plėtra buvo matuojama amžiais, antroje dvidešimtojo amžiaus pusėje – metais, o šiuo metu – mėnesiais.

Mokslinėje literatūroje inovacijos „apibrėžiamos kaip nenutrūkstama ieškojimo ir tyrinėjimų veikla, kurios rezultatas yra nauji produktai, nauji procesai, naujos organizacinės formos ir naujos rinkos“ (Ohme, 2002, cit. išPogosian ir Dzemyda, 2012, 63). Inovacijos gali būti skirstomos:

- technologinė inovacija;
- proceso inovacija;
- produkto inovacija;
- novatoriška inovacija;
- veiklos inovacija;
- pelninga inovacija.

Vis greičiau auganti konkurencija, kuri šiandien gali atsirasti bet kuriame pasaulio kampelyje, įmones skatina susimąstyti ir kurti strategijas, kaip tapti konkurencingoms ne tik savo šalies viduje, bet ir už jos ribų. Nusistovėjus ekonomikos augimui vis labiau reikalingi patobulinimai tiek darbo vietoje, tiek ir gamybos bei įmonės valdymo procesuose. Dėl nuolatinių ekonomikos ir technologijų pokyčių formuojasi nauji produkto, terminų bei aptarnavimo kokybės poreikiai. Todėl šių procesų sprendimas įmanomas tik projektuojant naujas priemones, produktus ir įmonių formas. Labai svarbu, kad inovacija būtų naudinga ir efektyvi. Todėl svarbu gilintis ne į tik diegiamas inovacijas, bet ir į veiksnius, kurie turi daugiausia įtakos inovacijoms.

Lietuvos įmonėse inovacijų diegimas tik įgauna pagreitį. „Lietuvoje tik pastaraisiais metais suvokta inovacijų svarba, taigi Lietuvos inovacijų sistema vis dar kuriama.“ (Liutkutė ir Vijeikis, 2014, 71). Daugelis organizacijų inovacijos sąvoką supranta kaip naujų technologijų kūrimą, naujo produkto plėtrą ar naujos įrangos įsigijimą. Daugeliui įmonių labai sunku pradėti dirbti kitaip, nes daugelis iš jų vis dar dirba pagal seną valdymo praktiką, kuri buvo sukurta prieš keturiasdešimt, šešiasdešimt ar net šimtą metų, kai valdymo priemonės buvo suprojektuotos ne į naujoves ir pokyčius, o į įprastinių operacijų vykdymą. Senosios valdymo sistemos ir metodai blokuoja ir žudo naujoves. Taip dažnai atsitinka net tada, kai vadovai nuoširdžiai nori sukurti ir įgyvendinti naujoves, nors jų darbo metodai, kuriuos jie naudoja valdydami savo įmones, tik lėtina ir blokuoja naujoves, o ne skatina.

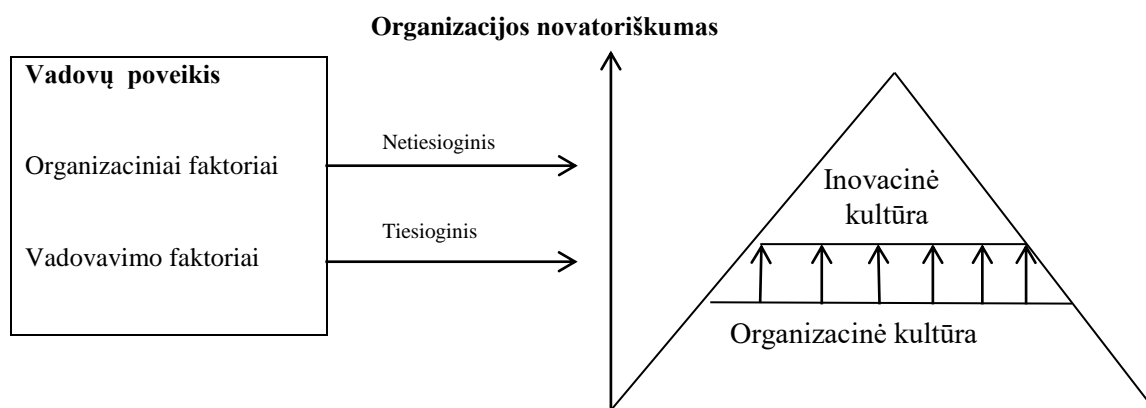
Inovacijos yra aiški orientacija į pabaigos rezultato taikomą pobūdį. Visada reikia manyti, kad tai sudėtingas procesas, kuris užtikrina ekonominę naudą. Naujos koncepcijos ar idėjos pripažinimas turi tiesioginę naudą vartotojui. Atradimai neturės ekonominės vertės, jei tai netaps inovacijų pagrindu.

Navickas ir Kontautienė (2013) pabrėžia procesų, organizacinės struktūros, produktų ir paslaugų svarbą įmonėje. Inovacijų diegimas įmonei padeda tapti konkurencinga, nes įmonės veikla paremta tvarios aplinkos, techninių ir organizacinių naujovių požiūriu. Naujų produktų, paslaugų, technologijos ar rinkos plėtra generuoja įmonės konkurencingumą ir ekonominį įmonės augimą. Mehta, Chandani, Neeraja (2014) pabrėžia, kad daugumos įmonių prioritetai dažniausiai yra sukurti naujų to paties verslo idėjų. Dėl pasaulinės konkurencijos ir technologijų naujovių inovacijų diegimas tapo prioritetu. Inovacijos ir verslo kūrybiškumas lemia naujų produktų plėtrą, tobulesnius procesus ir inovatyvią sistemą. Inovacijos suteikia sprendimus ir teikia galimybę gerinti pardavimo rodiklius bei uždirbti daugiau pelno.

Fadil, Singh, Joseph (2015) teigia, kad organizacinės inovacijos yra vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos organizacijos vidaus paslaugų kokybei. Naujų procesų, produktų, paslaugų ir metodų diegimas bei įgyvendinimas teikia reikšmingą įmonės procesų veiksmingumo ir kokybės rezultatų pagerėjimą. „Rinkų ir technologinės aplinkos, kurioje veikia įmonės, pokyčius vis sunkiau prognozuoti, todėl įmonės turėtų skirti laiko tolesniems savo veiksams planuoti. Ši veikla yra svarbi inovacijų diegimo procesui“ (Bartkus, 2013, 21).

Sėkmingas inovacinių projektų įgyvendinimas leidžia organizacijoms siekti lyderio pozicijų pramonėje ir užsitikrinti stabilų tolesnio įmonės ekonominio augimopagrindą. Inovacijų svarba ir plėtojimas yra viena iš strateginio valdymo sričių, kurias kuria ir atlieka aukščiausio lygio įmonių vadovai. Tinkamas inovatyvumo supratimas bei taikymas yra ekonominės raidos ir darnios plėtros sėkmės garantas. Sperber (2016) teigia, kad labai svarbus vaidmuo įgyvendinant naujoves krinta ant vadovų pečių. Inovacijų sėkmė ir kultūra priklauso nuo organizacinių ir vadovavimo faktorių.

Organizaciniai ir vadovavimo faktoriai lemia organizacinę inovatyvumą. Organizaciniai faktoriai inovatyvumą lemia netiesiogiai, o vadovavimo faktoriai – organizacijos inovatyvumą veikia tiesiogiai (1 pav.).



**1 pav.** Vadovų poveikis įmonės novatoriškumo kūrimui (Sperber, 2016, 9)

*Inovacija pirmiausia reiškia pasikeitimą. Tai gali būti technologinis, produkto, veiklos ar rinkos pasikeitimas. Tačiau daugelis autorių sutinka, jog, kad ir koks būtų inovacijos tipas, jis padeda įmonėms atsinaujinti ir taip išlaikyti bei pagerinti savo padėtį rinkoje.*

## 1.2. Inovacijų poveikis įmonės konkurencingumui

„Terminas konkurencija kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*concurrentia*“, reiškiančio tam tikrą kovą, susidūrimą, varžybas, lenktyniavimą. Konkurencingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu“ (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, 32).

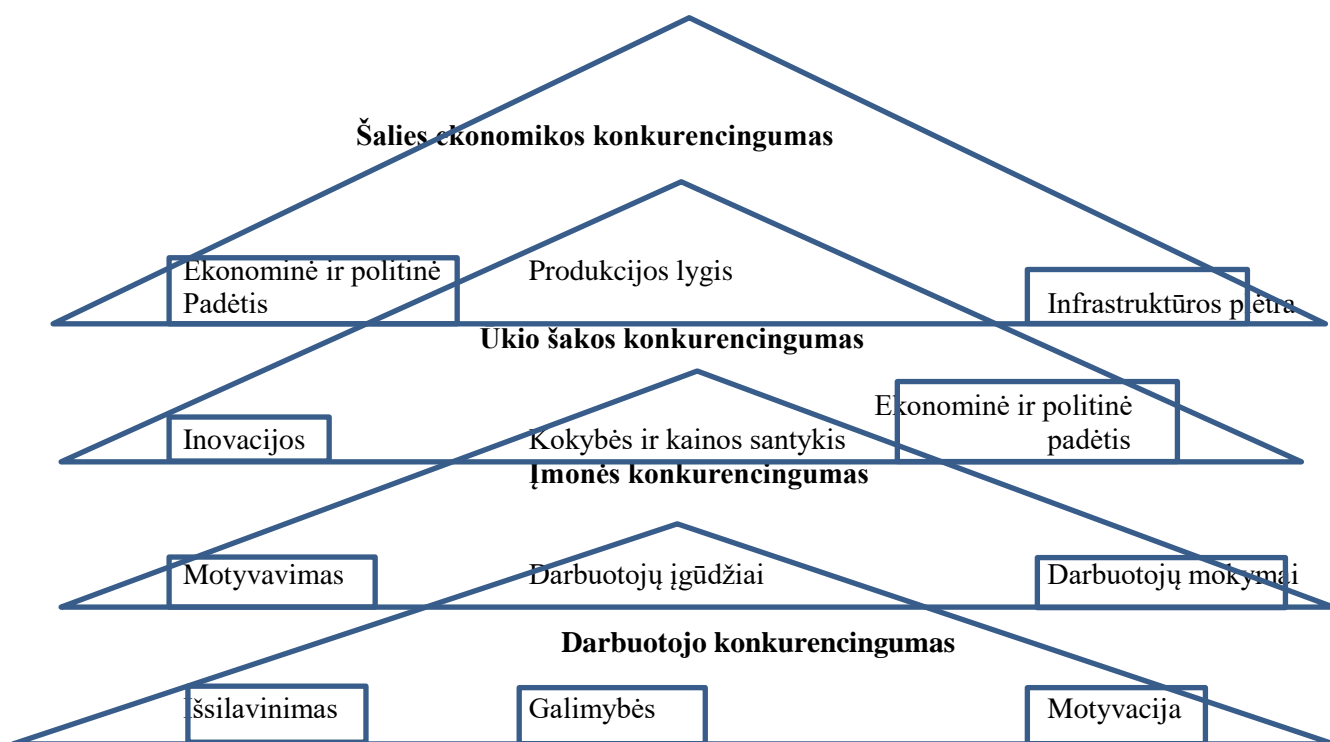
Ploticina ir Dzemyda (2010) teigia, kad įmonių konkurencingumas – tai reali įmonės galimybė gaminti ir parduoti prekes, kurios pagal savo charakteristiką ir kainą būtų labiau patrauklios negu konkurentų. Kiti autoriai apibūdina (Griffiths ir Zammut 2005, cit. iš Stankevičiūtės ir Čiarnienės 2015, 247) kad, „konkurencingumas yra gebėjimas valdyti finansinius išteklius, darbuotojus, technologijas bei strategijos pranašumus, išnaudoti atsirandančias galimybes rinkoje“. Pasak Liutkutės ir Vijeikio (2014), inovacijos turi būti neatsiejama šiuolaikinio verslo dalis, nes tai lemia konkurencingumą ir plėtrą.

„Vykdant rinkų globalizacijai konkurencija įgauna tarptautinį mastą, pagrindiniu augimo varikliu tampa žinios, inovacijos, naujos verslo strategijos“ (Jakubavičius, Strazdas ir Gečas, 2003, 6). Mitkutė ir Nagreckaitė (2005,15) teigia, kad „konkurencingumo terminas vartojamas nagrinėjant

konkurencijos procesą ir apibūdinant jo dalyvių sugebėjimus bei galimybes nugalėti konkurencinėje kovoje. Konkurencingumas rodo tam tikrą lygį, užimamą konkurencinę padėtį. Tai prekės, paslaugos ar rinkos subjekto gebėjimas veikti rinkoje viename lygyje su jau esančiomis analogiškoms prekėmis“. „Konkurencingumą rinkoje lemia išorinių ir vidinių ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma. Ekonominių sąvokų triada – konkurencija, konkurencinis pranašumas ir konkurencingumas atskleidžia mūsų dienų rinkos ekonominę esmę“ (Liučvaitienė ir Paleckis, 2011a, 182).

Valodkienė, Snieška ir Gaidelys (2011) pabrėžia, kad inovacijų taikymas įmonės veikloje reiškia įmonės prisitaikymą prie pokyčių, kurie atveria naujų galimybių jos tikslų įgyvendinimui. Inovacijos yra svarbiausias ekonomikos augimo, pramonės pokyčių, konkurencinio pranašumo šaltinis.

H. Trabold, 1995 (cit. iš Činčikaitės ir Janeliūnienės, 2010) išskiria keturis konkurencingumo lygmenis (2pav.).



**2pav.** Konkurencingumo lygiai ir jų tarpusavio ryšiai (sudarytapagal Trabold, 1995, cit.Činčikaitės ir Janeliūnienės, 2010, 7)

Pagal šią schemą kiekvienas aukščiau esantis subjektas gauna susiformavusį subjektą savo veiklai ir naudoja konkurencingumui kurti. Bendras šalies konkurencingumas priklauso nuo ūkio sektorių konkurencingumo. Pagal pateiktą modelį pirmasis konkurencingumo lygmuo yra darbuotojas. Konkurencingi darbuotojai veikia įmonės konkurencingumą. Labai svarbu įmonei išnaudoti darbuotojo išsilavinimą ir nuolat atnaujinti žinias, plėtoti galimybes per mokymus ir svarbiausia motyvuoti.

Įmonės konkurencingumas paskatina ūkio šalies konkurencingumą per inovacijas ir kokybišką veiklą. Ūkio šakos konkurencingumas tiesiogiai paveikia šalies ekonomiką ir konkurencingumą.

Činčikaitė ir Janeliūnienė (2010, 7) išskiria keturis konkurencingumą lemiančius veiksniai:

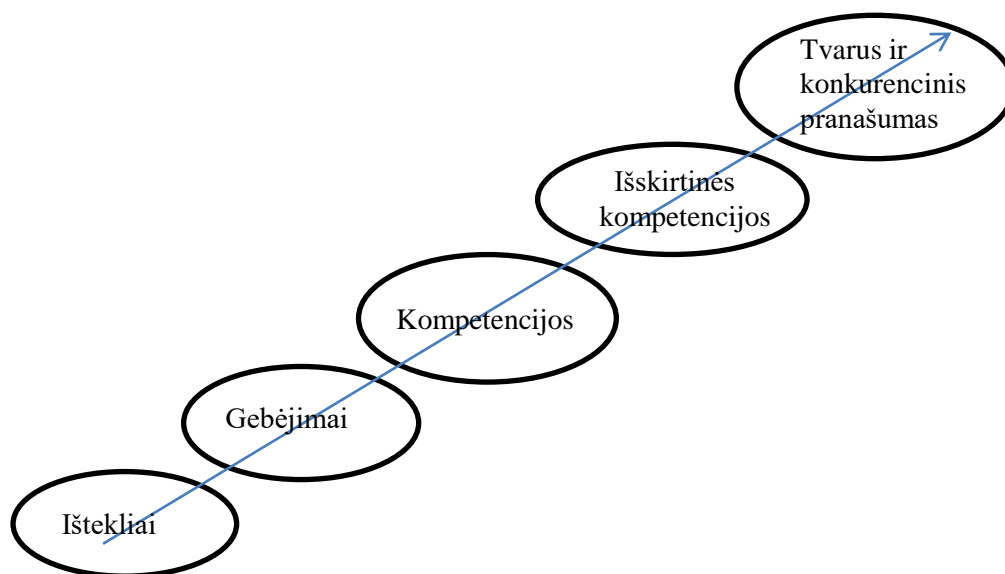
- galimybė parduoti (eksportuoti);
- galimybė pritraukti (užsienio investicijas);
- galimybė prisitaikyti (inovacijos);
- galimybė užsidirbti.

Amat ir Perramon (2011) išskiria svarbiausius veiksnius, užtikrinančius konkurencingumo augimą:

- žmogiškieji ištekliai,
- kokybė ir našumas.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad konkurencinį pranašumą įmonė įgyja tada, kai iš savo verslo operacijų, palyginti su konkurentais, sugeba gauti ir sukurti didesnę nei vidutinis pelną. Konkurencingumas yra siejamas su įmonėmis tam tikroje rinkoje, kurioje konkuruoja tiesiogiai viena su kita. Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą įmonėms būtina aprūpinti rinką pranašesniais produktais ar paslaugomis už konkurentus.

Įmonės konkurencingumą lemia klientų lojalumas, reputacija, įvaizdis, gamybinis pajėgumas, įgūdžiai ir patirtis, žinios, kompetencijos, organizacijos kultūra. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012, 51) teigia, kad „konkurencinio pranašumo tvarumas priklauso nuo laiko trukmės, kai įmonė yra pajėgi sukurti didesnę nei vidutinis pelną, palyginti su konkurentais tam tikroje rinkoje“. Ir išskiria, kad įmonėms, kurios siekia išlaikyti pranašumą, yra būtina užtikrinti, jog ištekliai, gebėjimai ir kompetencijos yra tinkami (3 pav.). Norint tam tikroje rinkoje turėti konkurencinį pranašumą, reikia turėti tokios pačios ar aukštesnės kokybės produktą ar paslaugą, tik pagamintą mažesnėmis sąnaudomis. Aukštesnės kokybės produktai ir paslaugos, kurie yra pagaminti mažesnėmis sąnaudomis, padeda įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.



**3pav.** Konkurencinio pranašumo tvarumas (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, 52)

Šiandienėms organizacijoms yra labai svarbu ne tik turėti, bet ir nuolatos kurti ir tobulinti savo konkurencinį pranašumą. G. Piccoli (2005, cit. iš Beniušienė ir Svirskienė 2008, 34) aprašo, kad „įmonės konkurencingumas pasaulinėje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje“. Įrodyta, kad reikia naudoti subalansuotą strategiją, kur visi elementai vienodai svarbūs (kokybė, kaina, įvairovė, inovacijos ir paklausa). Konkurencinį pranašumą įgyja tie, kurie:

- gali pasiūlyti išskirtinį produktą ar paslaugą;
- tinkamai ir jautriai reaguoja į rinkos pokyčius;
- pasiekia aukščiausią efektyvumo lygį.

Valodkienė ir Snieška (2012, 602) teigia, kad „vienas iš pagrindinių konkurencingumo elementų yra tas, jog prekė konkuruoja ne tik su šalyje pagamintomis kitomis prekėmis. Prekybai vykstant tarptautiniu mastu yra konkuruojama ir su kitose šalyse pagamintomis prekėmis. Kiekviena šalis ar įmonė yra suinteresuota eksporto plėtra, įėjimu į užsienio šalių rinkas ir įsitvirtinimu jose“. Pereira, Bento ir Priede (2013) charakterizuoja 12 konkurencingumo faktų, kurie buvo aprašyti Pasaulio konkurencingumo ataskaitoje (žr. 1 lent.). Inovacijos tampa pagrindiniu veiksniumi, skatinančiu Europos Sąjungos ekonomikos konkurencingumą. Į tris grupes yra suskirstytą devyliką kriterijų. Pirmą grupę – pagrindiniai reikalavimai. Tokia ekonomika konkuruoja tik kainų lygiu. Antrą grupę – našumo reikalavimai. Tokia ekonomika grindžiama efektyvumo didinimu. Ir trečią grupę – inovacijos ir sumanumas, kai ekonomika grindžiama inovacijomis.



1 lentelė. Dvylika konkurencingumo faktorių (Pereira, Bento ir Priede, 2013, 659)

<p><b>Pagrindiniai reikalavimai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucijos</li> <li>• Infrastruktūra</li> <li>• Makroekonomika</li> <li>• Sveikata ir pradinis išsilavinimas</li> </ul>	<p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Gamybos veiksniais grindžiama ekonomika</p>
<p><b>Efektyvumo stimulatoriai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštasis išsilavinimas ir mokymai</li> <li>• Prekių rinkos efektyvumas</li> <li>• Darbo rinkos efektyvumas</li> <li>• Finansų rinkos išsivystymas</li> <li>• Technologinis pasirengimas</li> <li>• Rinkos dydis</li> </ul>	<p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Efektyvumu grindžiama ekonomika</p>
<p><b>Inovacijos ir sumanumas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo sumanumas</li> <li>• Inovacija</li> </ul>	<p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Inovacijomis grindžiama ekonomika</p>

Inovacija yra kaip pagrindinis veiksnys įmonių konkurencingumui didinti. Įmonės, kurios investuoja į technologijas, didina darbo našumą, taikydamos naujoves gali tikėtis sėkmingo eksporto. Liučvaitienė ir Paleckis (2011a, 182) teigia, kad „konkurencija vienu metu apima keletą ekonominės veiklos aspektų, kurių svarbiausios yra kokybė, kaštai, terminai, know-how, rinkos barjerų sudarymas, finansinės padėties stiprinimas. [...] Konkurencingumas gali būti formuojamas įvertinus šiuos veiksnius: gebėjimą parduoti, gebėjimą pritraukti, gebėjimą pritaikyti, gebėjimą uždirbti“. Autoriai išskiria konkurencingumą lemiančius veiksnius (žr. 2 lent.). Konkurencingumo veiksnius būtina nagrinėti kompleksiskai, nes jie visi tarpusavyje yra susiję ir formuoja vientisą sistemą.

**2 lentelė.** Konkurencingumą lemiantys veiksniai (Liučvaitienė ir Paleckis, 2011a, 186-187)

<b>Veiksnių grupė</b>	<b>Veiksniai</b>
Bendrieji veiksniai	Geopolitinė šalies padėtis Teisinė šalies sistema Ekonominė šalies padėtis Valstybės ekonominė ir socialinė politika Demografinė šalies padėtis Gamtinė-ekologinė šalies padėtis
Pagrindinės rinkos ekonomikos charakteristikos	Regionų skirtumai Produkcijos kaina Valstybės finansinė parama Rinkos talpumas ir vartotojų mokumas Mokesčių sistema
Veiklos infrastruktūros veiksniai	Nuosavybės forma Darbuotojų kvalifikacija Subjekto ekonominis pajėgumas Gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas Moksliniai tyrimai

*Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad konkurencingumas yra nuolatinis rūpestis rinkų globalizacijos aplinkoje. Konkurencijos varomoji jėga – inovacijos. Konkurencija sukuria situaciją, kai įmonės, siekdamos išlikti konkurencingos, tobulina procesą nuo gamybos iki vartojimo. Inovacijos yra konkurencijos variklis, dėl kurios įmonės įgyja konkurencinį pranašumą ir leidžia įmonei išlaikyti gerus veiklos rezultatus ateityje.*

## 2. INOVACIJŲ POVEIKIO EKSPORTO PLĖTROS GALIMYBĖMS TEORINIAI ASPEKTAI

Inovacijų esmę analizuoja daugelis mokslo šakų (psichologija, sociologija, istorija, ekonomika, vadyba ir kt.). Ekonomikoje inovacijos terminas aiškinamas kaip įmonių, šalių konkurencingumo ir plėtros veiksnys. Mokslinėje literatūroje vis dažniau analizuojama inovacijų ir eksporto koreliacija. Visuotinai pripažįstama, kad inovacijos – kiekvienos įmonės raktas į ateities augimą ir išlikimą bei pajamų ir pelno užtikrinimą.

### 2.1. Inovacijų charakteristika

Išanalizavus mokslinę literatūrą tampa aišku, kad vieno inovacijos apibrėžimo nėra.

Daugelis Mokslininkai inovacijos terminą traktuoja kaip naujų technologijų, produktų ar procesų diegimą. Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas (2000) inovaciją įvardija kaip pažangią naujovę, kuri yra orientuota į seno pakeitimą nauju. Dapkus (2006) nustatė, kad inovacija – tai naujų technologijų kūrimas, diegimas bei komercinis pritaikymas rinkai pateikiant naujus ar patobulintus gamybos ir valdymo procesus. Autorius pabrėžia, kad inovacijos sąvoka tiesiogiai susieta su veikla, kuri apima visus etapus nuo idėjos iki galutinio rezultato. Aukščiūnas ir Ginevičius (2011) teigia, kad inovacija suprantama kaip tikslingas ir pažangus seno dalyko pakeitimas kitu, siekiant gauti naudos. Tai toks procesas, kuris neturi aiškios pradžios ir pabaigos. Pogosian ir Dzemyda (2012, 64) inovaciją traktuoja kaip „labiau pačios įmonės ir jos aplinkos supratimą nei technologinių pasiekimų diegimo klausimą ir sieja su įmonėje vykstančių procesų pokyčiais [...].Inovacijos sąvoką skirsto į:

- produkto inovaciją;
- proceso inovaciją;
- technologinę inovaciją;
- novatorišką inovaciją;
- pelningą inovaciją“.

Dažnai autoriai inovacijos terminą apibūdina kaip pokytį, naujų produktų ar idėjų kūrimą, proceso ar paslaugų naujovę. Jie taip pat pažymi, kad viena pagrindinių inovacijų valdymo problemų yra ta, jog nėra tarp mokslininkų, politikų ir valdžios institucijų bendro apibrėžimo. Tohidi ir Jabbari (2012, 561) išskiria inovacijų svarbą įmonės ekonomikoje bei pabrėžia, kad inovacijos prasideda nuo noro išbandyti naujus dalykus, produktus ar technologijas. Baregheh, Rowley ir Sambrook (2009, 1325) inovaciją analizuoja kaip naujų idėjų, procesų produktų ar paslaugų įgyvendinimą, naujos organizacijos struktūros arba administracinių sistemų kūrimą. Tabas ir Beranova (2014, 696) inovaciją

apibrėžia kaip pokytį ar pasikeitimą, kuris duoda naudą (pelną) asmenims, bendrovėms ir ši nauda tampa ekonomine nauda. Inovacijos yra būtina sąlyga į ilgalaikį verslo išlikimą, jos taip pat daro įtaką įmonės vertei. Tudor, Zaharie ir Osoian (2014, 506) inovaciją suvokia kaip naujas technologijas, rinkos žinias ir verslo modelius, kurie gali kurti naujus produktus ar paslaugas klientams, kurie perka juos ir generuoja pelną. Inovacijas galima išskirti kaip priemonę, siekiant daryti įtaką aplinkai.

Mokslinėje literatūroje inovacija apibūdinama kaip procesas, kai nauji išradimai įgauna ekonominę vertę. Tai visas procesas, prasidedantis nuo idėjos iki produkto ar paslaugos realizavimo. Inovacijos organizacijoms leidžia tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlikti konkurencingoms. Konkurencingose organizacijose inovacijos nėra atsitiktinumas, bet veiksmingo valdymo, inovacijų proceso rezultatas. Дмитриев ir Ахмедзянов (2008, 68) inovacijas apibūdina kaip vidaus sistemų, idėjų ir procesų pokytį. Азгальдов ir Костин (2009, 2) inovaciją apibrėžia kaip naujų atradimų ir galimybių, kurie kartais gali būti net revoliuciniai, proveržį. Autoriai pabrėžia, kad norint pasiekti norimo rezultato pradant vykdyti darbą yra būtinos tam tikros sąlygos, pateiktos 4 pav. Bet kokiai veiklai yra reikalingas personalas. Bet kokio projekto sėkmė priklauso nuo personalo gebėjimų ir noro sėkmingai dirbti.

<b>Darbo sėkmė</b>	Personalas <b>moka</b> sėkmingai dirbti	<u>Personalas <b>žino</b>, kaip dirbti</u>
		<u>Personalas <b>moka</b> dirbti</u>
		<u>Personalas <b>spėja</b> dirbti</u>
	Personalas <b>nori</b> sėkmingai dirbti	<u><b>Įvertinami</b> darbo rezultatai</u>
		<u>Darbo sėkmė <b>skatina</b> personalą</u>

**4 pav.** Sėkmingos veiklos veiksniai (Азгальдов ir Костин, 2009, 2)

Mokslinėje literatūroje išskiriamos inovacijų rūšys (žr. 3 lent.):

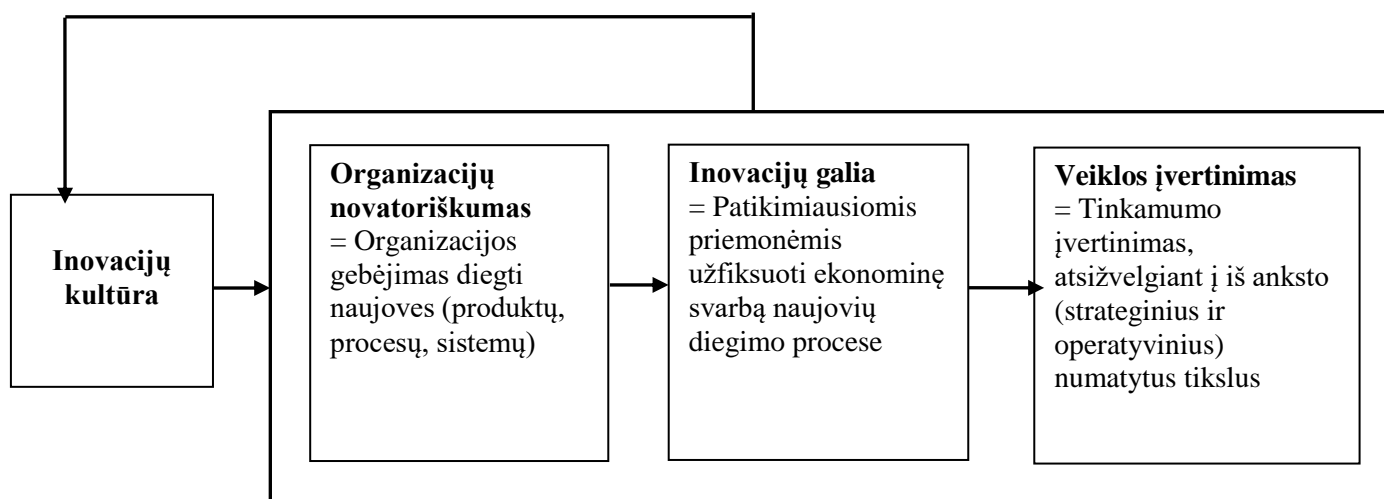
- atvira inovacija;
- atsakinga inovacija;
- darni inovacija.

**3 lentelė. Inovacijų rūšys**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Inovacijų rūšis</b>	<b>Inovacijų aprašymas</b>
Bandzevičienė, (2011, 12)	Atvira inovacija	Atviros inovacijos nuostata paremta tuo, kad įmonės turi pritaikyti ne tik savo pačių atrastus tyrinėjimus, bet remtis ir kitų įmonių atradimais.
Saebi ir Foss, (2015, 201)		Atviros inovacijos - tai gebėjimas valdyti įvairių žinių procesus, pvz., žinių panaudojimo, tyrinėjimo ir saugojimo procesus, kurie vyksta tarp bendrovės ir jos sukūrimo.
Halme ir Korpela, (2014, 547)	Atsakinga inovacija	Atsakinga inovacija (paslauga ar verslo modelis), kai nustatoma, kokie ištekliai bus reikalingi naujovėms įgyvendinti.
Tihon ir Ingham, (2011, 11)		Atsakingos inovacijos kuria ekonominio ir neekonominio pobūdžio vertybes, pagerina individualią ir kolektyvinę gerovę.
Boons, Montalvo, Quist ir Wagner, (2013, 2)	Darni inovacija	Ekologinės inovacijos – tai inovacijos, kuriomis siekiama darnaus vystymosi, mažinant poveikį aplinkai, kai didinant produktyvumą yra atsakingai naudojami gamtos ištekliai (įskaitant energiją).
Castiaux, (2012, 4)		Makroekonominio lygmeniu darni inovacija yra susijusi su visa šalies ekonomika, ekonomine šalies blokada ar net pasauliniu mastu. Mezoekonominio lygiu darnios inovacijos turės įtakos tiekimo grandinėms, regiono arba produkto sistemoms. Galiausiai, mikroekonominio lygmeniu, darnios inovacijos įtaka nagrinėjamų įmonių produktui arba paslaugoms, procesams.

Centrinė atviros inovacijos idėja ta, kad organizacijos negali pasikliauti tik savo žiniomis ir tyrinėjimais. Svarbu naudotis, pirkti ar įsigyti licencijas, leidžiančias naudotis kitų organizacijų atradimais. Atsakingąsias inovacijas nagrinėjantys autoriai vis daugiau pateikia ekonominių šios inovacijos įrodymų. Jie pabrėžia, kad šią inovacijų rūšį taikančios įmonės pasiekia stabilesnių ir ilgalaikių sėkmės rezultatų. Darnios inovacijos samprata išskiria kompleksinio požiūrio svarbą į globalinius pokyčius. Svarbu diegiant inovacijas atsižvelgti į ekologinius faktorius (išteklių naudojimas, žmogaus ir gamtos sauga).

Naujausioje mokslinėje literatūroje yra pabrėžiamas dėmesys inovacijų kultūrai, kuri tiesiogiai veikia organizacijų inovatyvumą. Sperber (2016) pažymi, kad organizacijos kultūra yra raktas į inovacijos sėkmę. Kultūros diegimo skatinimas gali atitinkamai prisidėti prie efektyvumo kūrimo. Inovacinė kultūra padeda skatinti kūrybingumą ir labai stimuliuoja bendrą organizacijos novatoriškumą. 5 pav. yra parodomas ryšys tarp organizacijos kultūros ir organizacijos novatoriškumo.



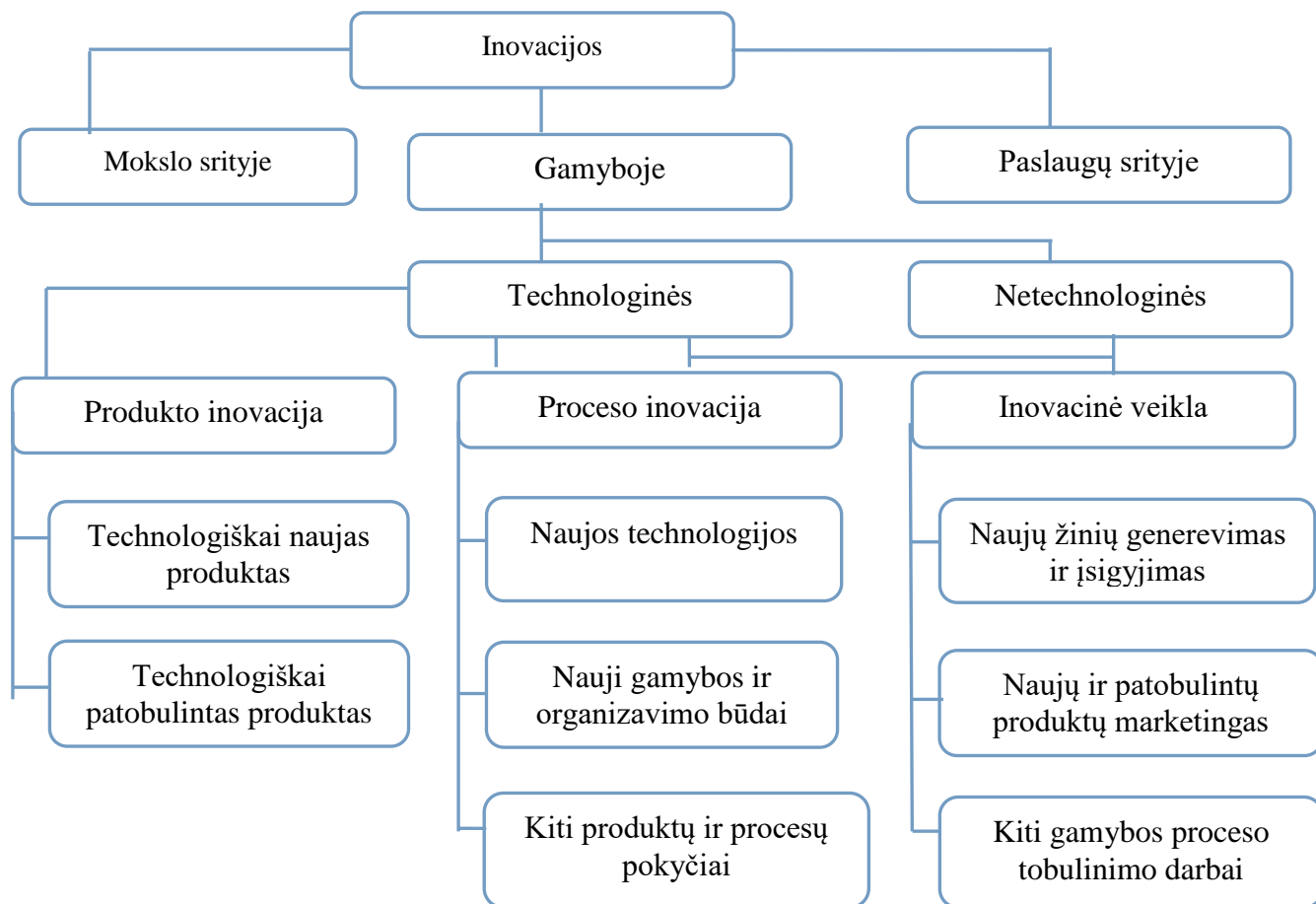
**5pav.** Tiesioginis ryšys tarp organizacijos kultūros ir organizacijos novatoriškumo (Sperber, 2016, 6)

*Išanalizavus inovacijų charakteristiką nustatyta, kad vieno apibrėžimo, kuris apibūdintų inovacijos sampratą, nėra. Vis daugiau mokslininkų savo darbuose inovacijas apibūdina ne tik kaip naujos technologijos ar produkto kūrimą, bet kaip pokytį ar procesą, kuris turi vykti nuolatos ir kuris neturi aiškios pradžios ir pabaigos. Inovacijos organizacijoms leidžia tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlikti konkurencingomis bei pasiekti geresnių ekonominių rezultatų.*

## 2.2. Inovacijų klasifikavimas

Inovacinė veikla yra pagrindinis visuomenės gerovės ir ekonominio augimo sėkmės kriterijus. Kad geriau suvoktume inovacijos sampratą, reikia išanalizuoti jų klasifikaciją.

Inovacijos sąvoka mokslinėje literatūroje tiesiogiai siejama su veikla. Valentinavičius (2006, 112) inovacinę veiklą apibūdina kaip „mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos ar technologijų diegimą, naujų gamybos organizavimo metodų taikymą, sudarantį sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesą“. Eurostat ir OECD (1997, cit. iš Valentinavičius 2006) metodika, pagal kurią inovacijos yra klasifikuojamos trijose srityse: mokslo, gamybos ir paslaugų veikloje (6 pav.).



**6 pav.** Inovacijų klasifikavimas (Valentinavičius, 2006, 112)

Jakubavičius ir kt. (2003, 10) pažymi, kad „inovacijų klasifikavimas padeda kompleksiskai suvokti ir įvertinti inovacijas kaip sistemą, turinčią kompleksinį pobūdį, bei sudaro prielaidas formuoti inovacijų valdymo metodus ir algoritmus, taip pat numatyti visuminės inovacinės veiklos tikslines nišas“. Autoriai inovacijų klasifikaciją (žr. 4 lent.) pateikia pagal tam tikrus požymius.

**4 lentelė:** Inovacijų klasifikavimo požymiai (sudaryta pagal Jakubavičių ir kt., 2003, 8-10)

<b>Klasifikacijos požymis</b>	<b>Klasifikacija</b>	<b>Klasifikacija inovacijų prasmės apibūdinimas</b>
Turinys	Produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės	Naujų produktų, technologijų, ekonominių valdymo sistemų, organizacijų ir kitų struktūrų sukūrimas.
Įgyvendinimo lygis	Žmogus, įmonė, ūkio šaka, visuomenė ar valstybė, ekosistema, pasaulis	Žmogus, įmonės, įstaigos, ūkio šaka, visuomenė ar valstybė, ekosistema, pasaulis.
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinės, daugkartinės	Įgyvendinamos vieną ar keletą ir daugiau kartų.
Naujumo laipsnis	Radikali, modifikuojančios	Radikalių – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus. Modifikuojančios – gerinimas ar papildymas, tobulėjimo laidavimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių.
Organizacinės ypatybės	Vidaus organizacinės, tarp-organizacinės	Vidaus organizacinės – proceso įgyvendinimas tik vienoje įmonėje; Tarporganizacinės – atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų.
Pobūdis	Kiekybinės, kokybinės	Kiekybinės – našumo, gamybos apimčių didinimas. Kokybinės – gamybos valdymo ir kokybės gerinimas.
Galutinis rezultatas	Fundamentinė, eksperimentinė, bazinė, difuzinė, sąlyginė	Fundamentalinė – mokslinė teorija, pateikta rašytine forma. Eksperimentinė – mokslinė teorija sukurtas eksperimentinio produkto pavyzdys. Bazinė – eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas pirmą kartą masinei gamybai konkrečioje organizacijoje. Difuzinė – kažkur gaminamo produkto patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje įmonėje. Sąlyginė – masinėje gamyboje esančio produkto modernizavimas.
Poveikis	Ekonominis, socialinis, ekologinis, kompleksinis	Ekonominis – didėjantis darbo našumas, pelnas; mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas. Socialinis – mažėjantis nedarbas, socialinių paslaugų plėtra. Ekologinis – aplinkos taršos mažinimas, ekologinių problemų sprendimas. Kompleksinis – ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio sintezuotas kompleksas.



Hassan, Shaukat, Nawaz ir Naz (2013, 245-247) išskiria šiuos inovacijų tipus:

- *produkto inovacija* apibūdinama kaip naujų produktų ir paslaugų atsiradimas arba siūloma smarkiai pagerinti esamus produktus / paslaugas. Ši inovacija diegiama siekiant pagerinti verslo efektyvumą, pritraukti naujus klientus, patenkinti klientų poreikius, sėkmingiau konkuruoti rinkoje. Produkto inovacija yra vienas pagrindinių veiksnių, prisidedančių prie organizacijos sėkmės. Naujo produkto kūrimo ir produkto inovacija yra svarbi strategija, kaip didinti rinkos dalį ir veiklos rezultatų svarbą. Tyrimais įrodyta, kad naujų produktų kūrimas turi teigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams;
- *proceso inovacija* apibūdinama kaip proceso naujovė, kuria galima smarkiai pagerinti technologijas ir programinę įrangą, gamybos ar pristatymo būdą. Įmonė gali sukurti naują procesą pati arba su kita įmone. Dėl proceso inovacijos galima sumažinti gamybos sąnaudas, kas turi tiesioginės įtakos produkto kainai. Įmonėms bus lengviau konkuruoti su kitomis įmonėmis bei patenkinti klientų poreikius. Proceso inovacijos, ypač gamybinėms organizacijoms, gali turėti didelį poveikį įmonių produktyvumui bei efektyvumui;
- *rinkodaros inovacija* apibūdinama kaip inovacijų tikslas pagerinti pardavimo rodiklius, padidinti rinkos dalį ir naujų rinkų plėtrą;
- *organizacijos inovacija* apibūdinama kaip naujų metodų, darbo organizavimo, sprendimų priėmimo ir naujų būdų, kaip valdyti organizaciją, organizuoti įprastinę veiklą, sistema. Organizacinės inovacijos gali padidinti organizacijos efektyvumą mažindamos sandorių išlaidas ir administracines išlaidas. Organizacijos inovacija leidžia sėkmingiau konkuruoti su konkurentais ir patenkinti klientų lūkesčius;
- *organizacijos veiklos (produkto, rinkos, finansų) inovacija*. Organizacijos veiklos tikslas – finansiniai rezultatai. Tai apima finansines priemones, pvz., didinti pelną, investicijų ir turto grąžą. Inovacijų efektyvumą atspindi naujo produkto sėkmė. Inovacijų veikla organizacijoje skatina kitų rūšių veiklą, tokią kaip rinkodaros, gamybos ir finansinių rezultatų. Rinkodaros veiklos inovaciją atspindi pardavimo rodikliai, rinkos dalis ir pelningumo padidėjimas. Gamybos efektyvumas – tai visų elementų gamybos našumo pasiekimai. Gamybos našumas – kokybės gerinimas, ekonominis efektyvumas, gamybos lankstumas. Galiausiai, gamybos našumas – organizaciniai tikslai dėl išlaidų mažinimo, kokybės pagerinimo ir gamybos lankstumo. Gamybos efektyvumas tiesiogiai lemia įmonių pelningumą.

*Inovacijų klasifikavimas padeda inovacijas suprasti ir apibūdinti kaip sistemą, kuri turi kompleksinį pobūdį.*

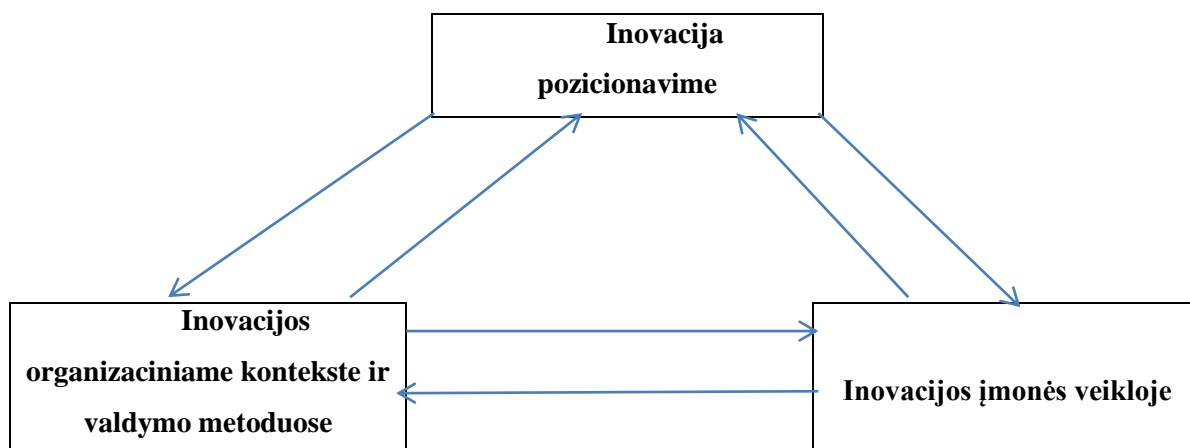
### 2.2.1. Inovacinė veikla ir procesai

Inovacinė veikla – tai kompleksinis procesas, kuris apima naujovės sukūrimą ir panaudojimą. „Inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacijų diegimo mechanizmų, t. y. inovacijos sistemos“ (Sapiegienė, Juknevičienė ir Stoškus, 2009, 238). Inovatyvi įmonė ta, kuri savo veikloje diegia naujus produktus ar reikšmingai patobulina esančius, kuri tobulina procesus ir nuolat pritaiko naujas žinias bei nuolat ieško galimybių ir kuria naujus planus. Inovatyvi įmonė – tai tokia įmonė, kuri nuolat tobulina, kuria inovacijas ir tai nuolatinis jos procesas. Pagal Europos inovacijų švieslentę (European Innovation Scoreboard) Europos šalys yra reitinguojamos pagal inovatyvumo tipą. Remiantis šia ataskaita siūloma inovatyvias įmones skirstyti į keturis tipus (žr. 5 lent.). Skirtingi inovacijų tipai yra taikomi tada, kai norima pasiekti konkrečių tikslų, tokių kaip sumažinti gamybos išlaidas, pagerinti gaminių kokybę, atrasti naujas rinkas, gerinti procesus.

**5 lentelė.** Inovatyvių įmonių tipai (sudaryta pagal Sapiegienę ir kt., 2009, 238)

Inovatyvių įmonių tipai	Tipo lyginamasis svoris	Reikšmė
Strateginiai novatoriai	Apie 22 % visų inovatyvių įmonių	Inovacijos yra pagrindinis komponentas kuriant įmonės strategiją. Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra šiose įmonėse atliekami nuolat, turint tikslą sukurti naujus produktus arba inovatyvius procesus.
Nepastovūs novatoriai	Apie 30 % visų inovatyvių įmonių	Tyrimus atlieka ir plėtoja inovacijas įmonės viduje pagal poreikį arba palankiais momentais, bet inovacijos nėra strateginė įmonės veikla.
Technologijų modifikatoriai	Apie 27 % visų inovatyvių įmonių	Tyrimai ir plėtra skirti modifikuoti jau sukurtus produktus ar procesus.
Technologijų adaptuotojai	Apie 21 % visų inovatyvių įmonių	Įgyvendina naujoves, pritaikydamos kitų įmonių sukurtas inovacijas.

Pogosian ir Dzemyda (2012, 69) pateikdami inovacinės įmonės koncepciją kaip parodyta 7 pav., išskiria tai, kad „inovacinės įmonės koncepcija yra: pirma įmonės inovacijas gali kurti, remdamosi kūrybiniu pozicionavimo procesu. Antra, šių kompanijų galimybė save pozicijuoti inovatyviai priklauso nuo galimybės diegti inovacijas organizaciniame kontekste ir taikant valdymo metodus. Trečia, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, negalima ignoruoti našumo didinimo“.

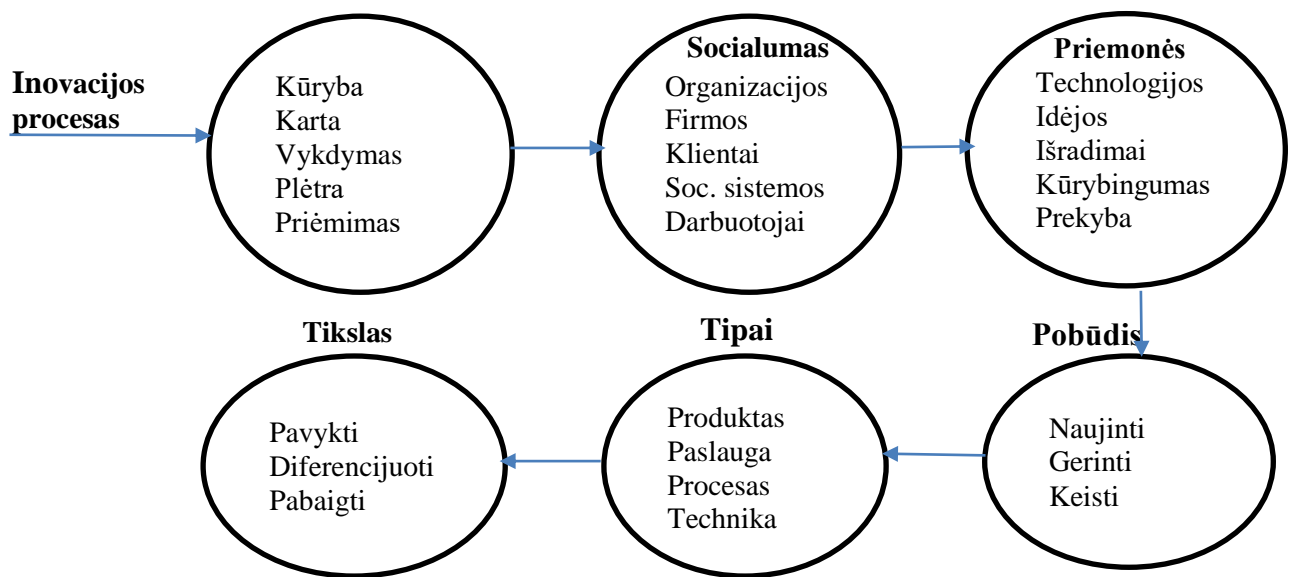


**7 pav.** Inovacinės įmonės koncepcija (Pogosian ir Dzemyda, 2012, 69)

Ragauskas ir Kriaučionienė (2008, 117) teigia, kad inovatyvi įmonė yra linkusi eksperimentuoti visose veiklos srityse. Tokia įmonė pasižymi charakteristikomis:

- organizacijos kultūra orientuota į nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą;
- gebėjimas įvertinti inovatyvias programas;
- vertinama darbuotojų kompetencija;
- organizacijos politika skatina kūrybiškumą;
- dėmesys koncentruojamas į strateginį lygmenį;
- įžvalgaus, efektyvaus darbo kultūra;
- lyderystės pasireiškimas visais organizacijos lygmenimis;
- įvairiapusiška ir besivystanti organizacijos struktūra.

Tohidi ir Jabbari (2012) inovacijų procesą apibūdina kaip nenutrūkstamą, kuris prasideda nuo idėjos vystymo, dizaino kūrimo ir naujo produkto ar paslaugų perdavimo rinkai. Baregheh ir kt. (2009) inovacijų procesą skirsto į šešis etapus. 8 pav. vaizduojamia inovacijos proceso esmė. Nesvarbu, kurio konteksto disciplinos ar organizacijos. Šie šeši komponentai apibūdina inovacijos procesą. Jie taip pat vaizduoja skirtingus pradžios taškus inovacijos procese.



**8 pav.** Inovacinio proceso schema (Baregheh ir kt., 2009, 1333)

*Inovacinio proceso esmė – idėja, kaip seną pakeisti nauju, patobulinant ar pertvarkant, ir nesvarbu, tai produktai, procesai ar nauja rinka.*

### 2.2.2. Inovacinės veiklos sisteminis požiūris

Inovacijų procesas nagrinėjamas sisteminiu požiūriu. Sisteminis požiūris reiškia, kad pasirinktas objektas nagrinėjamas kaip visuma. Sistema – veiklos funkcijos atliekamos kartu, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Inovacija – procesas, kurio metu gautos žinios transformuojamos į naujas paslaugas ar produktus. Inovacijai sukurti reikia viso komplekso tarpusavyje susijusių, subordinuotų pokyčių. „Sisteminis arba planuotas pokytis organizacijai padeda prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų ir pasiekti naujų tikslų. Kiekviena organizacija planuoja pokyčius reaguodama į vykstančius pokyčius [...]. Tikslingai suplanuotas pokytis apima struktūrinės inovacijas, numato naują organizacijos politiką, keičia strateginius tikslus“ (Bandzevičienė, 2011, 7).

Svarbus vaidmuo inovacijos procese tenka įmonių vadovams. Siekiant sėkmingai diegti inovacijas, vis plačiau nagrinėjama vadovų, lyderių vaidmens svarba. Moksliniais tyrimais yra nustatytas ryšys tarp inovacinės veiklos efektyvumo, valdymo kokybės ir vadovų požiūrio į inovacijas. Aukščiausio lygio įmonės vadovų tiesioginio poveikio naudą inovacijoms nagrinėja Sperber (2016). Pogosian ir Dzemyda (2012) pabrėžia, kad, siekiant sėkmingai diegti inovacijas, aukščiausi vadovai turi nuolat pabrėžti inovacijų svarbą. Mokslininkai nagrinėja įvairaus lygio vadovų poveikio reikšmę

inovacinio proceso valdymui. Tai vadinama pagrindine inovacijų varomąja jėga. Pripažįstama, kad, formuojant inovacijų strategiją, kultūrą, visa atsakomybė tenka ant aukščiausiojo lygio įmonių vadovų pečių.

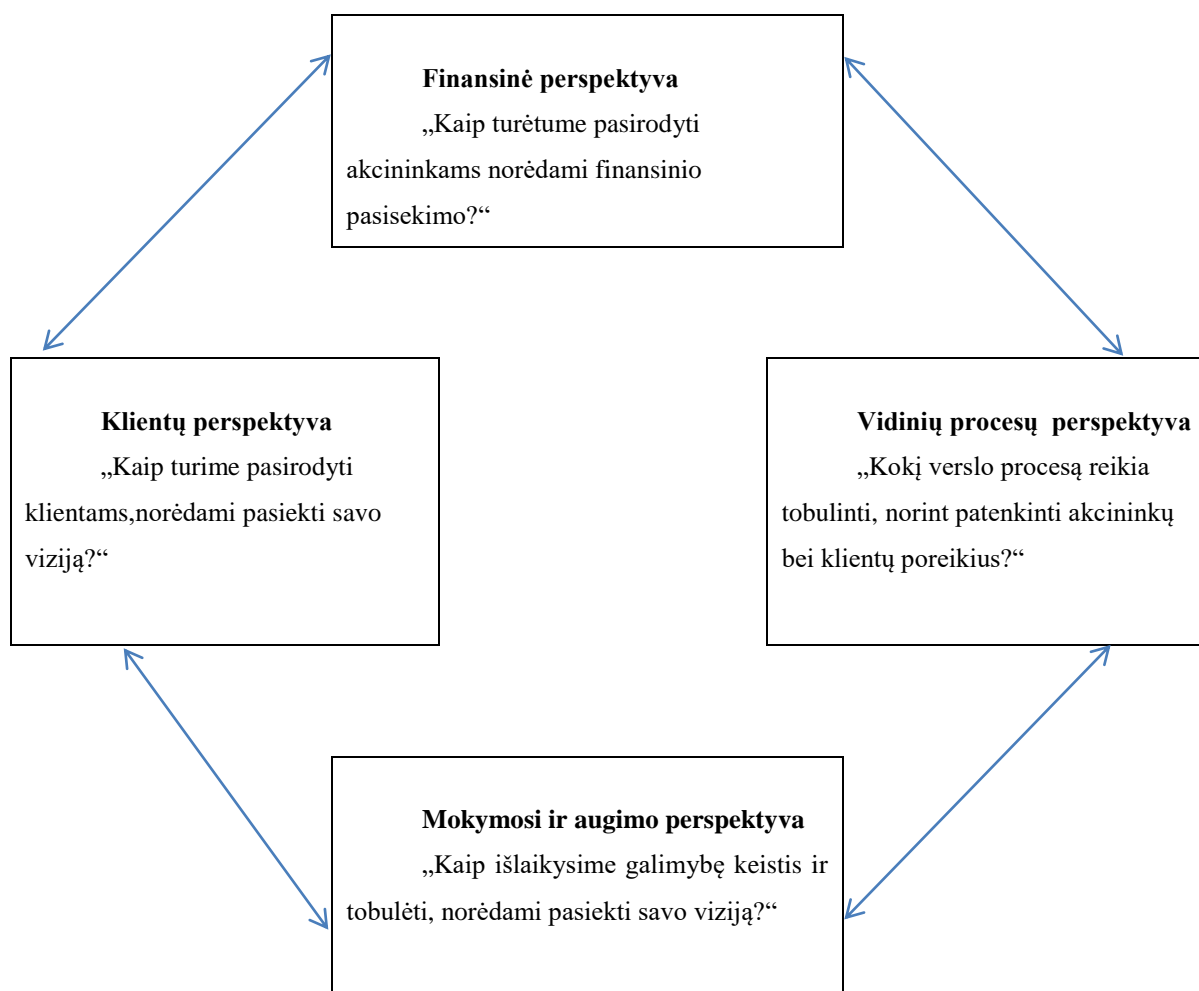
Siekiant sistemingos inovacinės veiklos, svarbu numatyti inovacijų strategiją (žr. 6 lent.), kuri padės nustatyti inovatyvumo gaires.

**6 lentelė.** Inovacijų strategijos (sudaryta pagal Ragauską ir Kriaučionienę, 2008, 117-123)

Inovacijų strategijos	Inovacijų strategijos tipas	Inovacijų strategijos tikslai
Bazinės vystymosi strategijos	Lyderiavimo strategija	Pasiekti žemą, palyginus su konkurentais, išlaidų lygį.
	Diferenciacijos strategija	Išskirtinių bruožų suteikimas produktui.
	Specializacijos/koncentracijos strategija	Patenkinti pasirinkto rinkos poreikius geriau, geriau negu tai daro konkurentai.
Augimo strategijos	Intensyvaus augimo strategija	Didinti produkto pardavimo apimtį.
		Pardavimo apimčių didinimas pristatant savo produktus naujose rinkose.
		Padidinti pardavimų apimtį, sukuriant patobulintus ar naujus produktus.
	Integruota strategija	Padidinti rentabilumą, kontroliuojant įvairias strategiškai svarbias gamybos ir pardavimo grandis.
Augimo strategija per diversifikaciją	Portfelio diversifikacija.	
Konkurencinė strategija	Lyderio strategija	Užimti dominuojančią poziciją rinkoje.
	"Metančio iššūkį" strategija	Agresyvios strategijos tikslas, užimti lyderio pozicijas.
	"Ėjimo paskų lyderį" strategija	Derinti savo sprendimus su konkurentų sprendimais.
	Specialisto strategija	Tapti stambia firma mažoje rinkoje, o ne maža firma didelėje rinkoje.

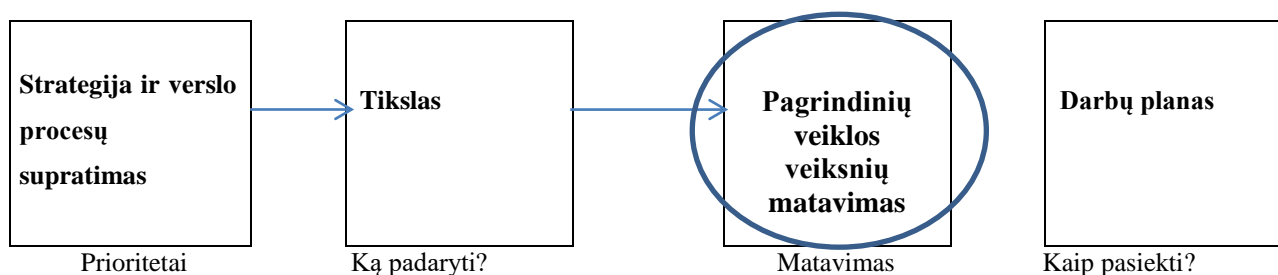
Ragauskas ir Kriaučionienė (2008) pabrėžia inovacijų strategijos pasirinkimo svarbą. Autoriai inovacijų strategijas skirsto į bazinę vystymosi strategiją, augimo strategiją ir konkurencinę strategiją. Bazinės augimo strategijos skirstomos pagal konkurencinį pranašumą ir užimamą tikslinę rinką. Augimo strategija renkama, nes siekiama augimo tikslų. Ir konkurencinė strategijos tikslas, numatyti santykius su konkurentais.

Subalansuota apskaita (angl. *balanced scorecard*) ir pagrindinių veiklos veiksnių matavimas (angl. *key performance indicators*) leidžia organizacijoms matuoti ne tiek procesus ar kokybę, kiek apibendrintą organizacijos veiklos įvertinimą. Remiantis „subalansuotos apskaitos valdymo metodologija, kuri sukurta apie 1990 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose profesorių R. Kaplan ir D. Norton, nagrinėjama verslo valdymo metodika. Pagrindinė mintis, išreiškianti subalansuotos apskaitos idėją, – subalansuotas įmonės vystymasis, gerinant keturias pagrindines sritis: žmonių žinias, įmonės procesus, orientaciją į klientų poreikius, įmonės lėšų valdymą“ (Kaplan ir Norton, 1996, cit. iš Bartkus, 2014, 52). Subalansuota apskaita papildo kitas finansines priemones ir sudaro galimybę sukurti būsimą vertę per investicijas į klientą, tiekėją, darbuotoją, procesus, technologijas ir inovacijas. Atkinson (2006) subalansuotą apskaitą analizuoja, kaip pavaizduota 9 pav. per esmines sritis: finansus, klientus, procesus, žmones.



**9 pav.** Subalansuotos apskaitos perspektyva (Atkinson, 2006, 1449)

Клочков (2010) teigia, kad tradiciniai vertinimo metodai nebeatitinka šiandienos reikalavimų. Sėkmė šiuolaikiniame verslo pasaulyje priklauso nuo to, kokius įmonės turi naujoviškus valdymo įrankius, orientuotus į tikslo nustatymus ir asmeninės darbuotojų atsakomybės apibrėžimus. Techniškas valdymas pagal tikslus padeda motyvuoti darbuotojus. Pagrindinių veiklos veiksmų rodikliais vertiname personalo ir atskirus procesus. 10 paveiksle pavaizduotas pagrindinių veiklos veiksmų matavimosi santykis: tikslai, strategija ir supratimas apie verslo procesus. Jis rodo, kad pirmiausia reikia nusistatyti tikslus, o vėliau kontroliuoti ir analizuoti tikslų įgyvendinimą.



**10 pav.** Pagrindinių veiklos veiksmų vieta verslo procesų schema (Клочков, 2010, 6)

*Inovacijų procesas turi būtiviene iš organizacijos strategijos dalių, kuri vienija visas idėjas ir tai turi įtakos konkurencingumo didinimui.*

### **2.3. Eksportas kaip pagrindinė tarptautinės prekybos plėtojimo forma**

Pasaulis nebėra suvokiamas be tarptautinės prekybos. Tarptautinė prekyba yra įmonių gyvenimo kasdienybė. Nei viena šalis ekonominio augimo nebeįsivaizduoja be tarptautinės prekybos.

„Tarptautinė prekyba – tai pardavimo ir pirkimo procesas, vykstantis tarp įvairių šalių pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų“ (Bernatonytė, 2011, 14). Burinskienė (2014) tarptautinę prekybą apibūdina, kaip įvairių veiklą, kuri vyksta tarptautiniu mastu ir tarptautinėje aplinkoje. Jakutis, Liukaitis ir Samulevičius (2007, 275) teigia, kad „užsienio prekyba – sudėtingas įvairių veiksmų tarpusavio sąveikos ir veiksmų kompleksas, apimantis rinkotyrą ir rinkodarą, produkto kūrimą, jų gamybą, pakavimą, paskirstymą ir pardavimą“.

Snieška ir Čiburienė (2005, 563–564) išskiria tarptautinės prekybos naudą:

- konkurencijos padidėjimas. Vykstant tarptautinei prekybai, produkciją galima tiekti ne tik šalies viduje, bet ir pasaulinei rinkai. Dėl didesnės konkurencijos įmonės yra priverstos mažinti sąnaudas ir išlaidas;

- produktų gausa ir įvairovė. Užsienio prekyba skatina gaminti naujus produktus. Tarptautinės prekybos nauda – didesnė prekių įvairovė;
- masto ekonomija. Vidutinių gamybos kaštų sumažėjimas, kuris yra lemiamas didesnės gamybos apimties. Tarptautinė prekyba leidžia padidinti gamybos apimtį;
- lyginamasis pranašumas. Gamintojas gamina tokios pačios kokybės produktą mažesniais sąnaudomis nei konkurentai.

„Tarptautinio verslo plėtotė – esminis šiuolaikinės visuomenės bei jos gyvenimo būdo modernizavimo veiksnys, darantis vis didesnę įtaką ekonominei, politinei, socialinei raidai, kultūros bei technologijų pažangai“ (Melnikas, 2014, 9). Tarptautinė prekyba yra nagrinėjama eksporto ir importo požiūriu.

Dabartinėje globalioje aplinkoje eksportas tampa vienas svarbiausių faktorių šalių konkurencingumui didinti. Plėtojant tarptautinę prekybą, šalys kuria eksporto skatinimo politiką.

Pagrindinis Lietuvos eksportą reglamentuojantis dokumentas (Lietuvos eksporto plėtros 2014–2020 gairės, 2014) – „Lietuvos eksporto plėtros 2014–2020 metų gairės. Lietuvos eksporto plėtros strateginis tikslas – diversifikavus eksporto rinkas, padidinti prekių ir paslaugų eksportą, ypač daug dėmesio skirti lietuviškos kilmės prekių ir paslaugų eksportui“. Dokumente nurodomi prioritetiniai eksporto plėtros tikslai:

- išlaikyti eksporto pozicijas užsienio rinkose;
- skverbtis į naujas, ypač trečiųjų valstybių, rinkas;
- skatinti didesnės pridėtinės vertės prekių ir paslaugų eksporto plėtrą;
- diversifikuoti Rytų ir Vakarų rinkas;
- skatinti įmonių konkurencingumo augimą, nustatyti prioritetinių eksporto ir eksporto plėtros sektorių grupes.

### **2.3.1. Eksporto plėtrą sąlygojantys veiksniai**

Eksportas turi labai didelę įtaką šalies gerovei ir darbo lygio užimtumui. Jakutis ir kt. (2007, 275) teigia, kad „užsienio prekybos skatinimas yra svarbus eksporto plėtrai, kuri turi būti įgyvendinta prekybos liberalizavimo priemonėmis bei eksporto skatinimo programomis“.

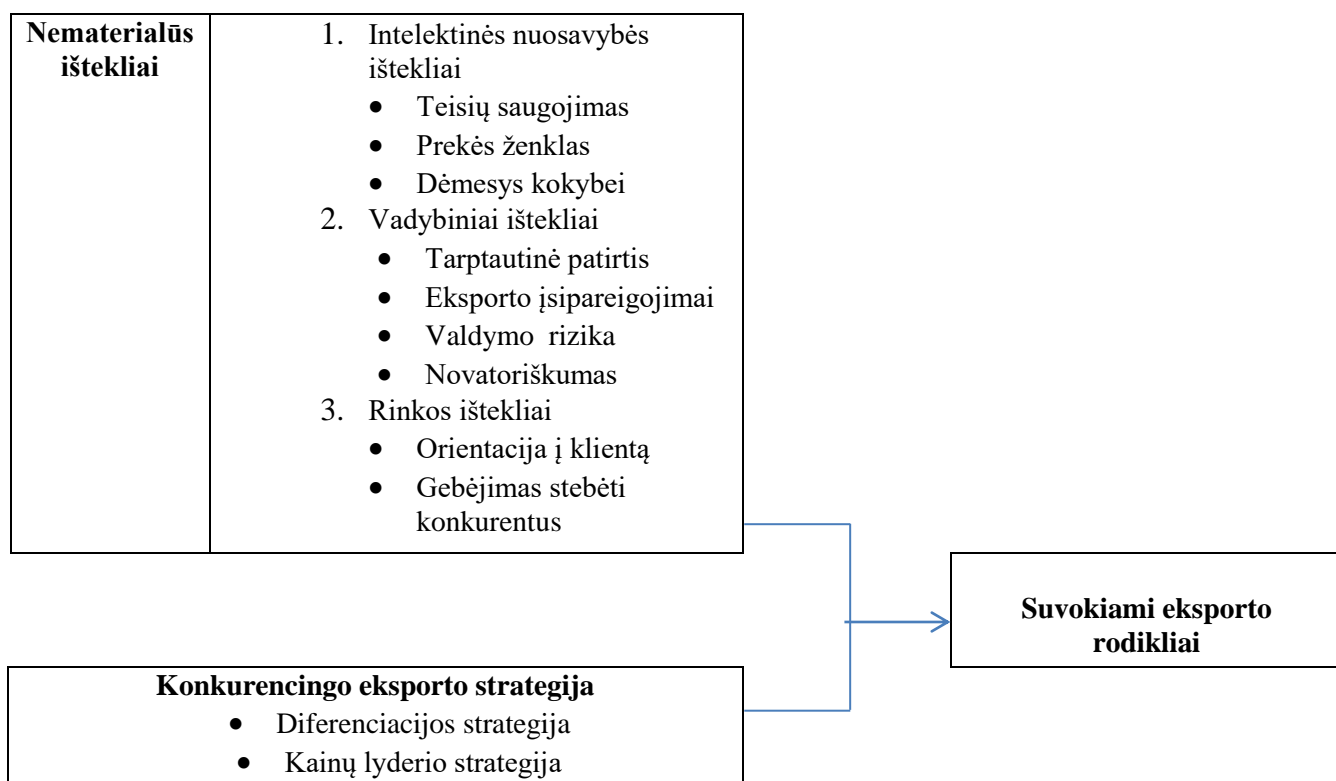
Dažniausiai įmonės eksporto plėtra yra siejama su ekonominės naudos gerinimu. Pupeikienė (2006, 3) pabrėžia, kad „pagrindinis įmonių tikslas – pagerinti pardavimo rodiklius, naudojantis savo konkurenciniais pranašumais, o eksportas, įeinant į užsienio rinkas, dažniausiai ir tampa natūralia pardavimo gerinimo priemone“. Grebliauskas ir Stonys (2012, 51) teigia, kad „tarptautinė prekyba



glaudžiai susijusi su šalies konkurencingumo sąvoka. Gebėjimas sėkmingai prekiauti užsienio rinkose, gaminti kitų šalių vartotojų lūkesčius atitinkančius gaminius bei poreikius ir taip užsitikrinti aukštas ir tvarias pajamas“. Ginevičius et al. (2005, 25) pastebi, kad „užsienio rinkos atveria ne tik naujas galimybes, bet ir kelia griežtus reikalavimus. Todėl reikia rūpintis įmonės užsienio ekonominės veiklos planavimu, jos strategijos formavimu. Tai aprėpia eksporto tikslų nustatymą, užsienio rinkų, prekės įėjimo į užsienio rinkas parinkimo būdus“. Įmonės eksporto galimybes geriausiai atspindi:

- įmonės technologinė bazė;
- naudojamos žaliavos ir aprūpinimas jomis;
- įmonės personalo kvalifikacija;
- finansinės galimybės.

Kumlu (2014) nagrinėja nematerialių išteklių ir konkurencingumo eksporto strategijos poveikį mažų ir vidutinio dydžio įmonių eksporto veiklai (11 pav.). Ši eksporto integracijos vystymo veikla susieta, nes nė vienos veiklos veikimas atskirai nėra pakankamai efektyvus (aiškinant mažų ir vidutinio dydžio įmonių eksporto procesą). Veikla buvo sukurta siekiant įvertinti integruotą supratimą apie svarbius nematerialius išteklius ir eksporto konkurencijos strategijas, kurios apibūdina eksporto veiklą.



**11pav.** Nematerialių išteklių ir konkurencingumo eksporto strategijos poveikis mažų ir vidutinio dydžio įmonių eksporto rodikliams(Kumlu, 2014, 28)

Vis daugiau mokslininkų pažymi nematerialių išteklių svarbą eksporto konkurencingumui. Atsižvelgdamos į nuolat besikeičiančias rinkos sąlygas, įmonės privalo ieškoti naujų būdų įmonės veiklai efektyvinti. Beniušienė ir Svirskienė (2008, 36) teigia, kad „konkurencingumo plėtojimas – vienas svarbiausių organizacijos tikslų. Formuodamos konkuravimo strategiją, organizacijos stengiasi surasti ir pritaikyti tokius būdus, kurie padėtų sėkmingai konkuruoti bei efektyvinti veiklą“. Ir išskiria, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie:

- gali pasiūlyti itin vartotojų vertinamą išskirtinį produktą ar paslaugą;
- išstbulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir prisitaikyti prie jos;
- pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių;
- anksčiau nei kiti pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį.

Konkuravimo strategija – tai konkrečių priemonių pasirinkimas siekiant įgyvendinti įmonės tikslus. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad vieno būdo ar metodo nėra. Tačiau pranašumas turi būti reikšmingas, kad išsilaikytų keičiantis aplinkai. Žmogiškieji ištekliai daro vieną didžiausių įtakų įmonės konkurencingumui, nes juos sunku imituoti ar perimti. Jie yra susiję su žiniomis ir specializacija. Geresni ištekliai įgalina įmonę vystyti savo pajėgumą.

Daug dėmesio skiriama prekių ir paslaugų gamybos efektyvumui. Grebliauskas ir Stonys (2012, 51) pabrėžia, kad „esant galimybei šalies ūkyje pagamintą produkciją eksportuoti, ekonomikos subjektai suinteresuoti siekti masto ekonomikos ir produktyvumo“. Hollensen (2008) išskiria, kad pagrindinė įmonių eksporto priežastis – noras užsidirbti pinigų. Dažniausiai tik kelių faktorių visuma padeda įmonei pasiekti norimo rezultato. Autorius išskiria pagrindinius eksporto motyvus (žr. 7 lent.), kurių visuma ir padeda pasiekti siekiamo tikslo. Eksporto motyvai yra skirstomi į aktyvius ir pasyvius motyvus. Aktyvūs motyvai skatina keisti įmonės strategiją ir veikti išnaudojant unikalią įmonės kompetenciją ar rinkos galimybes. Pasyvūs motyvai – tai įmonės reakcija į rinkos pokyčius (vietinėje ar užsienio rinkoje) ir prisitaikymą prie tarptautinės aplinkos.

**7 lentelė.** Pagrindiniai eksporto motyvai (Hollensen, 2008, 35)

<b>Aktyvūs motyvai</b>	<b>Pasyvūs motyvai</b>
Pelnas ir augimo tikslai Vadovybės požiūris Technologinė kompetencija/unikalus produktas Užsienio rinkos galimybės/rinkos informacija Masto ekonomija Mokesčių privalumai	Konkurencinis spaudimas Perprodukcija/viršyti pajėgumai Neplanuoti užsakymai Išplėstas sezoninių prekių pardavimas

*Pagrindinis įmonių tikslas naudojant konkurencinius savo pranašumus didinti pardavimo apimtisužsienio rinkose. Masto ekonomijos taikymas yra vienas iš veiksmų, garantuojančių konkurencingumo užtikrinimą ir išlaikymą eksporto rinkoje.*

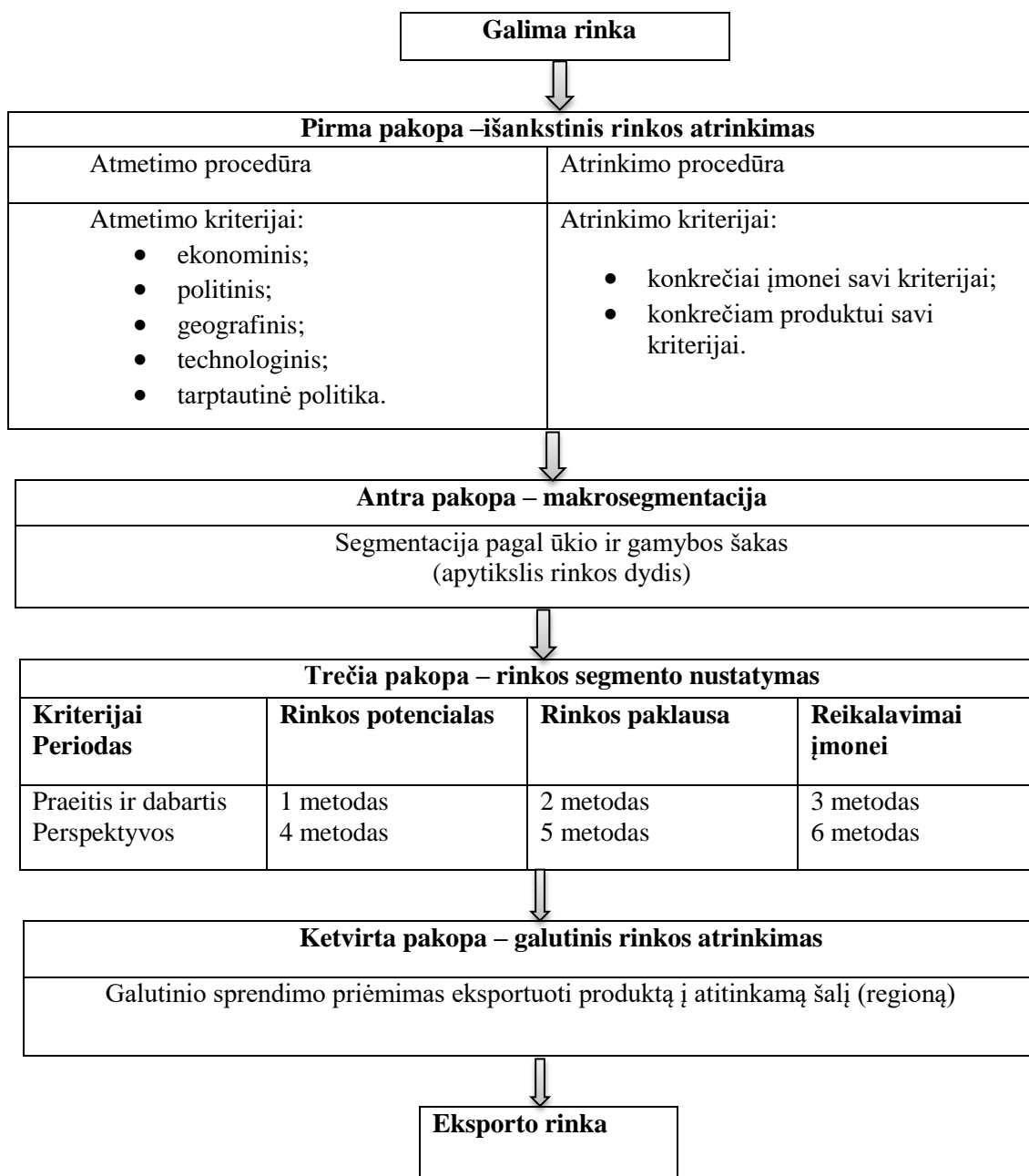
### **2.3.2. Eksporto rinkų pasirinkimo motyvai**

Eksporto sėkmę garantuos tik visapusiškas susipažinimas su rinka ir planuojamo produkto eksporto galimybių šioje rinkoje nustatymas. Didžiausią įtaką įmonių eksportui, jo apimtims bei pardavimo rinkų pasirinkimui daro įmonių turimi santykiniai pranašumai bei įmonės produkcijospaklausa.

YeSheng ir Mullen (2011) rinkų pasirinkimą skiria pagal penkis punktus:

- rinkos dydis: gyventojų skaičius, geografinė padėtis;
- ekonomikos intensyvumas: bendrasis vidaus produktas (BVP) vienam gyventojui, energijos suvartojimas;
- užsienio investicijos;
- rinkos paklausa: prekių ir paslaugų importas procentais nuo BVP, bendrasis prekybos procentas nuo BVP;
- religiniai skirtumai.

Ginevičius et al. (2005, 25) eksporto rinkų pasirinkimą skirsto pagal: „rinkos dydį, augimo tempus; konkurenciją; įmonės produkto paklausą, panašumus į vietos rinką; rinkos prieinamumą; transporto galimybes; politinį bei ekonominį stabilumą; tarifus ir kitus importo apribojimus, apmokėjimo sklandumą ir pan.“.Urbonas (2003, cit. iš Miečinskienė, Stasytė ir Kazlauskaitė, 2014, 1168) pažymi, kad eksporto rinkos pasirinkimas įvairiais etapais gali skirtis (12 pav.), tačiau pirminis ir galutinis rinkos vertinimas yra bendras visoms įmonėms.



**12pav.** Eksporto rinkos parinkimo etapai (sudaryta pagal Miečinskienė ir kt., 2014, 1169)

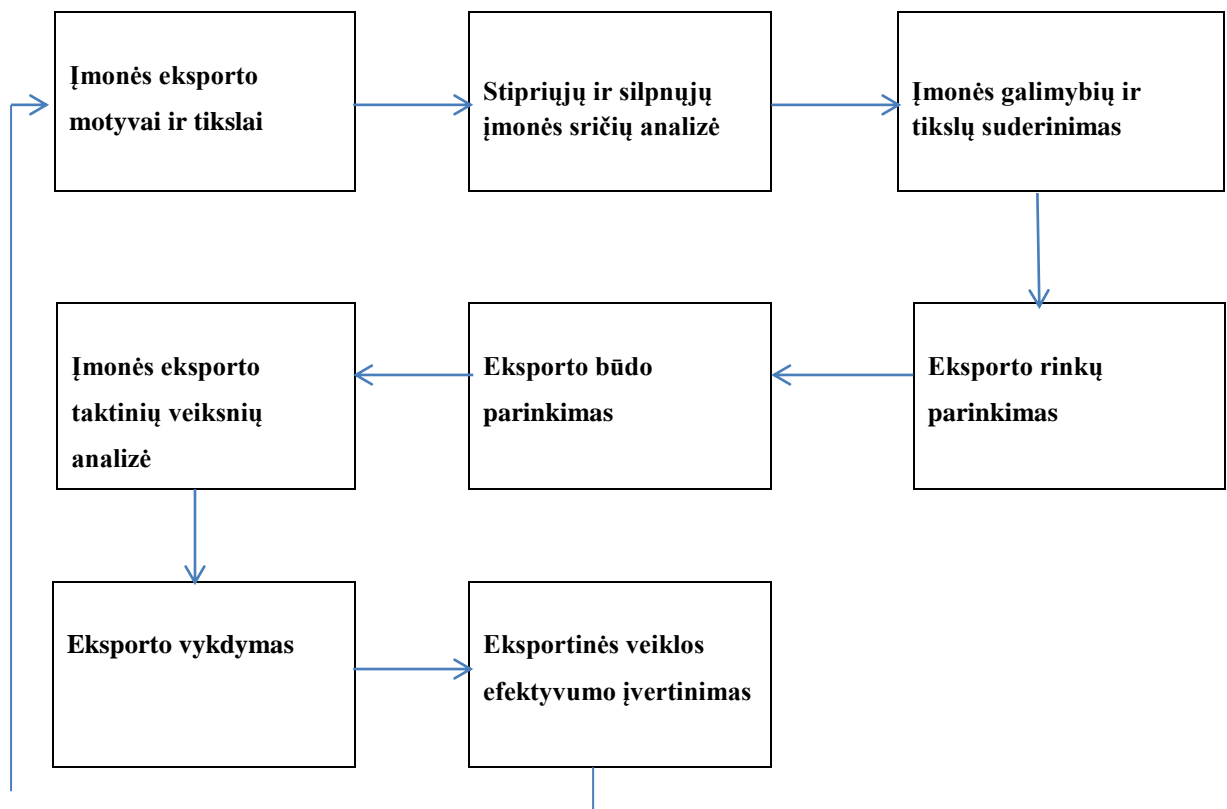
Išankstinė rinkos procedūra atranka yra svarbi eksportuojančiai įmonei. Visos rinkos atrenkamos pagal nustatytus kriterijus. Antrasis etapas prasideda rinkos makrosegmentacija, rinkos jungiamos į šakas, siekiant nustatyti tarpusavio sąveikas, nes tai turės didelės įtakos eksportui. Trečiu etapu įvertinamos rinkos, kurios buvo pasirinktos pirmu etapu. Šios analizės tikslas – taikant įvairius analizės metodus atmesti išankstinėje procedūroje pasirinktas rinkas, kurios neatitinka rinkos segmentų reikalavimų: esamos rinkos potencialas; esamos rinkos paklausa; dabartinė prekių paklausa;

perspektyvus rinkos potencialas; potenciali rinkos paklausa; perspektyvi rinkos paklausa. Paskutinis ketvirtas eksporto tyrimų etapas – galutinis rinkos pasirinkimas. Tai eksporto įmonės marketingo plano rengimas.

Urbonas (2003, 44) nurodo eksportorinkos parinkimo kriterijus:

- eksporto tikslai;
- rinkos tyrimas ir segmentavimas;
- numatyto eksportuoti produkto apibūdinimas;
- numatyto eksportuoti produkto kaina;
- eksportuojamos produkcijos pristatymo sąlygos;
- eksportuojamo produkto reklama.

Ginevičius et al. (2005, 28) išskiria eksporto planavimo svarbą ir pateikia eksporto planavimo ir organizavimo modelį (13 pav.).



**13 pav.** Eksporto planavimo ir organizavimo modelis (Ginevičius et al., 2005)

*Eksporto rinkos pasirinkimo sėkmė priklauso nuo tinkamo rinkos įvertinimo ir pasirinkimo bei eksportavimo galimybių.*

## 2.4. Inovacijų įtaka įmonės eksporto plėtrai

Įmonių konkurencingumas dažniausiai priklauso nuo inovacijų diegimo spartos. Ir ypač įmonių inovatyvumas svarbus tampa tada, kai tenka konkuruoti užsienio rinkose. Eksporto plėtros sėkmei didelę įtaką turi tai, kaip įmonės nuolat tobulina savo procesus, nes strategijos ir programos, kurios veikė praeityje, ateityje bus nepakankamos. Inovacijos stiprina konkurencingumą ir sukuria klestinčią ateitį.

„Globali ekonomika atneša ne tik grėsmes ir riziką, bet kartu ir galimybes konkurencinį pranašumą įgyti skirtingais būdais. Tipiškiausi konkurencinio pranašumo šaltiniai yra inovacijos, naujos technologijos, aptarnavimo kokybė, kokybė ir kaina“ (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, 32).

Ginevičius et al. (2005, 277) charakterizuoja „pasaulio gamybos lyderių išskiriamus konkurencinio pranašumo teiginius“:

- plečiant gamybą svarbu kreipti dėmesį į globalizaciją;
- klientų supratimas yra kelias į inovacijas;
- gamybos tobulumas lemia gerą klientų aptarnavimą;

Ruželė ir Serafinas (2015, 2) teigia, kad „vienas svarbių vadybos inovacijų taikymo krypčių yra Lean vadybos metodų ir principų naudojimas“. „Lean“ metodų taikymas įmonėje pagerina veiklos bendrą efektyvumą ir lemia pokyčius. Efektyvus įmonės veiklos valdymas yra įmonės ekonominės veiklos garantas. „Lean“ vadybos sistemos diegiamos, kai siekiama pokyčių organizacijos veikloje ir jos valdyme.

Eksporto plėtros ir jos rezultatų apibūdinančius rodiklius Urbonas (2003, 52) skirsto į absoliutinius (eksporto apimtys, gamybiniai pajėgumai, pardavimo veikla, pardavimų apimtys ir kt. rodikliai) ir santykinus (koeficientai, gauti apskaičiuavus ar palyginus absoliučius duomenis). 8 lent. pateikti eksporto įmonės rezultatus apibūdinantys rodikliai.

8 lentelė. Eksporto įmonės efektyvumo rodikliai (sudaryta pagal Urboną, 2003, 52-58)

<b>Eksporto įmonės ekonominio potencialo rodikliai</b>	Aktyvai;
	Pardavimai;
	Grynasis arba bendrasis pelnas;
	Pagrindinis kapitalas;
	Apyvartinis kapitalas;
	Kapitaliniai įdėjimai;
	Nuosavas ir skolintas kapitalas;
	Kapitalizuotas pelnas;
	Gamybiniai pajėgumai;
	Mokslo tyrimo bazė ir išlaidos naujovėms;
	Bendras darbuotojų skaičius.
<b>Eksporto įmonės veiklos efektyvumo rodikliai</b>	Pardavimų apimtys santykis su aktyvais;
	Pardavimų apimtys santykis su pagrindiniu kapitalu;
	Pardavimų apimtys santykis su apyvartiniu kapitalu;
	Pardavimų apimtys santykis su prekių atsargomis;
	Gamybos ir pardavimų išlaidų lyginamasis svoris parduotoje eksporto produkcijoje;
	Pardavimų apimtis, tenkanti vienam darbuotojui;
<b>Eksporto įmonės konkurencingumo rodikliai</b>	Pagamintos produkcijos apimtis, tenkanti vienam darbuotojui;
	Pelno santykis su pardavimų apimtimi;
	Pardavimų apimtys santykis su materialių gamybinių atsargų verte;
<b>Eksporto įmonės finansinės būklės rodikliai</b>	Pardavimų apimtys santykis su nerealizuotos produkcijos verte;
	<b>Finansavimosi ir paskolų gavimo galimybės:</b>
	Nuosavo kapitalo suma;
	Nuosavo kapitalo santykis su visu kapitalu;
	Visos įmonės skolų santykis su nuosavu kapitalu;
	Nuosavo kapitalo santykis su realiu pagrindiniu kapitalu;
	Ilgalaikio įsiskolinimo santykis su nuosavu kapitalu;
	Nuosavų lėšų operacijų įplaukos;
	<b>Mokumas:</b>
	Apyvartinių aktyvų santykis su trumpalaikiais įsiskolinimais;
	Apyvartinių aktyvų likvidumo koeficientas;
	Apyvartinių aktyvų santykis su visu skolintu kapitalu.

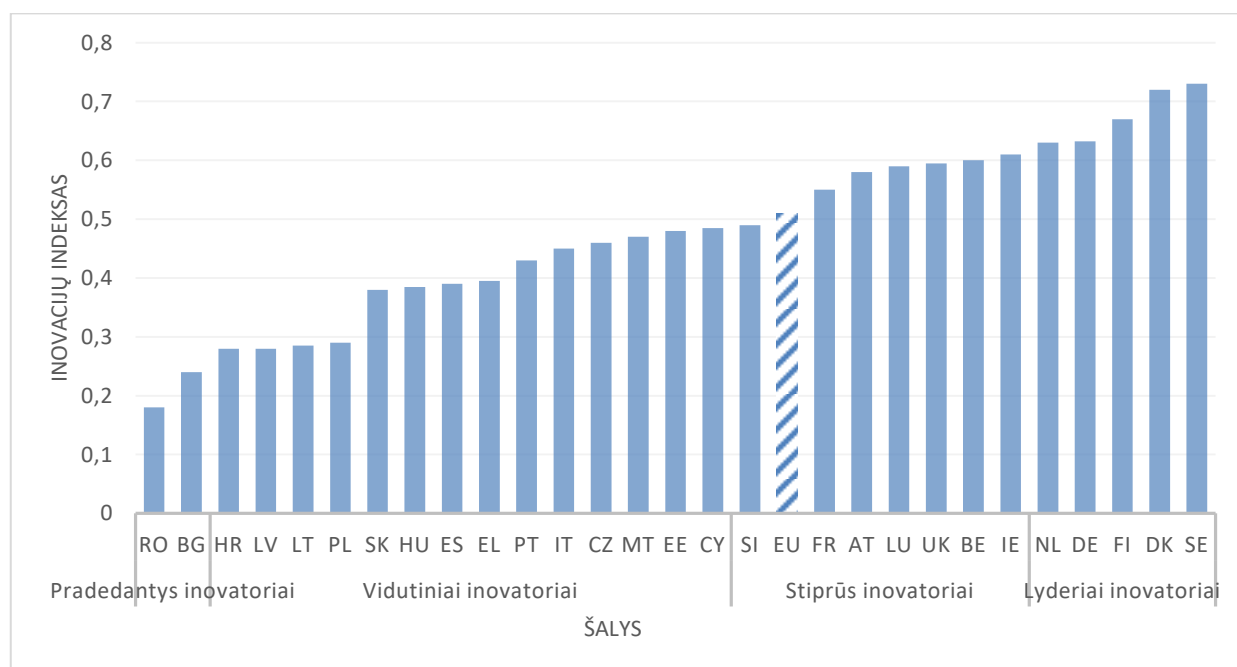
Išsivysčiusiose šalyse inovacijos ir jų diegimo procesas vyksta ne vieną dešimtmetį, todėl planuojant įmonės eksporto plėtros galimybes yra svarbu išsiaiškinti eksportuojamųjų šalių inovacijos indeksus.

Inovacijos matuojamos pagal pasaulinį inovacijų indeksus. Pasaulinis inovacijų indeksas skirtas šalies inovacijų lygiui matuoti (angl., *The Global Innovation Index – GII*). Indeksas sukurtas iš 61 kriterijaus, kuris nustato valstybės inovacijų lygį. Šio indekso tikslas – fiksuoti daugiamačius inovacijų

aspektus ir numatyti priemones, kurios gali padėti pritaikant šalių politiką skatinti ilgalaikį gamybos apimties augimą, produktyvumą ir darbo vietų kūrimą.

Europos inovacijų rezultatų suvestinėje (angl. *European Innovation Scoreboard*) Europos Sąjungos šalys yra reitinguojamos pagal inovatyvumo lygį. Šioje suvestinėje pateikiama lyginamoji inovacijų vykdymo Europos Sąjungos valstybėse narėse ir kitose Europos šalyse analizė. Analizėje įvertinamos stipriosios ir silpnosios šalių inovatorių savybės, kurios padeda įvertinti santykinius inovacijų sistemų privalumus bei trūkumus ir padeda šalims nustatyti problemines sritis, kurias reikia tobulinti.

2016 m. Europos inovacijų ataskaitoje (European Innovation Scoreboard, 2016) yra išskiriamos Europos Sąjungos inovacijų lyderės: Danija, Suomija, Vokietija ir Nyderlandai. Tarp sparčiausiai augančių novatorių šalių – Latvija, Malta, Lietuva, Nyderlandai ir Jungtinė Karalystė. 2016 m. ataskaitoje pažymima, kad palyginus 2008–2015 m. laikotarpį, 21 valstybės rezultatai gerėjo. Didžiausias augimas buvo Latvijoje ir Maltoje. Septynios valstybės narės turėjo neigiamą augimą, tarp jų Rumunijos buvo didžiausias. Lietuva yra priskiriama vidutinių inovatorių šalių (14 pav). Ši 14 šalių kategorija yra didžiausia tarp visų kategorijų turinčių šalių. Lietuva tarp inovatorių šalių lenkia vos keturias valstybes – Rumuniją, Bulgariją, Kroatiją ir Latviją.

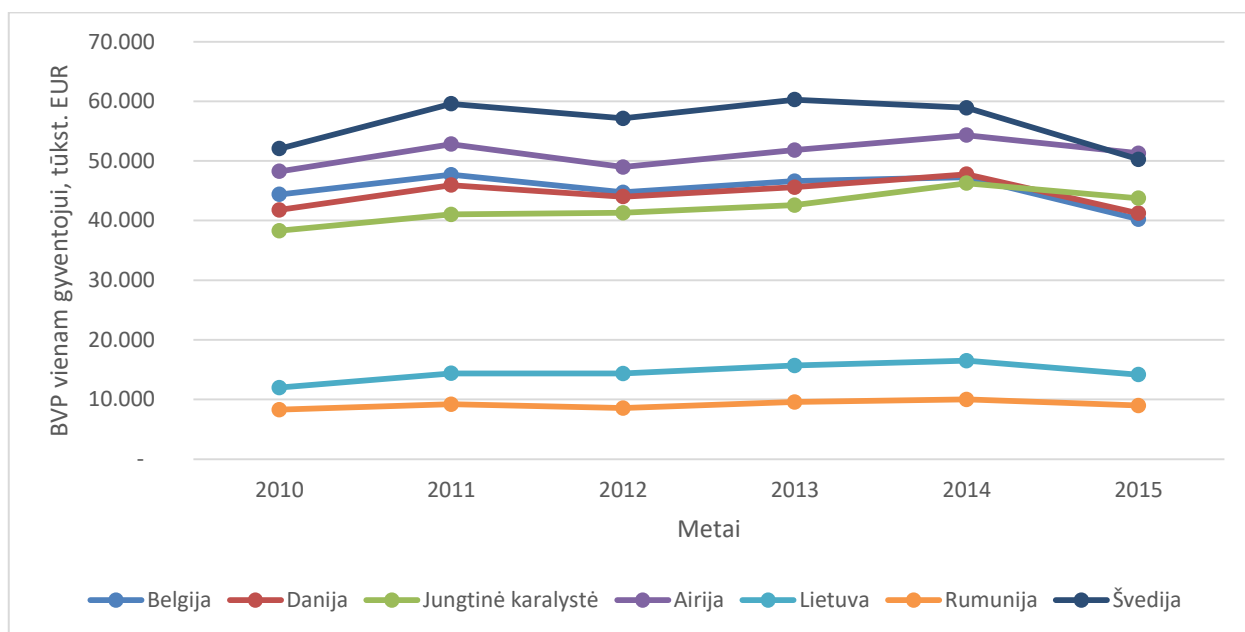


**14 pav.** Europos Sąjungos šalių pasiskirstymas pagal inovacijų indeksą 2015 m. (European Innovation Scoreboard, 2016)

Norint palyginti šalių ekonominę išsivystymo lygį, vienas pagrindinių rodiklių yra BVP tenkantis vienam žmogui. „Gebėjimas uždirbti traktuojamas pagrindiniu konkurencingumo rodikliu,



siejamu su BVP gamyba vienam gyventojui“ (Liučvaitienė ir Paleckis, 2011b, 187). BVP yra kertinis šalies makroekonominės aplinkos rodiklis. 15pav. pavaizduotas Rumunijos, Lietuvos ir lyderiaujančių inovacijų srityje BVP tenkantis vienam gyventojui. 2010–2015 m. palyginime šalių BVP stipriai atsilieka nuo lyderiaujančių inovacijos srityje šalių. Šalys, kurios lyderiauja tarp inovacijų, jų ir BVP yra didžiausias.



**15pav.** BVP vienam gyventojui kitimas 2010-2015 m. laikotarpiu, tūkst. EUR (TheWorld Bank, 2016)

*Eksporto plėtrą garantuoja tik visapusiškas susipažinimas su rinka ir eksportavimo galimybių šioje rinkoje nustatymas. Įmonių konkurencingumas dažniausiai priklauso nuo inovacijų diegimo spartos ir ypač įmonių inovatyvumas svarbus tampa tada, kai norima konkuruoti užsienio rinkose.*

### 3. INOVACIJŲ POVEIKIO UAB „BALTIC“ EKSPORTO PLĖTROS VERTINIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo problema.** Globaliame pasaulyje pokytis tapo pagrindiniu veiksniumi. Nuolatiniai pokyčiai reikalauja inovatyvių veiklos vertinimo priemonių, kurios padėtų matuoti, planuoti, vertinti ir valdyti organizaciją. Organizacija turi būti orientuota į nuolatinį pokytį ir plėtrą. Konkurencinė aplinka reikalauja strateginio lankstumo ir greitos reakcijos, kad organizacija galėtų nuolat vystytis ir reaguoti į naujas rinkas, naujas technologijas, naujus žmones. Greita reakcija ir lankstumas yra pasiekiami, kai sprendimai pagrįsti laiku gauta informacija, žiniomis, patirtimi ir moderniomis veiklos vertinimo priemonėmis.

Šalių vidaus sienos nebėra barjeras, kuris ribotų eksporto galimybes. Organizacijos, eksportuodamos savo produkciją, konkuruoja su geriausiomis kompanijomis pasaulyje. Tad inovacijų diegimas organizacijose yra kritiškai svarbus norint konkuruoti ir sulaukti ilgalaikės sėkmės. Naujų produktų, paslaugų, procesų diegimas yra esminis raktas, skatinantis nuolatinį tobulėjimą.

Įmonės sėkmė konkuruoti priklauso nuo:

- gebėjimo užtikrinti aukštos kokybės produktų ir paslaugų tiekimą;
- motyvuotų ir kvalifikuotų darbuotojų;
- vidinių procesų efektyvinimo;
- klientų lojalumo ir pasitenkinimo rodiklio;
- finansų valdymo.

Subalansuotos apskaitos sistema ir pagrindinės veiklos rodiklių matavimo sistema leidžia organizacijoms matuoti ne tiek procesus ar kokybę, kiek apibendrintą organizacijos veiklos įvertinimą..

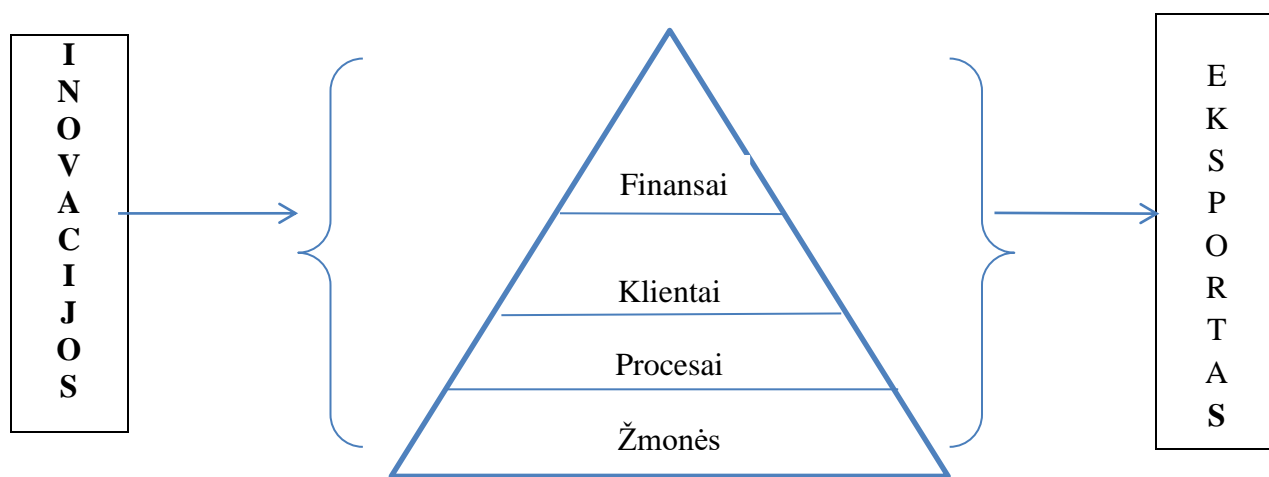
**Tyrimo tikslas:** įvertinti inovacijų poveikį UAB „Baltic“ eksporto plėtrai.

**Tyrimo metodai:** Kaplan ir Norton (1996, cit. iš Atkinson 2006), subalansuotos apskaitos metodas analizuoja per esmines sritis: finansų, žmonių, klientų ir procesų. Kiekviena iš šio modelio dalių gali būti detalizuojama. Finansinės priemonės: pabrėžiant akcininkų pasitenkinimą, pagrindinių tikslų ir priemonių pelningumą, pardavimo apimčių augimą, rinkos dalies užimtumą. Klientai: sutelkiant dėmesį į klientų pasitenkinimą, pagrindinių tikslų ir rodiklių siekimą (pristatymo terminai, kokybė). Vidinių procesų: darbuotojų kompetencija, procesų bei technologijų tobulinimas, pagamintos produkcijos kiekis, kad būtų pasiekta esama ir būsima organizacijos (klientų/finansų) sėkmė. Rodikliai šioje srityje paprastai susiję su tuo, kaip pagerinti būsimą eksporto plėtrą pasitelkus naujas galimybes ir priemones.

Subalansuotos apskaitos sistemos modelis leidžia optimizuoti įmonių darbą ir yra tinkamas strateginiam planavimui bei įmonės veiklos gerinimui. „Subalansuotos apskaitos metodas, nors ir paprastas, efektyvus: kiekviena metodo sritis gali būti detalizuojama, o dėl perspektyvos į matavimus bei veiklos gerinimą, remiantis gautais rodikliais, šis valdymo modelis yra veiksmingas. Didžiausias subalansuotos apskaitos privalumas tas, kad galima labai lengvai suderinti jį su įvairiomis kitomis veiklos gerinimo metodologijomis“ (Bartkus, 2014, 54).

Organizacijoms gyvybiškai svarbu vertinti pagrindinius veiklos rodiklius. Naudojantis juos galima įvertinti ir prognozuoti, ar verslas yra sėkmingas ir ar tinkamai iškelti tikslai. Veiklos rodikliai rodo, koks yra veiklos rezultatyvumas, siekiant tikslų. Pagrindiniai veiklos rodikliai rodo, kur reikia atkreipti dėmesį. Marr (2012) išskiria pagrindinius rodiklius: finansinių rezultatų matavimo, klientų aptarnavimo, veiklos ir darbuotojų vertinimo.

Nustatant įmonės konkurencingumą, reikia įvertinti veiksniai, kurie turi tiesioginės įtakos pelnui ir įmonės eksporto plėtrai. Inovacijų diegimas įmonėje yra vienas svarbiausių UAB „Baltic“ strategijos tikslų. Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir naudojant subalansuoto apskaitos modelio matavimo rodiklius (17 pav.), UAB „Baltic“ įvertinama, kaip inovacijų diegimas veikia eksporto plėtros galimybes. Modelio esmė – orientacija į įmonėje dirbančius darbuotojus, jų mokymą ir motyvavimą. Įmonė, kuri turi kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų bei poreikį atitinkantį produktą, gali tikėtis sėkmingos eksporto plėtros ir pelno.



**16 pav.** Inovacijų poveikio UAB „Baltic“ eksportui modelis

UAB „Baltic“ eksporto plėtros prielaidoms patikrinti bus naudojama koreliacinė analizė, reikšmingumui įvertinti – Stjudento kriterijaus metodas (Šečkutė, Tvaronavičius, 2007, 153). „Vykdant koreliacinę analizę nustatomas ryšio tarp kintamųjų glaudumo koeficientas  $r$ . Kuo jis arčiau

1, tuo didesnis ryšio glaudimas, t. y. kintant vienam kintamajam, kinta ir kitas kintamasis“ (Rupšys, 2002, 80).

Koreliaciniams koeficientams apskaičiuoti naudojama Microsoft Excel funkcija CORREL. Stjudento statistinis kriterijus skaičiuojamas su Microsoft Excel funkcija TINV, kai tikimybė  $\alpha = 0,05$ .

Balabonienė, Bliekienė ir Stundžienė (2013) pateikia koreliacijos koeficiento vertinimą (žr. 9 lent.).

**9 lentelė.** Empiriniai tiesinio koreliacijos koeficiento vertinimai (Balabonienė, Bliekienė ir Stundžienė, 2013, 40)

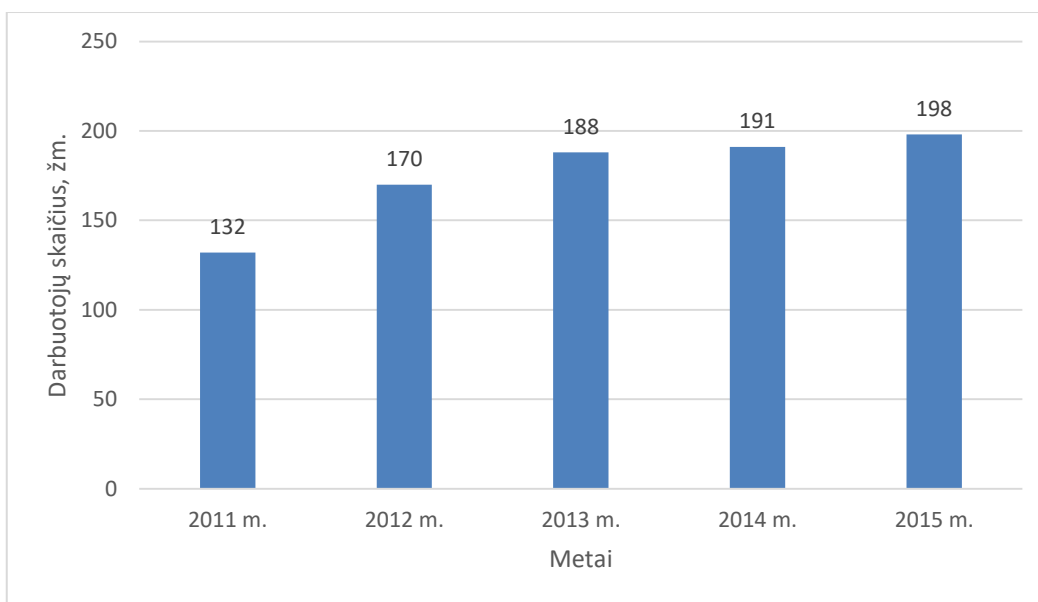
<b>r reikšmė</b>	<b>Interpretacija</b>
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo -0,3 iki 0,3	Labai silpna koreliacija arba nėra jokios

## 4. INOVACIJŲ POVEIKIO ĮVERTINIMAS UAB „BALTIC“ EKSPORTO PLĖTROS REZULTATAMS

### 4.1. UAB „Baltic“ veiklos charakteristika

UAB „Baltic“ savo veiklą pradėjo 2009 m. Pagrindinė įmonės ūkinė-komercinė veikla apima architektūrinio / fasadinio stiklo apdirbimą ir stiklo paketų gamybą. UAB „Baltic“ yra viena didžiausių stiklo perdirbimo įmonių Europoje.

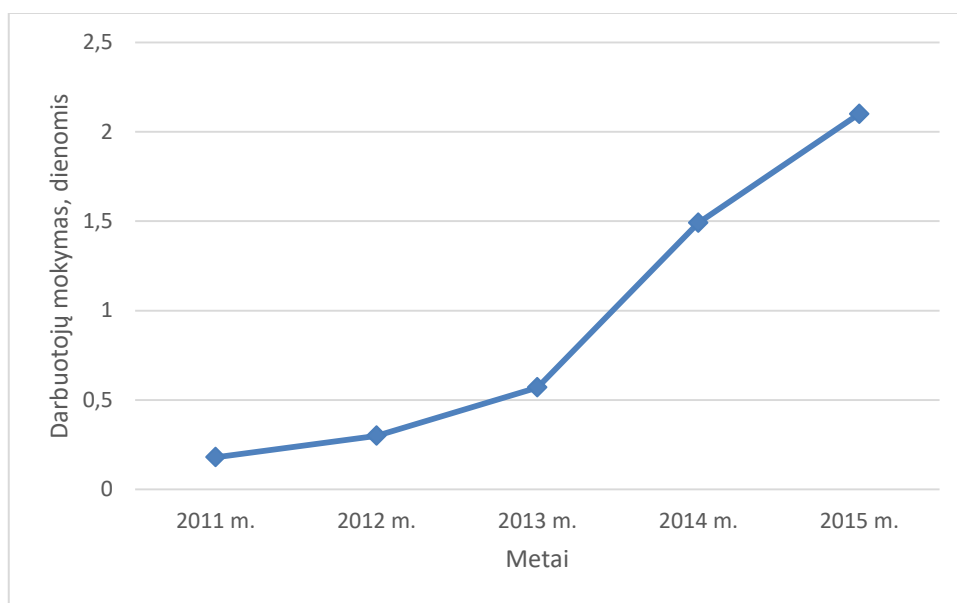
Nuo UAB „Baltic“ veiklos pradžios įmonės darbuotojų skaičius kasmet augo. 2011 m. gruodžio 31d. bendrovėje dirbo 132 darbuotojai. 2012 m. gruodžio 31 d. – 170 darbuotojų. Per pastaruosius trejus metus darbuotojų skaičius nusistovėjo ir yra 198 darbuotojai (17 pav.). Veiklos pradžioje įmonė (tiek administracija, tiek gamyba) dirbo 8 valandų per dieną grafiku. 2010 m. startavo dviejų pamainų grafikas. 2012 m. rugsėjo mėnesį gamybos darbuotojai pradėjo dirbti 24/7 grafiku. 2015 m. gruodžio 31 d. įmonėje dirbo 198 aukštos kvalifikacijos darbuotojai, iš kurių 45 atliko pardavimo, administravimo, aptarnavimo ir paruošimo gamybai funkcijas, o likusieji dirbo gamybos operatoriais, kokybės kontrolieriais, pamainų vadovais.



**17pav.** UAB „Baltic“ darbuotojų skaičiaus kitimas 2010-2015 m. laikotarpiui, žm. (sudaryta pagal UAB „Baltic“ personalo duomenis)

Bendrovėje dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurie siekia užtikrinti nenutrūkstamą įrengimų darbą ir aukštą gaminių kokybę. Kaip buvo nagrinėjama teorinėje dalyje, darbuotojų mokymai ir darbo sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų gebėjimų ir noro sėkmingai dirbti. UAB

„Baltic“ mokymo dienų skaičius per pastarąjį dvejų metų laikotarpį išaugo (18 pav.). 2014 m. mokymo dienų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui, buvo 1,49 d., 2015 m. – 2,1 d. Įmonės vadovybė daug dėmesio skiria darbuotojų ugdymui ir mokymui. Mokymo veikla vyksta per tiekėjų mokymus, konferencijas, tarptautines parodas ir vidinius mokymus. 2016 m. mokymo dienų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui, dar labiau augs, nes vyksta intensyvūs „Lean“ sistemos diegimo mokymai.



**18pav.** UAB „Baltic“ darbuotojų mokymo dienų skaičiaus kitimas 2010-2015 m. laikotarpiu, d.  
(sudaryta pagal UAB „Baltic“ personalo duomenis)

UAB „Baltic“ ketina laikytis 2012 m. priimtos pardavimo strategijos, orientuotos į pagrindinius lojalūs klientus ir ilgalaikių santykių plėtrą su jais. Šios strategijos pagrindą sudaro: išskirtinis pagrindinių klientų aptarnavimas, palanki ir kokybiška užsakymų plėtra, kooperavimas planuojant projektus ir kuriant galutinį fasado ar interjero projektą kartu su naudotoju / investuotoju.

Siekdama atrinkti pagrindinių klientų portfelį, įmonė nuolat atlieka klientų pelningumo ir lojalumo analizę. Klientai reitinguojami pagal pardavimo apyvartą per pastaruosius 2015m. ir bendrąjį užsakymų pelną (žr. 10 lent.).

**10 lentelė. UAB „Baltic“ klientų pelningumo ir lojalumo analizė 2015 m. (sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansų duomenis)**

<b>Rinka</b>	<b>Klientas</b>	<b>Pardavimai, EUR</b>	<b>Bendras pelnas, EUR</b>	<b>Bendras pelningumas, %</b>
Anglijos	AB GLASS SOLUTIONS	344 680,00	67 137,00	19.5
	IdeX ehf.	95 841,00	24 065,00	25.1
	IQ GLASS SOLUTIONS LIMITED	70 881,00	33 886,00	47.8
	SIA Skonto Plan LTD	1 465,00	1 077,00	73.5
	FCM HOLDINGS Ltd	1 174,00	810,00	69.0
	Narva Project Ltd	55 407,00	19 901,00	35.9
	Transparence Ltd	38 628,00	11 721,00	30.3
	UAB "SERVICE GROUP"	1 880,00	1 203,00	64.0
	OPTIMA CONTRACTING Ltd	11 865,00	4 977,00	41.9
	Eljako - Ltd.	22 625,00	12 655,00	55.9
<b>Viso:</b>	<b>644 446,00</b>	<b>177 432,00</b>	<b>46.29</b>	
Airijos	Gunn Lennon Fabrications Ltd	18 815,00	13 229,00	70.3
	DUGGAN SYSTEMS Ltd	13 796,00	6 471,00	46.9
	AL CONSTRUCTION	2 701,00	395,00	14.6
	AGC Glass	2 344,00	1 433,00	61.2
	FASADGLAS BACKLIN Ltd	2 126,00	1 041,00	48.9
	KER+3MR TECHNIKA ALUMINIOWO-SZKLANA	9 338,00	4 138,00	44.3
	Aya Nagu Rakennus OY	7 801,00	2 682,00	34.4
	FA Firman (Glass Projects) ltd.	6 493,00	5 485,00	84.5
<b>Viso:</b>	<b>63 414,00</b>	<b>34 874,00</b>	<b>50.63</b>	
Lietuvos	UAB Glasma Service	4 689,00	3 116,00	66.5
	SIA UPPE	2 900,00	1 543,00	53.2
	Aluminium GROUP"	1 980,00	1 203,00	64.0
	Deventa Ltd	66 017,00	5 238,00	7.9
	UAB „SKP aliuminis“	1 353,00	232,00	17.1
	SIA Arčers	1 198,00	951,00	79.4
	UAB "Agrologistika ir ko"	1 100,00	110,00	10.0
	Zavod steklopacketov i architekturnogo stekla	319 475,00	16 594,00	5.2
	Etna UAB	885,00	459,00	51.9
	Stiklu centrs SIA	63 793,00	15 214,00	23.8
	KG Constructions, UAB	58 919,00	31 234,00	53.0
	UAB Langų Gama	11 211,00	3 728,00	33.3
<b>Viso:</b>	<b>533 520,00</b>	<b>79 622,00</b>	<b>44.21</b>	
<b>Bendras viso:</b>	<b>1 815 317,00</b>	<b>454 058,00</b>	<b>23,4</b>	

Stiklo apdirbimo įmonė veikia konkurencingoje rinkoje, diegdama naujausias technologijas bendrovė siūlo specialius produktus – laminuotus stiklus, lenktas stiklų konstrukcijas, šildomus stiklus, stiklus su LED apšvietimu, skaitmeninę spaudą ant stiklo, figūrinius stiklo paketus. Siūlydama šiuos

produktus įmonė siekia atitikti Europos rinkos tendencijas, kurios rodo, kad klientams reikia įmantresnių fasadų ir interjero produktų bei energiją taupančių sprendimų.

Pagrindiniai UAB „Baltic“ konkurentai yra SA „Press Glass“, kuri veikia nuo 1991 m. ir turi keturias gamyklas Lenkijoje. Kiekviena gamykla specializuojasi aukštos kokybės plokščio stiklo produkcijos gamyboje. SIA „Transparence“ veikia nuo 2003 m. Latvijoje. Įmonė gamina grūdintą stiklą, stiklo paketus bei kitus plokščio stiklo gaminius.

Siekdama užtikrinti ilgalaikį konkurencingumą ir plėtrą, įmonė ne tik tobulina esamus produktus (savybes, gamybos procesus), bet ir kuria inovatyvius produktus. Dalyvauja Europos Sąjungos finansuojamuose projektuose. Vienas išskirtinių projektų – elektrą generuojančių konstrukcijų panaudojimas antrinio stiklo fasade. Projekte dalyvauja keturios šalys (Lietuva, Vokietija, Prancūzija ir Šveicarija). Užbaigus projektą (2016 m. pabaigoje) bus įdiegta monitoringo sistema, kuri leis stebėti ir analizuoti sugeneruojamos elektros energijos naudą.

Įmonės gaminama produkcija yra vienetinė ir užsakoma pagal specialius klientų reikalavimus. Siekiant patenkinti klientų poreikius pardavimo ir inžinierių komanda kartu su užsakovu išanalizuoja ir pasiūlo galimus techninius sprendimus, kurie padeda ne tik sutaupyti, bet ir išvengti didelių problemų ateityje (skilinėjantys stiklai sumontuotame fasade ir t. t.).

UAB „Baltic“ gamyba – projektinė gamyba ir projektinis verslas, kuris labai glaudžiai susijęs su statybų sektoriumi ir visa jam būdinga rizika (baudos už terminų nesilaikymą, sezoniškumas, atsiskaitymų rizika, nekilnojamojo turto rinkos svyravimai).

Charakterizuojant UAB „Baltic“ įmonės veiklą, svarbu įvertinti pardavimo apimtį, veiklos efektyvumą, pokyčių tendencijas bei nustatyti rezultatams įtakos turinčias rodiklių kitimo priežastis. 11 lent. pateikiami pagrindiniai 2011–2015 m. laikotarpio veiklos ir finansiniai duomenys. Per analizuojamą laikotarpį stiklo apdirbimo įmonės pardavimo pajamos ženkliausiai augo 2012 m., palyginti su 2011 m., 5 mln. EUR, arba 57 %. 2012 m. pirmą kartą nuo įmonės veiklos pradžios buvo pasiektas maksimalus įrengimų pajėgumų panaudojimas ir perdirbta beveik 6 tūkst. t stiklo, klientams pagaminta 186,5 tūkst. m<sup>2</sup> stiklo gaminių. 2012 m. statybų sektorius ėmė atsigaivinti po pasaulinės finansų krizės, tai turėjo įtakos padidėjusiai įmonės produkcijos paklausai. Pirmą kartą per visą savo gyvavimo istoriją 2012 m. įmonė uždirbo 2 mln. EUR bendrojo pelno ir pirmą kartą grynasis veiklos rezultatas buvo teigiamas.



**11 lentelė.** UAB „Baltic“ pagrindiniai veiklos rodikliai 2011–2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansinius duomenis)

Metai	Pardavimai, tūkst. m <sup>2</sup>	Pardavimai, t	Pardavimų pajamos, mln. EUR	Pardavimų savikaina, mln. EUR	Bendrasis pelnas, mln. EUR	Veiklos sąnaudos, mln. EUR	Grynasis pelnas, mln. EUR
2011	118,6	4245	8,66	8,7	-0,04	1,08	-2,0
2012	186,5	5901	13,67	11,61	2,06	1,37	0,05
2013	179,43	5532	11,8	10,8	1,0	1,6	-1,25
2014	181,67	5714	15,0	13,2	1,8	2,0	0,8
2015	133,6	4970	16,5	13,3	3,2	2,2	0,5
<b>2011-2015m. kitimo tempai</b>	0,13	0,17	0,9	0,53	81	1,03	1,25

2013 m. pardavimų pajamose stebimas kritimas lyginant su 2012 m. - 1,87 mln. EUR – arba 14%. Pardavimų dinamiką vertinant (m<sup>2</sup>) pastebima, kad 2013 m. lyginant su 2012 m. pardavimai m<sup>2</sup> mažėjo tik 4 %, o pardavimai t – mažėjo 6,4 %. Abu šie rodikliai krito mažiau negu pardavimų pajamos. Galima daryti išvadą, kad 2013 m. įmonėje buvo problemų kainodaros procesuose. Šią hipotezę patvirtina ir vidutinės gaminio pardavimo kainos pokytis: 2012 m. vidutinė kaina siekė 73,30 - EUR/m<sup>2</sup>, 2013 m. - 65,76 EUR/m<sup>2</sup>, 2014 m. - 82,56 EUR/m<sup>2</sup> ir 2015 m. - 123,5 EUR/m<sup>2</sup>.

Pagal 11 lent. duomenis apskaičiuoti veiklos efektyvumo rodikliai(1. savikainos dalies pardavimų pajamose rodikliai; ir 2. veiklos sąnaudų dalies pardavimų pajamose rodikliai) pateikti 12 lent.:

Skaičiavimo rezultatai rodo, kad savikainos rodiklis 2011 m. siekė 1-etą, palapsniui mažėjo iki 0,81 – 2015 m., o veiklos sąnaudų rodiklis nežymiai augo nuo 0,12 - 2011 m. iki 0,13 - 2015 m.

**12 lentelė.** UAB „Baltic“ savikainos ir veiklos sąnaudų rodiklių dinamika 2011–2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansinius duomenis)

	Rodiklis	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2011-2015m. kitimo tempai
1.	Savikainos dalis pardavimų pajamose	1,0	0,84	0,91	0,88	0,81	-0,19
2.	Veiklos sąnaudų dalis pardavimų pajamose	0,12	0,1	0,14	0,13	0,13	0,08

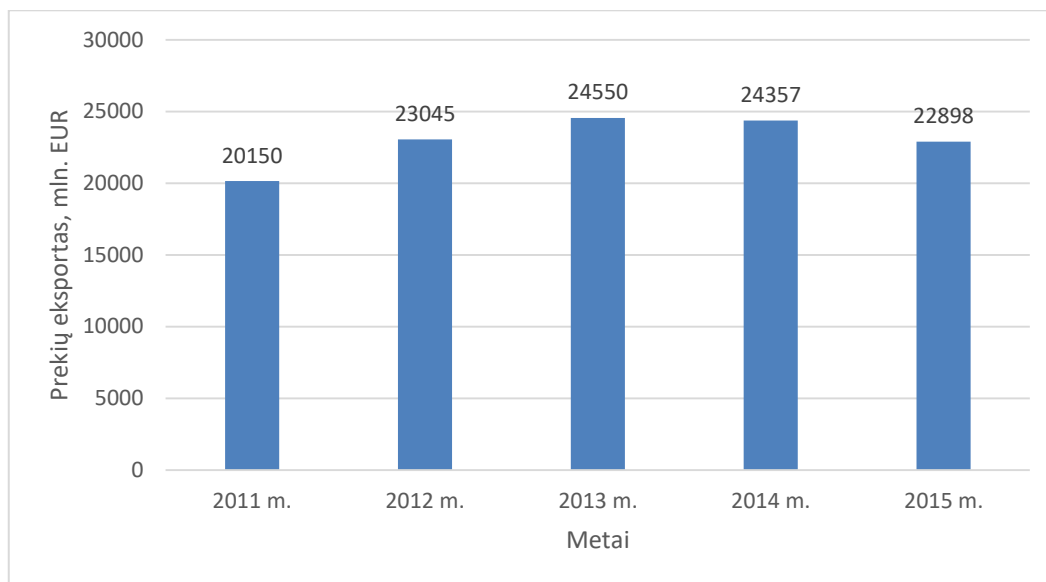
UAB „Baltic“ veiklos ir sąnaudų analizė rodo, kad beveik du kartus išaugus įmonės pajamoms, du kartus išaugo ir įmonės veiklos išlaidos. Spartaus veiklos sąnaudų augimo tendencija patvirtina, kad

įmonė turėtų skaičiuoti visą gaminio savikainą ir kontroliuoti, kad gaminio pardavimo kaina padengtų visas įmonės išlaidas.

## 4.2. UAB „Baltic“eksporto veiklos analizė

Nekilnojamojo turto burbulo sprogymas ir prasidėjęs ekonomikos nuosmukis Europoje lėmė didelį statybų rinkos apimčių mažėjimą.

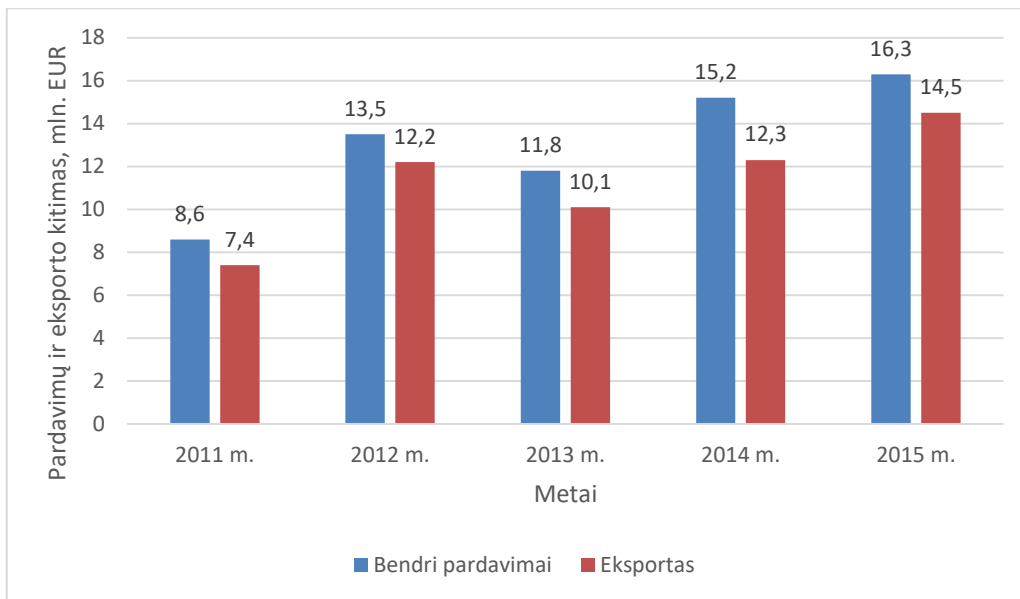
Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2016), Lietuvos eksportas 2012 m. pirmą kartą po krizinio laikotarpio perkopė 2 340 mlrd. EUR ribą. Toliau Lietuvos eksportas išlaikė panašų augimo lygį su 2012–2015 m. laikotarpiu (19 pav.). Po patirto nuosmukio eksporto veiklą labiau imta orientuoti į Vakarų šalis. Didžiausią įtaką eksporto kritimui turėjo Rusijos importo apribojimai. 2015 m. eksportas sudarė 75,9 % viso Lietuvos bendrojo vidaus produkto. „Lietuvos ūkis vis labiau orientuojasi į užsienio rinkas, nes prekių ir paslaugų eksportas didina ūkio subjektų pelningumą, skatina veiklos plėtrą ir internacionalizaciją, greičiau atsiperka investicijos, kuriamos naujos darbo vietos, o tai daro tiesioginę įtaką ekonomikos augimui“ (Lietuvoseksporto plėtros 2014–2020 gairės, 2014).



**19pav.** Lietuvos prekių eksportas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2016)

UAB „Baltic“ kaip ir kitos Lietuvos įmonės susidūrė su Rusijos eksporto kritimu. Pardavimų kitimas pavaizduotas 21 pav

20 pav. vaizduoja UAB „Baltic“ pardavimų ir eksporto kitimą 2011-2015m. laikotarpiu.

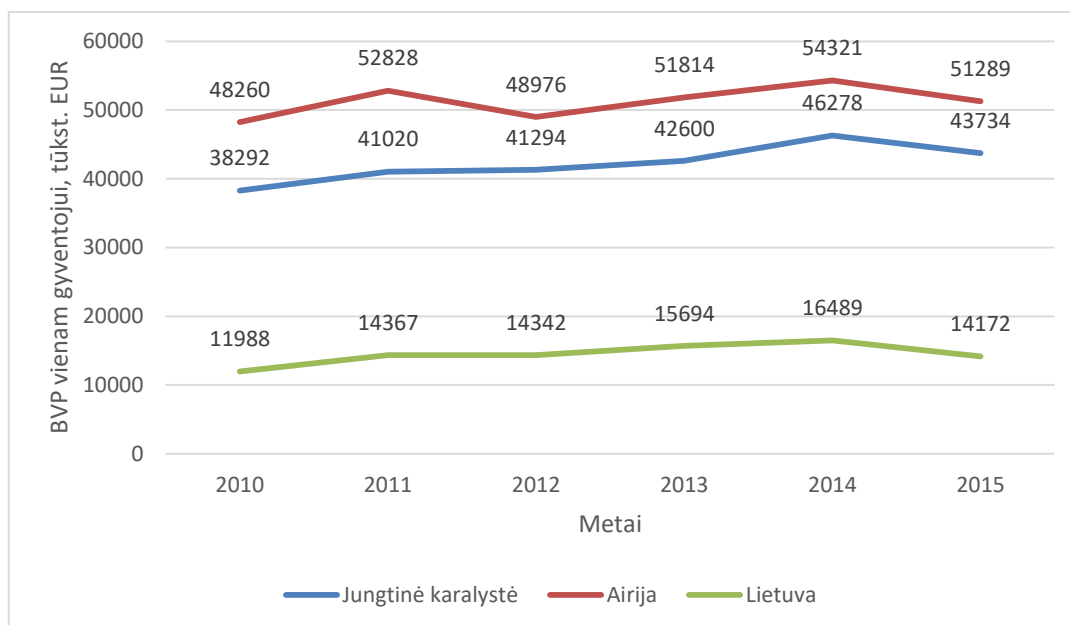


**20pav.** UAB „Baltic“ pardavimų ir eksporto kitimas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR  
(sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansinius duomenis)

Pardavimai augo visą 2011-2015 m. analizuojamą laikotarpį. Didžiausias pardavimų augimas buvo 2012 m. – 34 %. Didžiausias pardavimų kritimas buvo 2013 m. Pajamų sumažėjimą lėmė pasikeitusi ekonominė padėtis Rytų rinkoje. Pardavimų didėjimas rodo įmonės sugebėjimą išlaikyti pastovius klientus, bei pritraukti naujus. Dėl susidariusios eksporto rizikos į Rytų rinkas, 2012m. įmonėje buvo pasirinkta augimo strategija per diversifikaciją. Svarbiausias įmonės tikslas buvo:

- Rytų ir Vakarų rinkų diversifikacija;
- Klientų portfelio diversifikacija.

Eksporto sėkmę garantuoja tik visapusiškas susipažinimas su rinka ir eksportavimo galimybių nustatymas šioje rinkoje. Vienas iš rinkų pasirinkimo rodiklių – ekonomikos intensyvumas. Renkantis prioritėtines UAB „Baltic“ rinkas, buvo analizuojamas Anglijos ir Airijos BVP tenkantis vienam gyventojui rodiklis (21pav.).



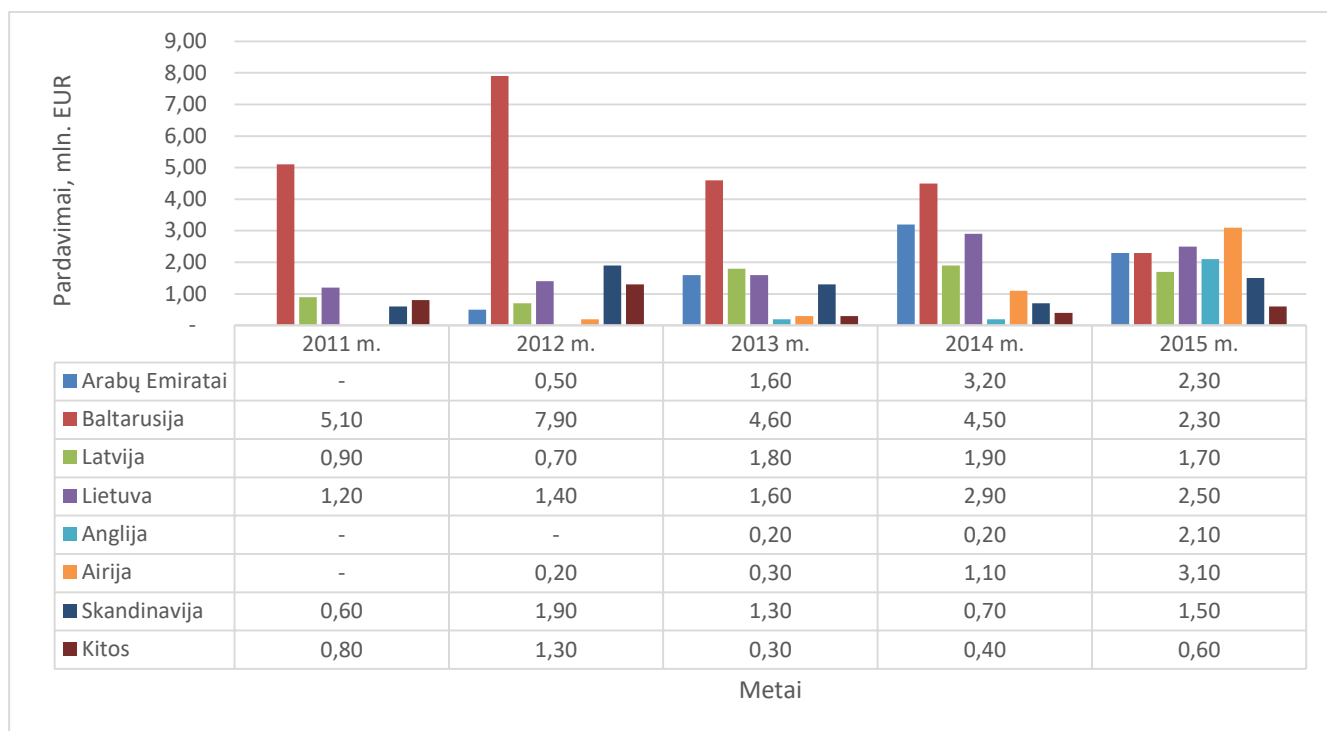
**21pav.** Airijos, Anglijos, Lietuvos BVP vienam gyventojui, tūkst.EUR (The World Bank, 2016)

21 pav duomenys rodo , kad BVP tenkantis vienam gyventojui Airijos rinkos yra aukščiausias. Anglijos BVP labai panašus kaip Airijosrinkos. Lietuvos BVP smarkiai atsilieka, tačiau ši rinka yra vietinė su aiškia rinkos paklausa ir konkurencija.

Pasirinkus augimo strategiją per diversifikaciją, svarbu ne tik išlaikyti įmonei prioritetinių eksporto šalių pozicijas, bet skatinti didesnės pridėtinės vertės prekių ir paslaugų eksporto plėtrą naujose rinkose.

UAB „Baltic“ pardavimo struktūroje (22 pav.) 2012 m. eksportas į Rytų rinkas sudarė 59 % visų pardavimų. Rinkos analizė ir prognozės rodė, kad Rytų šalių rinkų situacija ir toliau blogės. Visas dėmesys buvo nukreiptas į augančias ir perspektyvias Anglijos ir Airijos rinkas. Dėl specifinių Anglijos rinkos reikalavimų buvo pasirašyta agentavimo sutartis su stiklo pramonėje patyrusiu specialistu. Visas dėmesys buvo skirtas pardavimo aktyvinimui ir įsitvirtinimui prioritetinėse rinkose, tai lėmė pastoviam užsakymų srautui. 2014 m. eksportą į Rytų rinkas pavyko sumažinti 75 %. 2015 m. buvo pasiektas rinkų diversifikavimo tikslas. Pardavimas prioritetinėse rinkose pasiekė: Anglijos rinka – 13 %, IE – 19 % nuo viso įmonės pardavimo.Lietuvos rinka per analizuojamąjį laikotarpį išlieka stabiliausia ir įmonės pardavimo krepšelyje sudaro vidutiniškai 15 %.

UAB „Baltic“ paradavimų kitimas pagal rinkas 2011–2015 m.laikotarpiu pateiktas 22 pav.

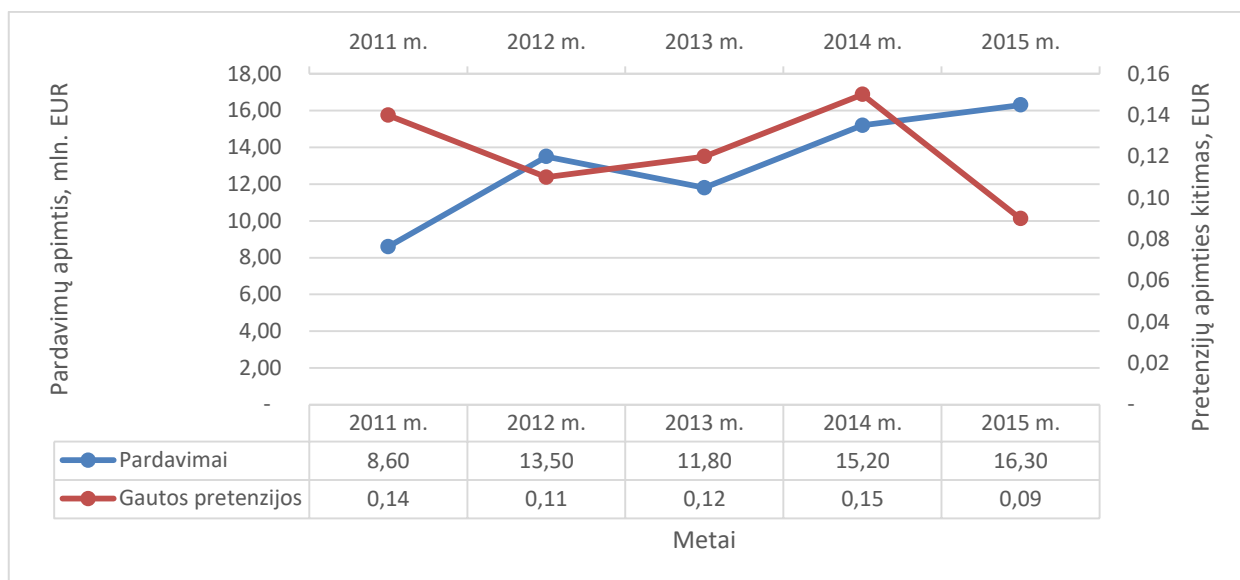


**22pav.** UAB „Baltic“ pardavimų kitimas pagal rinkas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR (sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansinius duomenis)

Pagrindinis UAB „Baltic“ tikslas padidinti pardavimo apimtį, naudojantis konkurenciniu pranašumu. Gebėjimas gaminti rinkos lūkesčius atitinkančius gaminius garantuoja eksporto sėkmę ir pelningumą. Kokybiškos ir kliento lūkesčius atitinkančios produkcijos gaminimas tampa natūralia pardavimo didinimo priemone. Konkuruojant užsienio rinkose, kurios kelia griežtus kokybės reikalavimus, svarbu užtikrinti aukštą gaminamos produkcijos kokybę.

UAB „Baltic“ įmonė pasižymi kaip sudėtingo architektūrinio stiklo gamintojas. Siekiant konkuruoti užsienio rinkose nuolat tobulinami gaminamos produkcijos procesai bei keliami aukšti gaminamos produkcijos kokybės reikalavimai. Analizuojamos gautų pretenzijų priežastys ir numatomi korekciniai prevenciniai veiksmai.

UAB „Baltic“ pardavimų ir gautų pretenzijų kitimas 2011-2015 m. laikotarpiu dinamika pateikta 23 pav.

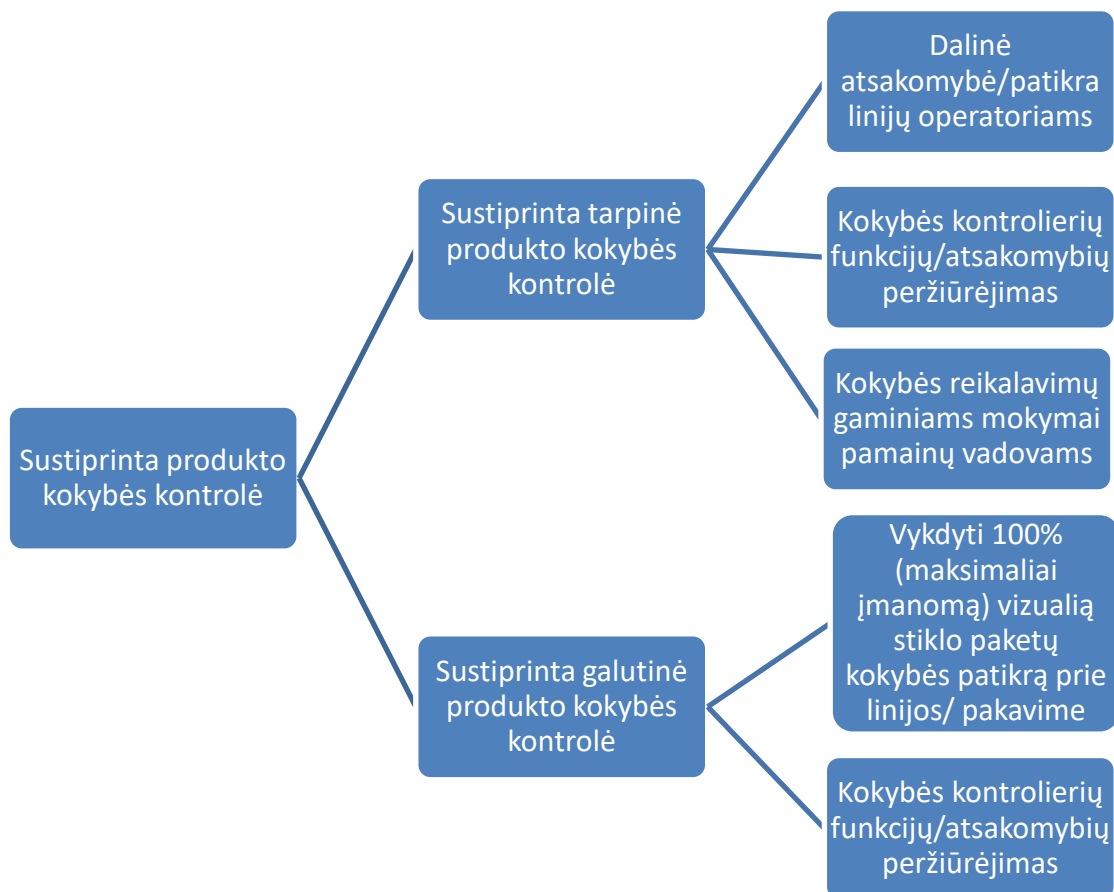


**23pav.** UAB „Baltic“ pardavimų ir gautų pretenzijų kitimas 2011-2015m. laikotarpiu, mln. EUR ir EUR (sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansinius duomenis)

23pav.vaizduojama UAB „Baltic“ pardavimo ir gautų pretenzijų kitimo dinamika analizuojamu 2011–2015 m. laikotarpiu. Pretenzijų procentas nustatytas nuo pardavimo pajamų procento. Paveiksle matoma, kad didžiausia gautų pretenzijų suma 2011 m. – 158 608 EUR, arba 1,63 %. 2012–2013 m. buvo stebimas pretenzijų sumažėjimas. 2014 m. – 1,04 %, pretenzijų skaičiaus padidėjimą lėmė pasikeitusios rinkos specifika. Sugriežtinus galutinės produkcijos kontrolę, 2015 m. pasiektas mažiausias pretenzijų kiekis 0,59 % nuo vertinės pardavimų apimties per analizuojamąjį periodą. Siekiant identifikuoti nekokybiškus gaminius įmonės viduje buvo pagerinta kokybės kontrolės schema (24 pav.) ir pasiūlyta įrengti papildomą galutinės produkcijos patikros stalą.

Daug dėmesio skiriama ir žaliavos kokybės patikrai. Siekiant sumažinti vidinius nuostolius ir identifikuoti nekokybišką žaliavą, gamybos proceso pradžioje buvo sustiprinta kokybės kontrolė akcentuojant problemines stiklo rūšis. UAB „Baltic“ įmonės technologai su tiekėjų atstovų priežiūra testuoja pačias naujausias stiklo rūšis ir informuoja apie tipines nekokybiškos žaliavos priežastis.

Nuolatos siekiant užtikrinti aukštą gaminio kokybę organizuojami susirinkimai su darbuotojais pateikiant vaizdinę iš klientų gautų pretenzijų medžiagą ir akcentuojant problemines sritis, papildomai instruktuojami darbuotojai dėl įrengimų priežiūros ir kapitalinių linijų valymo grafikų laikymosi.

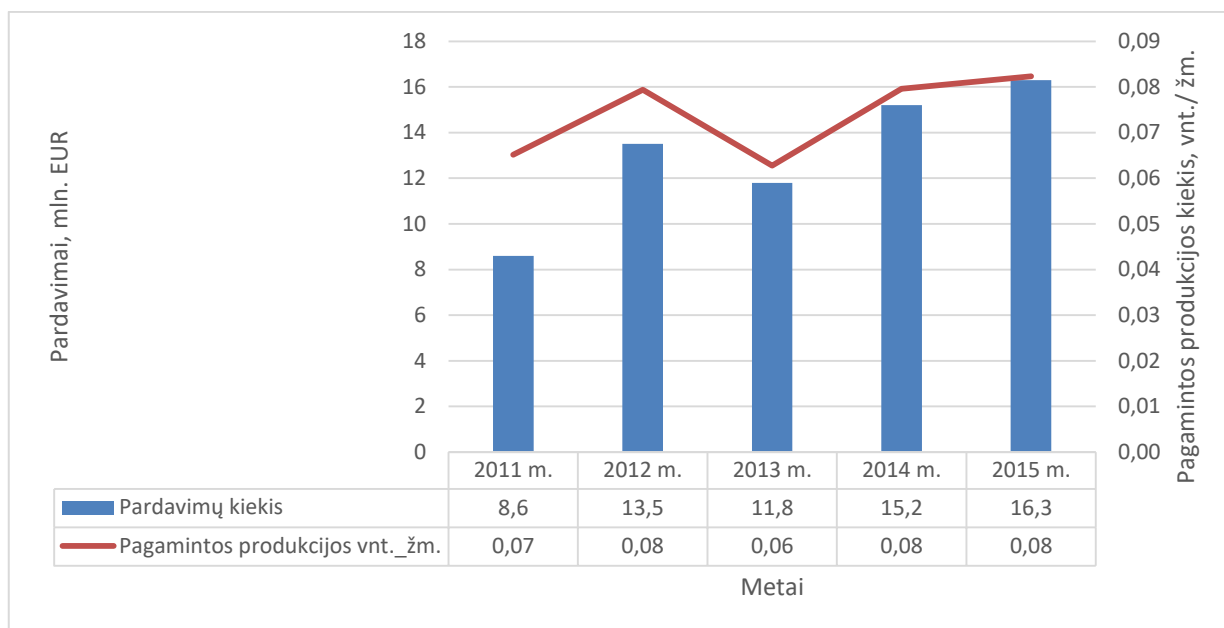


**24pav.** UAB „Baltic“ įmonės kokybės kontrolės schema (sudaryta pagal UAB „Baltic“ kokybės kontrolės instrukciją, 2014)

Nuolat kintant ekonomikai, rinkos formuoja naujus poreikius: produkto, terminų ir aptarnavimo kokybės. Norint išlikti konkurencingam, išlaikyti esamas pozicijas ar planuojant plėtrą svarbu tampa, kad veikla taptų efektyvi. Įmonės, siekdamos pagamintą produkciją eksportuoti, suinteresuoti siekti masto ekonomijos ir produktyvumo. Diegdamos inovacijas įmonės siekia būti efektyvesnės kaštų atžvilgiu. Mažindamos kaštus kartu gerina paslaugų kokybę. Dėl proceso inovacijos galima sumažinti gamybos sąnaudas, tai tiesiogiai veikia produkto kainą.

UAB „Baltic“ kasdien planuoja, seka, analizuoja gamybos efektyvumą (1 priedas). Sudaro dienos, savaitės, mėnesio planus. 2014 m. pristatyta ir patvirtinta nauja motyvacijos sistema gamybos darbuotojams pagal gamybos linijų našumą ir dirbtą laiką. Nuo 2014 m. pabaigos įmonės vadovybė nusprendė pradėti diegti „Lean“ procesų valdymo sistemą. „Lean“ sistema įmonėje sėkmingai diegiama ir palaikoma iki šiol.

25 pav. pavaizduota UAB „Baltic“ pardavimų ir pagamintos produkcijos kiekio kitimas 2011-2015 m.



**25pav.** UAB „Baltic“ pardavimų ir pagamintos produkcijos kiekio kitimas 2011-2015 laikotarpiu, mln. EUR ir vnt./žm. (sudaryta pagal UAB „Baltic“ finansinius duomenis)

Išanalizavus operacijų ciklus ir darbo procesus, stebimas sutrumpėjęs operacijų ciklas ir išaugęs našumas. Per analizuojamą 2011–2015 m. laikotarpį pagamintos produkcijos kiekis vienam darbuotojui vienetais nėra ženkliai padidėjęs, tačiau analizuojamu laikotarpiu keitėsi ne tik eksporto rinkų pasiskirstymas, bet ir gaminamo produkto sudėtis. Todėl galima daryti išvadą, kad pakeista gamybos darbuotojų motyvacija ir diegiama „Lean“ proceso sistema turi poveikį augančiam produktyvumui.

#### 4.3.UAB „Baltic“ eksporto inovacijų veiksmų vertinimas

UAB „Baltic“ pagrindinės ir labiausiai augančios užsienio rinkos – Airija ir Anglija. Analizuojami UAB „Baltic“ eksporto į Airiją ir Angliją 2013-2015 m laikotarpio ketvirtiniai duomenys.

Siekiant nustatyti, kokią įtaką eksporto plėtrai turėjo įmonėje diegiamos inovacijos, atliekama eksporto pajamų ryšio koreliacinė kintamųjų analizė pagal subalansuotos apskaitos modelio kriterijus:

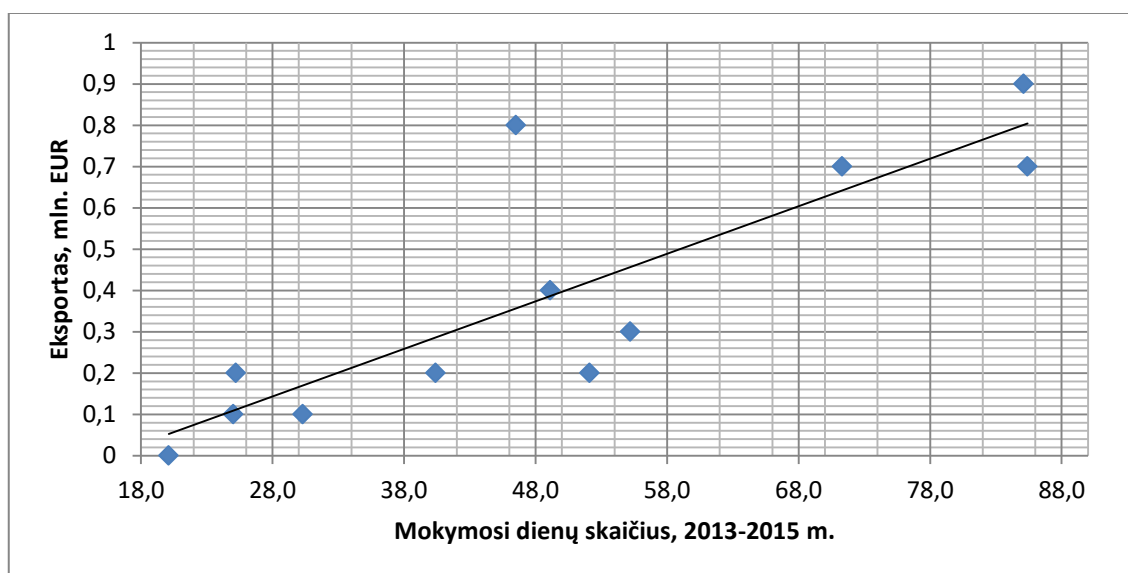
1) žmonės; 2) procesai; 3) klientai ir 4) finansai. Kiekvienas modelio kriterijus tiriamas atskirai:

1) Žmonės. Nustatant koreliacinį inovacijų poveikį UAB „Baltic“ eksporto plėtros prielaidoms pirmiausia tikrinama prielaida ar darbuotojų mokymas turi įtakos eksporto padidėjimui.



Norint sužinoti ar UAB „Baltic“ eksportas ir darbuotojų mokymas yra tarpusavyje priklausomi ar nepriklausomi kintamieji, lyginamas įmonės eksportas į Airijos rinką ir mokymosi dienų skaičius.

Gautas koreliacijos koeficientas  $r(0,836447341)$  rodo, kad koreliacinio koeficiento reikšmė yra stipri teigiama (26 pav.). Kuo koeficiento reikšmė arčiau vieneto, tuo didesnis tarpusavio ryšys tarp dydžių.



**26 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir mokymosi dienų koreliacija

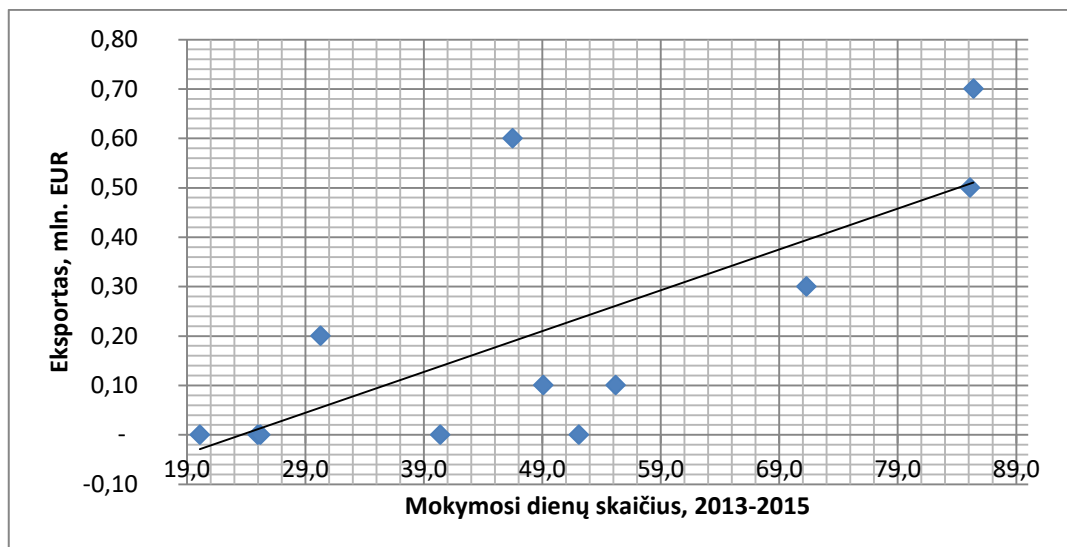
Koreliacijos koeficiento rezultato reikšmingumas tikrinamas įvertinant Stjudento kriterijaus skaičiavimus. Nustatyta, kad statistinis Stjudento koeficientas  $t_{st\ yra}(7,4468722)$  ir kritinis Stjudento koeficientas  $t_{kr}$  yra  $(2,0738731)$ .

Kadangi  $t_{st} > t_{kr}$  vadinasi koreliacijos koeficientas yra reikšmingas, todėl egzistuoja statistinis ryšys tarp UAB „Baltic“ eksporto pajamų ir mokymosi dienų skaičiaus.

Analogiškas skaičiavimas atliktas UAB „Baltic“ eksporto pajamų į Anglijos rinką ir darbuotojų mokymosi dienų koreliacijai nustatyti.

27 pav. pavaizduota UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir mokymosi dienų koreliacija. Atlikus skaičiavimus gauta koreliacinio koeficiento reikšmė  $r(0,722510013)$ . Tai parodo, jog pasireiškia stipri teigiama koreliacija tarp dydžių.

Gauti Stjudento kriterijaus skaičiavimai  $t_{st}(7,47400324) > t_{kr}(2,0738731)$  tik patvirtina šių dydžių reikšmingą koreliaciją.

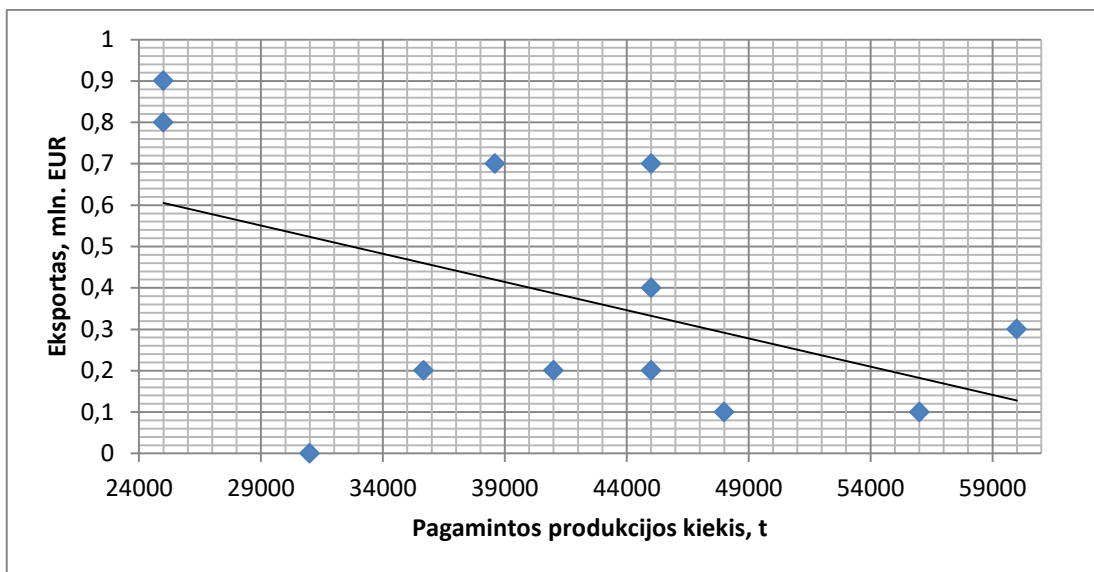


**27 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir mokymosi dienų koreliacija

2) *Procesai*. Tikrinama prielaida pagal antrąjį subalansuotos apskaitos modelio punktą: ar UAB „Baltic“ proceso inovacijos turi įtakos eksporto padidėjimui.

Tiriant, ar UAB „Baltic“ eksportas ir proceso inovacijos yra tarpusavyje priklausomi ar nepriklausomi kintamieji, lyginamas įmonės eksportas į prioritetines įmonės rinkas su pagamintos produkcijos kiekiu.

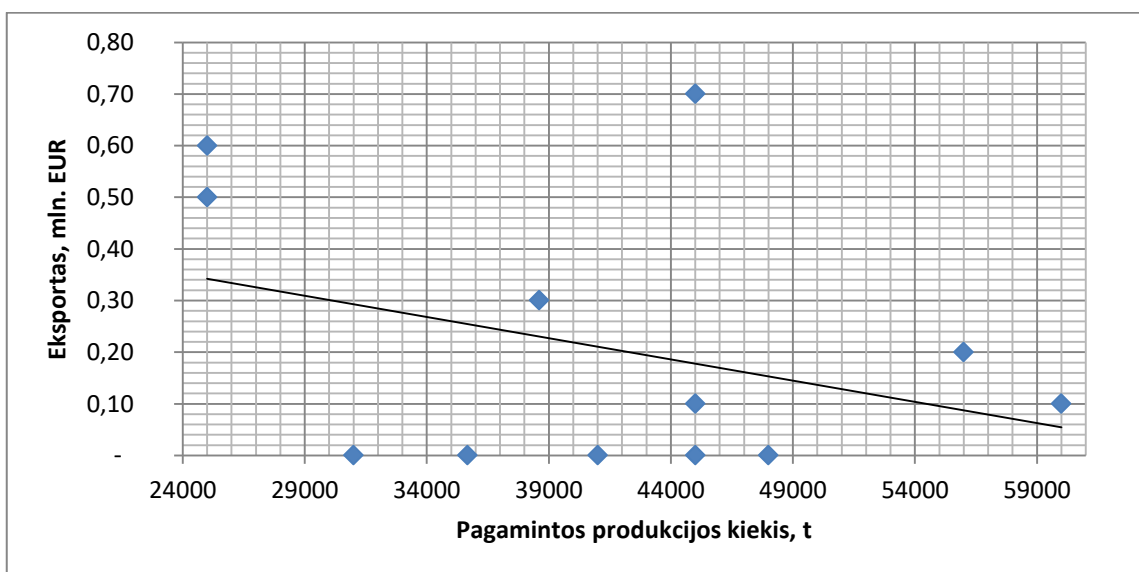
Koreliacines analizės metodu palyginus UAB „Baltic“ eksporto pajamas į Airijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekį nustatyta, kad koreliacinio koeficiento reikšmė  $r(-0,483117882)$  rodo silpną neigiamą ryšį (28 pav.). Galima prielaida, jog pagamintos produkcijos kiekio augimas neturi koreliacinio ryšio su tiesioginiu eksporto augimu. Atlikus Stjudento kriterijaus vertinimą apskaičiuota, kad  $t_{st}(2,864961218) > t_{kr}(2,0738731)$ , tai parodo, kad yra ryšys tarp šių dydžių reikšmingas.



**28 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekio koreliacija

Toliau analizuojamas ryšys UAB „Baltic“ eksporto pajamų į Anglijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekio koreliacijai nustatyti.

Paskaičiavus koreliacijos koeficientą gauta (29 pav.), kad eksporto į Anglijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekio koreliacijos reikšmingumo koeficientas yra  $r(-0,350282495)$ , tai rodo silpną neigiamą ryšį. Paskaičiavus Stjudento kriterijaus vertinimą gauta, kad  $t_{st}(2,864969) > t_{kr}(2,0738731)$  tai rodo, kad ryšys tarp šių dydžių yra reikšmingas.

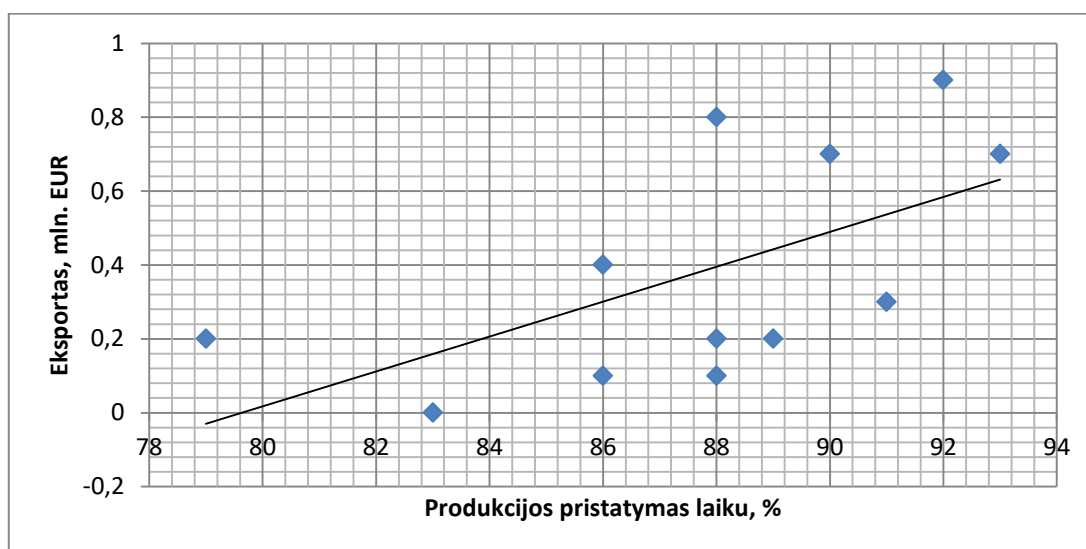


**29 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir pagamintos produkcijos kiekio koreliacija

3) *Klientai*. Vienas iš kliento pasitenkinimo matavimo rodiklių – produkcijos pristatymas laiku. UAB „Baltic“ šį rodiklį vertina ir matuoja nuolatos (savaitės, mėnesio, ketvirčio ir metų). Tam, kad sužinoti ar UAB „Baltic“ klientų pasitenkinimas turi ryšį su eksporto pajamomis, lyginama eksporto pajamos į eksportuojamas prioritetas šalis ir produkcijos pristatymo laiku kintamieji.

Pagal trečiąją subalansuotos apskaitos modelio punktą analizuojama ar produkcijos pristatymas laiku turi įtakos eksporto pajamų augimui.

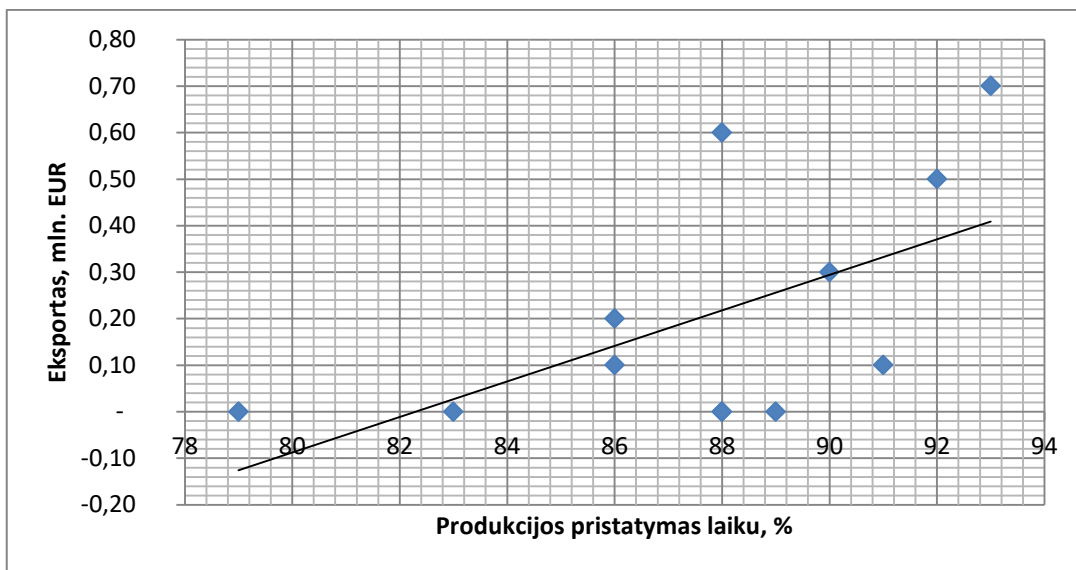
30 pav. rodo eksporto pajamų į Airijos rinką ir produkcijos pristatymo laiku koreliaciją.



**30pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką ir pristatymo laiku koreliacija

Koreliacinės analizės metodu palyginus eksporto pajamas į Airijos rinką ir produkcijos pristatymą laiku gauta, kad koreliacinio koeficiento reikšmė yra  $r(0,596239286)$  ir tai rodo vidutinį teigiamą koreliacijos ryšį. Atlikus Stjudento kriterijaus vertinimą nustatyta, kad  $t_{st}(77,14285400) > t_{kr}(2,0738731)$  tai parodo, kad yra ryšys tarp produkcijos atkrovimo laiku ir eksporto pajamų augimo.

Atlikus eksporto pajamų į Anglijos rinką ir pagamintos produkcijos pristatymo laiku palyginimą (31 pav.) gauta, kad koreliacinio reikšmingumo reikšmė  $r(0,580072387)$  tai rodo vidutinį teigiamą ryšį. Paskaičiavimus pagal Stjudento kriterijų gaunamos reikšmės  $t_{st}(77,37224) > t_{kr}(2,0738731)$  patvirtina šių dydžių reikšmingą koreliaciją. Nustatyta, kad statistinis reikšmingumo koeficientas didesnis už kritinį koeficientą. Todėl statistinis ryšys yra reikšmingas tarp eksporto pajamų ir produkcijos pristatymo laiku ir tai turi įtakos eksporto pajamoms.



**31pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir pristatymo laiku koreliacija

4) *Finansai*. 13 lent. pavaizduoti UAB „Baltic“ eksporto pajamos ir analizuojamųjų prioritetinių šalių BVP rinkos kainomis bei šalių inovacijų indeksas. Nustatant koreliacinę inovacijų poveikį UAB „Baltic“ eksporto plėtros prielaidoms, tikrinama prielaida ar BVP rinkos kainomis ir šalių inovacijų indeksas turi įtakos eksporto pajamų padidėjimo ryšiui.

Analizuojamas 2011–2015 m. laikotarpis pagal ketvirčius. Duomenys pateikiami pagal šalis. Kadangi abiejų šalių BVP vienam gyventojui skelbiamas tik metinis, todėl pasirinktas alternatyvus rodiklis BVP rinkos kainomis. Pasaulinis inovacijų indeksas skelbiamas tik metinis, todėl tai pat bus naudojami metiniai Airijos ir Anglijos šalių inovacijų indeksai.

**13 lentelė.** UAB „Baltic“ eksporto pajamos ir veiksniai, 2015 m. (sudaryta pagal Eurostat, 2016)

Šalis	Eksportas, mln. EUR	BVP rinkos kainomis, mln. EUR	Šalies inovacijų indeksas (GI)
<b>Airija</b>			
2013 K1	0	43099,00	56,7
2013 K2	0,1	44463,10	56,7
2013 K3	0,2	47646,00	56,7
2013 K4	0,1	45001,20	56,7
2014 K1	0,2	44950,40	59,1
2014 K2	0,2	46684,50	59,1
2014 K3	0,4	51157,80	59,1
2014 K4	0,3	50367,00	59,1
2015 K1	0,7	61509,00	59
2015 K2	0,8	61376,20	59
2015 K3	0,9	64089,50	59
2015 K4	0,7	68840,40	59
<b>Anglija</b>			
2013 K1	0	509853,00	62,4
2013 K2	0	501079,30	62,4
2013 K3	0	508048,90	62,4
2013 K4	0,2	529629,80	62,4
2014 K1	0	548320,40	62,4
2014 K2	0	552019,70	62,4
2014 K3	0,1	573759,70	62,4
2014 K4	0,1	587202,00	62,4
2015 K1	0,3	626949,30	61,9
2015 K2	0,6	641990,20	61,9
2015 K3	0,5	650319,90	61,9
2015 K4	0,7	658185,90	61,9

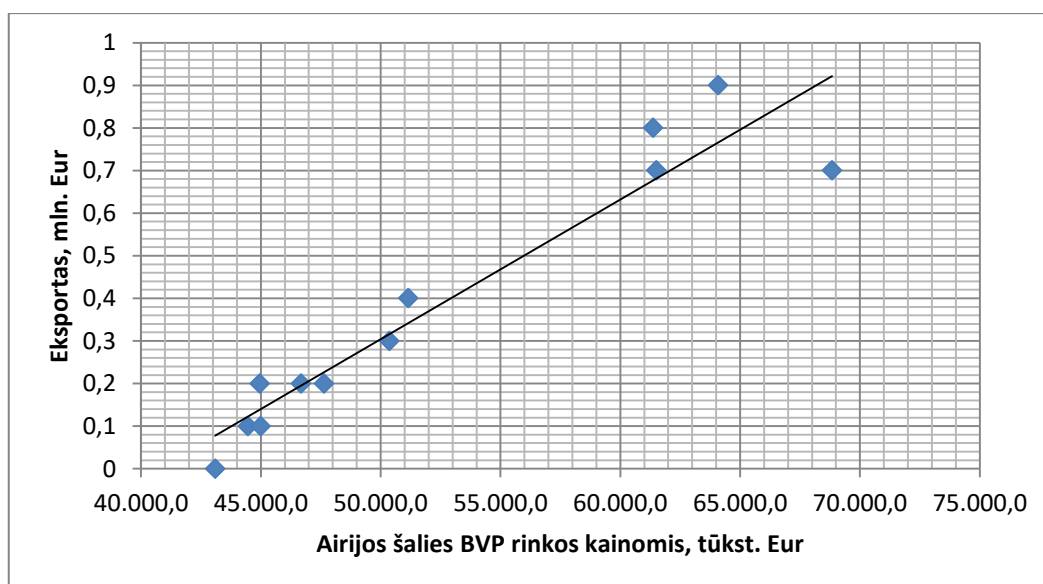
Siekiant sužinoti, ar lentelėje nurodyti kintamieji koreliuoja, pirmiausia lyginami UAB „Baltic“ eksporto duomenys į Airijos rinką su šalies BVP rinkos kainomis ir su šalies inovacijų indeksu.

14 lent. parodo gautus koreliacinio koeficiento reikšmių ir Stjudento kriterijaus rezultatus.

**14 lentelė.** Airijos rinkos koreliacinės analizės ir reikšmingumo įvertinimo rodikliai

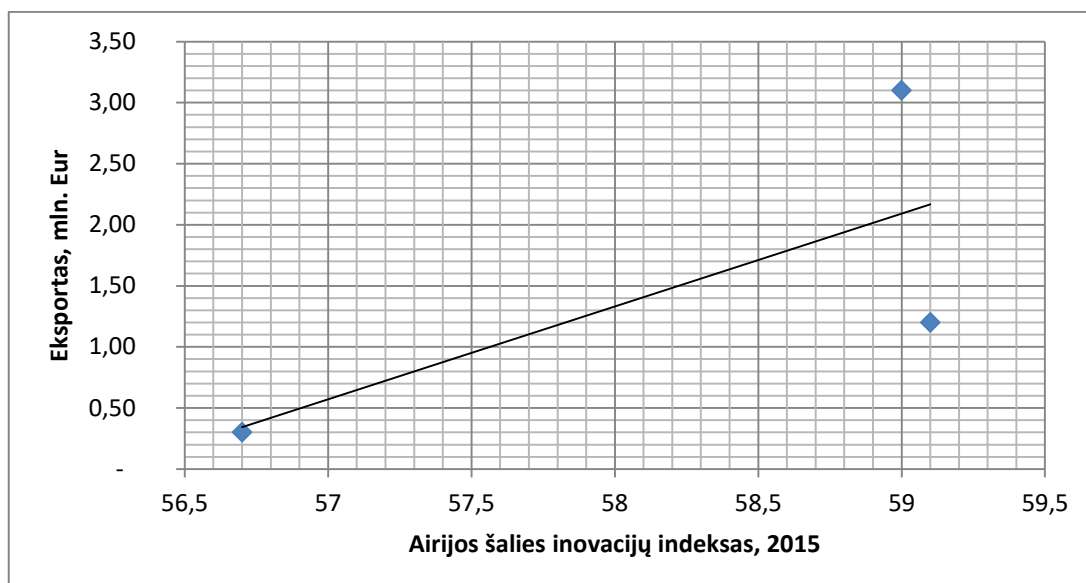
Airijos rinkos eksporto koreliacija su	r	t <sub>statistinis</sub>	t <sub>kritinis</sub>
BVP rinkos kainomis	0,952043252	20,17924010	2,20098516
Šaliesinovacijų indeksu	0,72222613	49,84370081	2,77644510

Atlikus skaičiavimus UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką pajamų ir nagrinėjamos šalies BVP rinkos kainos koreliacinio koeficiento reikšmės nustatyta (32 pav.), kad koreliacijos koeficientas yra labai stiprusteigiamas, todėl daroma išvada, kad šie dydžiai turi reikšmingą ryšį. Paskaičiavus Stjudento kriterijaus vertinimą nustatyta, kad BVP rinkos kaina turi reikšmingą ryšį eksporto pajamų augimui.



**32 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką pajamų ir BVP rinkos kainos koreliacija

33 pav. pateikta UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką pajamų ir šalies inovacijos indekso koreliacija. Koreliacinio koeficiento reikšmė yra nutolusi nuo 0 reikšmės ir yra arčiau 1, todėl daroma išvada, kad analizuojami dydžiai turi stiprų teigiamą tarpusavio ryšį. Stjudento koreliacinis koeficientas taip pat reikšmingas, nes statistinis koeficientas yra didesnis už kritinį.



**33 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Airijos rinką pajamų ir šalies inovacijų indekso koreliacija

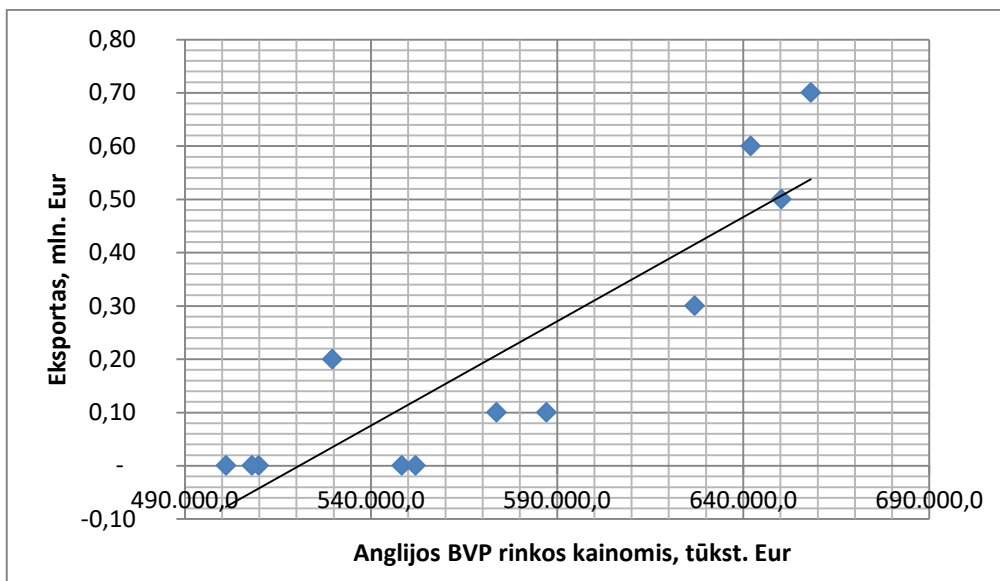
Toliau analizuojama kita UAB „Baltic“ prioritėtinė rinka Anglija. Norint sužinoti, ar 13 lent. Anglijos rinkos nurodyti kintamieji koreliuoja, lyginami eksporto pajamų į Anglijos rinką duomenys su šalies BVP rinkos kainomis ir su šalies inovacijų indeksu.

**15 lentelė.** Anglijos rinkos koreliacinės analizės ir reikšmingumo įvertinimo rodikliai

Anglijos rinkos eksporto koreliacija su	r	t <sub>statistinis</sub>	t <sub>kritinis</sub>
BVP rinkos kainomis	0,886004115	34,09488918	2,20098516
Šalies inovacijų indeksu	-0,999015263	91,31766672	4,302652729

Atlikus UAB „Baltic“ su eksporto pajamų į Anglijos rinką ir BVP rinkos kainomis koreliacinio koeficiento reikšmės skaičiavimus matyti (34 pav.), kad koreliacijos koeficientas yra labai arti 1, todėl daroma išvada, kad šie tarpusavio kintamieji turi stiprią teigiamą ryšį.

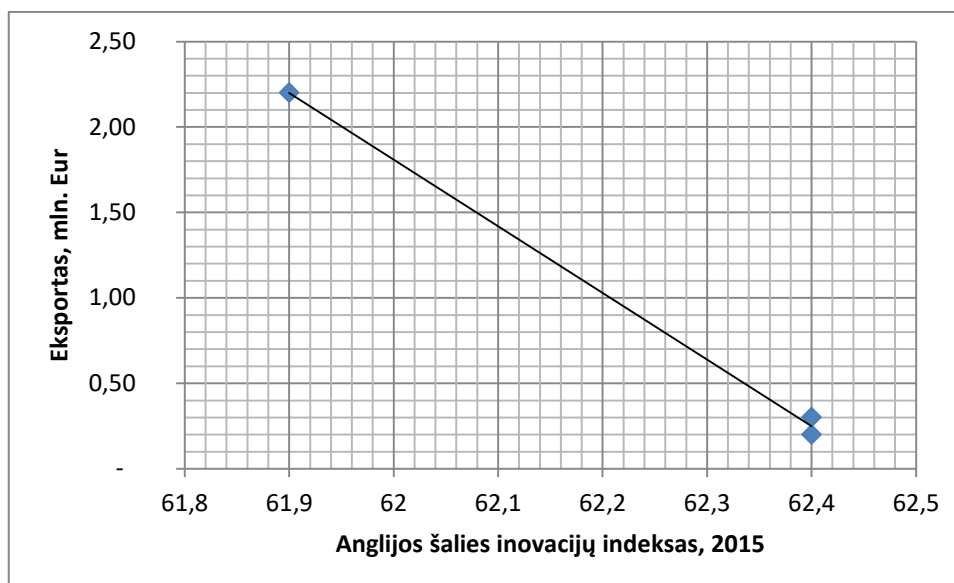




**34pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir BVP rinkos kainos koreliacija

Atlikus skaičiavimus pagal Stjudento kriterijaus vertinimą apskaičiuota, kad statistinis reikšmingumo koeficientas didesnis už kritinį koeficientą. Todėl statistinis ryšys yra reikšmingas tarp Anglijos rinkos eksporto pajamų ir šalies BVP rinkos kainoms.

35 pav. pateikta UAB „Baltic“ eksporto pajamų į Anglijos rinką pajamų ir šalies inovacijų indekso koreliacija. Koreliacinio koeficiento reikšmė  $r$  (-0,999015263), todėl matyti, jog pasireiškia labai stipri neigiama kintamųjų koreliacija. Tam, kad būtų patvirtinta prielaida, atliekami skaičiavimai, taikant Stjudento kriterijų. Gaunamas  $t_{st}$  (91,31766672) >  $t_{kr}$  (4,302652729). Kadangi koreliacijos koeficientas yra reikšmingas, todėl egzistuoja statistinis ryšys tarp eksporto pajamų bei inovacijų lygio šalyje, tai turi įtakos, kad eksportas linkęs judėti ta kryptimi, kur aukštesnis šalies inovatyvumo indeksas.



**35 pav.** UAB „Baltic“ eksporto į Anglijos rinką ir šalies inovacijų indekso koreliacija

Atlikus koreliacijos koeficientų skaičiavimą ir Stjudento reikšmingumo koeficiento vertinimo duomenų analizę (16 lent.) nustatyta, kad UAB „Baltic“ prioritetinių šalių Airijos ir Anglijos eksporto pajamos koreliuoja su nagrinėtais kriterijais ir yra statistiškai reikšmingi.

**16 lentelė.** Airijos ir Anglijos rinkų eksporto pajamų ir veiksnių koreliacinė analizė

Rinka	Veiksniai	Ryšys
Airijos	Mokymosi dienų skaičius, d	Stiprus teigiamas
	Pagamintos produkcijos kiekis, t	Silpnas neigiamas
	Produkcijos pristatymo laiku, %	Vidutinis teigiamas
	BVP rinkos kainomis, tūkst. EUR	Labai stiprus teigiamas
	Šalies inovacijų indeksas	Stiprus teigiamas
Anglijos	Mokymosi dienų skaičius	Stiprus teigiamas
	Pagamintos produkcijos kiekis, t	Silpnas neigiamas
	Produkcijos pristatymo laiku, %	Vidutinis teigiamas
	BVP rinkos kainomis, tūkst. EUR	Stiprus teigiamas
	Šalies inovacijų indeksas	Labai stiprus neigiamas

Nustačius Airijos ir Anglijos eksporto pajamų koreliacijos koeficientų palyginimą su mokymosi dienų skaičiumi, pagamintos produkcijos kiekiu, produkcijos pristatymo laiku procentu, BVP rinkos kainoms ir šalies inovacijų indeksu gauta, kad:

- mokymosi dienų skaičius turi stiprią koreliaciją su eksportuojamąjmonės produkcija į Airijos ir Anglijos rinkas, todėl galima teigti, kad kompetentingi ir profesionalūs darbuotojai yra vienas svarbiausių veiksnių ir turi tiesioginį poveikį eksporto plėtrai;
- pagamintos produkcijos ir eksporto pajamų koreliacija abiejų šalių parodė silpną ryšį. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagamintos produkcijos kiekis neturi tiesioginės įtakos pardavimo apimčių augimui. Atlikus Stjudento koreliacijos reikšmingumo skaičiavimą buvo nustatyta, kad tarp pagamintos produkcijos kiekio ir eksporto pajamų egzistuoja statistinis ryšys;
- tiriant ryšį tarp produkcijos pristatymo laiku procento ir įmonės eksporto pajamų kintamųjų, gautas abiejų šalių vidutinis koreliacijos reikšmingumo ryšys. Galima teigti, kad diegiamos inovacijos įmonės procesuose tiesiogiai lemiaklientų pasitenkinimui, kas daro įtaką eksporto pajamų augimui;
- analizuojant įmonės eksporto pajamas ir nagrinėtų šalių BVP rinkos kainoms, nustatyta labai stipri teigiama koreliacijos reikšmė. Tai patvirtina, kad buvo teisingai pasirinkta augimo strategija per rinkų diversifikaciją, nes analizuojant rinkų pasirinkimo kriterijus, vienas iš pagrindinių veiksnių buvo BVP tenkantis vienam žmogui;
- šalių inovacijų indekso koreliacijos reikšmingumo koeficientas su eksporto pajamomis gautas stiprus. Galima išvada, kad eksportas linkęs judėti ta kryptimi, kur aukštesnis šalies inovatyvumo indeksas.

Todėl galima teigti, kad įmonės eksporto plėtros pasirinkimo analizė buvo teisinga ir inovacijų diegimas įmonėje turi teigiamą poveikį įmonės finansiniams rezultatams. Tai patvirtina kasmet augantys pardavimo rodikliai bei pelnas. 2016 m. UAB „Baltic“ planuojamos pardavimo apimtys – 20 mln. EUR, tai sudarys 23 % augimą. Įmonė 2016 m. pabaigoje planuojamas 20 % augimas prioritentinėse Airijos ir Anglijos rinkose. Grynojo pelno planuojama uždirbti 1,3 mln. EUR, palyginus su 2015 m., bus 160 % augimas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus magistro darbo teorinės dalies analizę nustatyta, kad rinkos pokyčiai bei nuolatinė konkurencija reikalauja atitinkamos reakcijos, kad įmonė galėtų gyvuoti ilgą laiką. Įmonės, kurios stebi ir greitai reaguoja į pokyčius, visada gauna gerą pelną ir nuolat žengia į priekį. Šiuolaikinė įmonė, kuri eksportuoja savo produkciją ir kitose rinkose, susiduria su konkurencija, privalo nuolat reaguoti į pasikeitimus. Organizacinės inovacijos yra vienas svarbiausių veiksnių turinčių įtakos įmonės vidaus paslaugų kokybei. Varomoji konkurencijos jėga yra inovacijos. Šioje situacijoje įmonės, siekdamos išlikti konkurencingos, tobulina procesą nuo gamybos iki vartojimo. Teisingas inovatyvumo supratimas bei taikymas yra pokytis, kuris skatina naudą ir yra eksporto plėtros sėkmės garantas. Inovacijos ir konkurencija yra variklis, kurio dėka įmonės įgyja konkurencinį pranašumą ir leidžia įmonei išlaikyti gerus veiklos rezultatus ateityje.

2. Inovacija pirmiausia reiškia pasikeitimą ir tai yra daugiaetapis procesas. Naujovės įmonėms leidžia tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlikti konkurencingomis bei pasiekti geresnių ekonominių rezultatų. Inovacija gali būti technologinė, produkto, veiklos ar rinkos pasikeitimas. Inovacijų sąvoką mokslininkai aiškina skirtingai, bet apibendrinus galima teigti, kad tai nuolatinis pokytis, kuris skatina naudą (pelną). Inovacijos yra raktas į būsimą augimą ir išlikimą. Tačiau daugelis autorių sutinka, kad ir koks būtų inovacijos tipas, jis padeda įmonėms atsinaujinti ir taip išlaikyti bei pagerinti savo padėtį rinkoje. Inovacijų klasifikavimas padeda įvertinti inovacijas kompleksiniu požiūriu. Inovacinio proceso esmė – idėja, kaip seną pakeisti nauju. Inovatyvi įmonė negali sustoti vietoje, nes inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi tapti nuolatinio procesu. Naujovių diegimas, siekiant pagerinti vidaus procesų kokybę, galiausiai lems išorės paslaugų kokybę ir efektyvumą. Įmonės, diegdamos inovacijas, siekia būti efektyvesnės kaštų atžvilgiu. Mažindamos kaštus kartu gerina paslaugų kokybę.

3. Pagrindinė įmonių eksporto priežastis yra pelno siekimas. Tik kelių faktorių visuma padeda įmonei pasiekti norimo rezultato. Subalansuotas apskaitos metodas leidžia organizacijoms ne tiek matuoti procesus ar kokybę, kiek apibendrintą organizacijos veiklos veidą. Pagrindinis įmonių tikslas naudojant konkurencinius pranašumus didinti pardavimo apimtis užsienio rinkose. Procesu inovacijos, ypač gamybos organizacijoms, turi didelį poveikį produktyvumui. Masto ekonomijos taikymas yra vienas iš veiksnių, garantuojančių konkurencingumo užtikrinimą ir išlaikymą eksporto rinkoje. Eksporto plėtrą garantuoja tik visapusiškas susipažinimas su rinka ir eksportavimo galimybių šioje rinkoje nustatymas. Įmonių konkurencingumas dažniausiai priklauso nuo inovacijų diegimo spartos ir ypač įmonių inovatyvumas svarbustampa tada, kai norima konkuruoti užsienio rinkose.

4. Įmonės konkurencingumą lemia veiksniai, tiesiogiai veikiantys jos pardavimų, tame tarpe eksporto, didėjimą ir pelno augimą. Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir naudojant subalansuotą rodiklių apskaitos modelį įvertinama, kaip UAB „Baltic“ inovacijų diegimas veikia eksporto plėtros galimybes. Modelio esmė – koks inovacijų poveikis yra eksporto plėtrai, nagrinėjant darbuotojų mokymą, procesų naujinimą, klientų pasitenkinimą ir galutinį siekiamą finansinį rezultatą. UAB „Baltic“ inovacijų poveikio eksporto prielaidoms patikrinti naudojama koreliacinė analizė, statistiniam reikšmingumui nustatyti skaičiuojamas Stjudento koreliacijos kriterijus.

5. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad inovacijų diegimas UAB „Baltic“ pardavimo ir finansų ataskaitose turi teigiamą poveikį. Inovacijų diegimas yra vienas svarbiausių UAB „Baltic“ strategijos tikslų. 2013 m. pasirinkta augimo strategija per diversifikaciją įmonei suteikė augimo ir pelningumo galimybes. 2014 m. pirmą kartą per visą analizuojamą laikotarpį įmonė uždirbo 0,8 mln. EUR grynojo pelno. Įmonė turi kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų, kurie nuolat mokosi ir gamina poreikį atitinkantį produktą. Siekdama būti konkurencinga eksporto rinkose, įmonė diegia „Lean“ procesų valdymo sistemą. Nuolatinis veiklos ir procesų tobulinimas įmonei padeda išlaikyti esamas pozicijas rinkoje ir planuoti plėtrą ateityje. Siekiant išanalizuoti, kokią įtaką eksporto plėtrai turėjo UAB „Baltic“ diegiamos inovacijos, atlikta eksporto pajamų ryšio koreliacinė kintamųjų analizė pagal subalansuotos apskaitos modelio kriterijus: žmonės, procesai, klientai, finansai. Darbe buvo atliktas koreliacinių koeficientų palyginimas gretinant UAB „Baltic“ eksporto pajamas ir priklausomybę nuo mokymosi dienų skaičiaus, pagamintos produkcijos kiekio, produkcijos pristatymo laiku, BVP rinkos kainomis, šalies inovacijų indeksu. Apibendrinant rezultatus pastebėta, kad mokymosi dienų skaičius turi stiprią teigiamą koreliaciją su įmonės eksportuojama produkcija į Airijos –  $r(0,836447341)$  ir Anglijos rinkas –  $r(0,722510013)$ . Pagamintos produkcijos ir eksporto pajamų koreliacija parodė silpną neigiamą ryšį, tai rodo, kad pagamintos produkcijos kiekis neturi tiesioginės įtakos pardavimo apimčių augimui, tačiau Stjudento koreliacijos kriterijus parodė, kad egzistuoja statistinis ryšys. Tiriant ryšį tarp pristatytos produkcijos laiku procento ir įmonės eksporto pajamų, gautas vidutinis teigiamas koreliacijos reikšmingumo ryšys. Tai įrodo, kad vidinis įmonės procesų tiesiogiai lemia kliento pasitenkinimą, o tai veikia eksporto plėtrą. Analizuojant UAB „Baltic“ eksporto pajamas ir nagrinėtų šalių BVP rinkos kainoms, nustatyta stipri teigiama koreliacijos reikšmė. Tai patvirtina rinkų pasirinkimo strategijos teisingumą. Airijos ir Anglijos inovacijų indekso koreliacijos reikšmingumo koeficientas su eksporto pajamomis gautas stiprus teigiamas ir labai stiprus neigiamas. Tai rodo, kad eksportas linkęs judėti ta kryptimi, kur aukštesnis šalies inovatyvumo indeksas. Todėl siekiant eksporto plėtros į šalis, kurių inovatyvumo indeksas yra aukštas, svarbu atitikti šios rinkos inovatyvumo poreikius ir reikalavimus. Atliktas tyrimas atskleidė, kad inovacijų poveikio UAB „Baltic“ eksportui modelis yra reikšmingas ir inovacijų diegimas įmonėje turi teigiamą finansinį

poveikį. Tai patvirtina kasmet augantys pardavimo rodikliai bei pelnas. Įmonė šių 2016 m. pabaigoje planuoja 20 % augimą prioritetinėse Airijos ir Anglijos rinkose. Grynojo pelno planuojama uždirbti 1,3 mln. EUR. Palyginus su 2015 m., bus 160 % augimas.

Siekiant ir toliau didinti UAB „Baltic“ eksporto plėtrą bei įmonės konkurencingumą ir rekomenduojama:

1. tęstiproceso diegimo naujoves ir ieškoti naujų būdų diegiant organizacines inovacijas. Būtina atlikti išsamų esamų procesų nustatymą įmonėje, nes organizacinės inovacijos gali padidinti organizacijos efektyvumą mažindamos administracines išlaidas;
2. taikyti naujos organizacinės inovacijas, sukurtas ne tik pačioje UAB „Baltic“, bet ir pasitelkti inovatyvius verslo valdymo instrumentus, pvz., kompiuterizuotą įmonės valdymo sistemą, kuri padėtų užtikrinti sklandžią įmonės veiklą ir formuotų aktualias veiklos ataskaitas.

## LITERATŪRA

1. Amat, O., & Perramon, J. (2011). High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness, 2-3.
2. Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1448-1449.
3. Aukščiūnas, V., Ginevičius, R. (2011). *Įmonės gamybos išteklių ekonomika*. Vilnius: Technika.
4. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*.
5. Balabonienė, I., Bliekienė, R., Stundžienė A. (2013). *Ekonometrija*. Kaunas, Technologija.
6. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1324-1325, 1333-1334.
7. Bartkus, E. V. (2014). *Inovacijų valdymas ir ekonominis vertinimas*.
8. Bernatonytė, D. (2011). *Tarptautinė prekyba*. Kaunas, Technologija
9. Beniušienė, I., & Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas, 36.
10. Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., &Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: anoverview. *Journal of Cleaner Production*, 2-6.
11. Burinskienė, A. (2014). Tarptautinės prekybos pokyčių analizė. *Science: Future of Lithuania*, 6(1), 103-104.
12. Castiaux, A. (2012). Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. *International Journal of Innovation Management*, 16(06), 1240013-4.
13. Činčikaitė, R., & Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis, 7.
14. Dapkus, R. (2006). *Inovacijų ekonomika*. Kaunas: Vitae Litera.
15. European Innovation Scoreboard, (2016). ES šalių pasiskirstymas pagal inovacijų indeksas. [žiūrėta 2016-10-21]. Prieiga per <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17822>
16. Eurostat. BVP rinkos kainos, statybų sektoriaus duomenys. [žiūrėta 2016-12-01]. Prieiga per <http://ec.europa.eu/eurostat>
17. Fadil, H., Singh, K., & Joseph, C. (2016). The Influence of Organizational Innovation towards Internal Service Quality in MBKS. *Procedia-Socialand Behavioral Sciences*, 317-320.
18. Ginevičius, R., Rakauskienė, O. G., Patalavičius, R., Tvaronavičienė, M., Kalašinskaitė, K., & Lissauskaitė, V. (2005). *Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje*. Vilnius: Technika.
19. Grebliauskas, A., Stonys, M. (2012). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas, 51-54.

20. Halme, M., & Korpela, M. (2014). Responsible Innovation toward sustainable development in small and medium-sized enterprises: a resource perspective. *Business Strategy and the Environment*, 23(8), 547-566.
21. Hassan, M. U., Shaukat, S., Nawaz, M. S., & Naz, S. (2013). Effects of innovation types on firm performance: an empirical study on Pakistan's manufacturing sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 245-247.
22. Hollensen, S. (2008). Essentials of global marketing. *Pearson Education*, 35-38.
23. Ye Sheng, S., & Mullen, M. R. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28(2), 166-168.
24. Jakubavičius, A., Strazdas, R., & Gečas, K. I. (2003). *Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius–Lietuvos inovacijų centras–2003.
25. Jakutis, A., Liukaitis, R., & Samulevičius, J. (2007). Lietuvos eksporto plėtros veiksnių tyrimai. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 13(4), 275.
26. Kumlu, Ö. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 25-28.
27. Lietuvos eksporto plėtros 2014–2020 gairės. (Lietuvos Respublikos vyriausybė 2014 m. sausio 27 d. Nr. 4-58). Prieiga per <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/4-58%20.pdf>
28. Liučvaitienė, A., & Peleckis, K. (2011a). Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 14, 182-191.
29. Liučvaitienė, A., & Peleckis, K. (2011b). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 15, 196-201.
30. Liutkutė, R., & Vijeikis, J. (2014). Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas. *Tiltai*, 58(1), p. 71-90.
31. Marr, B. (2012). Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. *Pearson UK*, 13-14.
32. Miečinskienė, A., Stasytė, V., & Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of Export Market Selection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1168-1169.
33. Mehta, M., Chandani, A., & Neeraja, B. (2014). Creativity and Innovation: Assurance for Growth. *Procedia Economics and Finance*, 11, 804-811.
34. Melnikas, B. (2014). *Tarptautinis verslas. Inovacijos ir žinių ekonomikos kūrimas*.
35. Melnikas, B. (2014). *Tarptautinis verslas. Inovacijos ir žinių ekonomikos kūrimas*. Prieiga per



<http://www.ebooks.vgtu.lt/pdfreader/tarptautinis-verslas-inovacijos-ir-ekonomikos-krimas>

36. Melnikas, B., Jakubavičius, A., & Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
37. Mitkutė, G., & Nagreckaitė, L. (2005). Konkurencingumo tyrimo modelių analizė, 15.
38. Navickas, V., & Kontautienė, R. (2013). The initiatives of corporate social responsibility assources of innovations. *Verslas: Teorija ir Praktika-Business: Theory and Practice*, 14(1), 27-34.
39. Pasaulinis inovacijų indeksas (2016). [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga per <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii>
40. BVP vienam gyventojui kitimas. (Pasaulio bankas, 2016). [žiūrėta 2016-10-21]. <https://www.google.com/search?q=1.%09http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.P>  
P
41. Pereira, E. T., Bento, J. P. C., & Priede, J. (2013). The Contribution of Technological Change on EU's Exports. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 658-664.
42. Pogosian, S., & Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 64-70.
43. Pupeikienė, I. (2006). Politiniai veiksniai, įtakoiantys Lietuvos eksporto plėtrą, 3.
44. Ragauskas A., Kriaučionienė M., (2008). *Inovacijų vadyba*.
45. Rupšys, P., (2002). *Statistikos pagrindai*. Kaunas.
46. Ruželė, D., & Serafinas, D. (2015). Lean vadybos inovacijų skatinimo ir sėkmingo taikymo Lietuvos medienos sektoriaus įmonėse veiksniai, 2.
47. Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-205.
48. Sapiėgienė, L., Juknevičienė, V., & Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė, 237-239.
49. Snieška, V., & Čiburienė, J. (2005). *Makroekonomika: vadovėlis ekonominių specialybių studentams*. Kaunas: Technologija.
50. Sperber, S. C. (2016). The top managers' impact on opening the organizational culture to inovation. *International Journal of Innovation Management*, 1750014 5-31.
51. Stankevičiūtė, G., & Čiarnienė, R. (2015). E-verslo konkurencingumo teorinis modelis. *Studines in modern society*, 247-248.
52. Svetikas, K., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis planavimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

53. Šečkutė, L., & Tvaronavičius, V. (2007). Tiesioginių užsienio investicijų Baltijos šalyse tyrimas. *Business: Theory & Practice*, 8(3), 153-155.
54. Tabas, J., & Beranova, M. (2014). Innovations effect in the company's value. *Procedia Economics and Finance*, 12, 696-697.
55. Tihon, A., & Ingham, M. (2011). The societal system and responsible innovations: Freeing sustainable development from a dead lock. *Journal of Innovation Economics & Management*, (2), 11-31.
56. Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Innovation as a Success Key for Organizations. *Procedia Technology*, 1, 560-564.
57. Tudor, A. T., Zaharie, M., & Osoian, C. (2014). Innovation development needs in manufacturing companies. *Procedia Technology*, 12, 506-508.
58. Urbonas, J. A. (2003). *Eksporto organizavimas ir planavimas*. Kaunas: Technologija.
59. Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, 74, 111-114.
60. Valodkienė, G., & Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and management*, 17(2), 602-608.
61. Valodkienė, G., Snieška, V., & Gaidelys, V. (2011). Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui. *Economics & Management*, 16, 411-418.
62. Азгальдов, Г. Г., & Костин, А. В. (2009). *К вопросу о термине «инновация»*. Сборник трудов в лаборатории анализа эффективности инвестиционных проектов.--М.: ЦЭМИ РАН.
63. Дмитриев, О. Б., & Ахмедзянов, Э. Р. (2008). Мультимедиа дидактическая система по дисциплине. «Биомеханика» Как инновация учебного процесса. ББК 74.580 я431 М 744, р. 68-69.
64. Клочков, А. К. (2010). КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо.

## **PRIEDAI**

## Gamybos efektyvumas

F-9-5

	T	M <sup>2</sup>	vnt	T	M <sup>2</sup>	vnt	T	M <sup>2</sup>	vnt.	
28	Pirmadienis	2,6	204	90	0,0	0	0	5,3	238	168
29	Antradienis	11,6	620	184	2,1	137	25	4,4	259	294
30	Trečiadienis	14,2	641	91	0,0	0	0	8,3	439	213
31	Ketvirtadienis	6,4	310	97	0,0	0	0	5,1	237	84
1	Penktadienis									
2	Šeštadienis	14,8	922	321	2,5	163	55	12,5	449	294
3	Sekmadienis	19,5	1055	258	1,0	79	28	12,1	493	267
	<b>Viso:</b>	<b>69,0</b>	<b>3752</b>	<b>1041</b>	<b>5,5</b>	<b>379</b>	<b>108</b>	<b>47,7</b>	<b>2115</b>	<b>1320</b>
	<b>Vidurkis per 24 h</b>	<b>11,5</b>	<b>625</b>	<b>174</b>	<b>0,9</b>	<b>63</b>	<b>18</b>	<b>8,0</b>	<b>353</b>	<b>220</b>
	<b>2015</b>	<b>ESL</b>	<b>KSR</b>	<b>BES</b>						
	<b>Viso:</b>	6084,9	335020	129803	867,6	61157	29478	2514,4	126561	77384
	<b>Vidurkis per 24 h</b>	16,9	930	361	3,6	256	122	10,3	518	215
	<b>2016</b>	<b>ESL</b>	<b>KSR</b>	<b>BES</b>						
	<b>Viso:</b>	5348,8	294565	106625	787,2	55034	25808	3983,8	210295	84163
	<b>Vidurkis per 24 h</b>	15,9	874	318	2,3	163	77	11,9	624	250