



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Edita Pocinaitė**

**INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS ĮMONĖS  
KONKURENCINGUMUI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas** doc. dr. Edmundas Jasinskas

**KAUNAS 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS ĮMONIŲ  
KONKURENCINGUMUI**

**Įmonių valdymas, 621N22001**

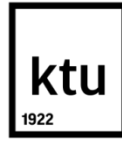
**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**  
**V-MVL Edita Pocinaitė**  
2016 12 19

**Vadovas** doc. dr. Edmundas Jasinskas  
2016 12 19

**Recenzentas** Doc. Mantas Vilkas  
2016 12

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

(Fakultetas)

Edita Pocinaitė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, M7166N21

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo pavadinimas „Inovacijos barjerų valdymo poveikis įmonių konkurencingumui“

### AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 \_\_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Editos Pocinaitės** baigiamasis bakalauro darbas tema „Inovacijos barjerų valdymo poveikis įmonių konkurencingumui“ 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)

## TURINYS

SUMMARY .....	9
ĮVADAS.....	11
1. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMŲ REIŠMĖ IR PROBLEMATIKA .....	13
2. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TEORINĖS STUDIJOS .....	16
2.1 Inovacijos barjerai ir jų valdymo teorinės studijos.....	16
2.2 Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	20
2.3. Svarbiausi inovacijų diegimą įtakojojantys veiksniai .....	23
2.4. Inovacijos poveikis prekybos centrų konkurencingumui .....	31
2.5. Teorinis inovacijos strategijos poveikio įmonių konkurencingumui modelis.....	36
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	38
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJOS.....	44
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	59
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI .....	68

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Uždarosios ir atvirosios inovacijos.....	16
2 pav. Konceptinė konkurencijos strateginių sprendimų formavimo schema.....	20
3 pav. Verslo modelio inovacijos proceso etapai ir esminės veiklos.....	22
4 pav. Inovacijų diegimo proceso aplinka.....	24
5 pav. Svarbiausi inovacijų diegimą įtakojantys veiksniai.....	26
6 pav. Linijinis inovacijų modelis.....	27
7 pav. Ciklinis (tinklinis) inovacijų modelis.....	28
8 pav. Prekių pristatymo procesų optimizavimas.....	33
9 pav. Inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui teorinis modelis.....	34
10 pav. Kokybinės analizės elementai.....	49
11 pav. Inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinis patikrinimas.....	54

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Inovacijos sąvoka.....	14
2 lentelė. Inovacijos barjerų skirstymas.....	16
3 lentelė. Konkurencingumo samprata.....	19
4 lentelė. Inovacijos proceso eiga.....	28
5 lentelė. Tyrime dalyvavusių įmonių pristatymas.....	38
6 lentelė. Informantų charakteristikos.....	40
7 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas.....	40
8 lentelė. Inovacijų plėtrą įmonėje lemiantys veiksniai.....	44
9 lentelė. Inovacijos strategijos Lietuvos prekybos įmonėse.....	46
10 lentelė. Inovacijos barjerų valdymas.....	50
11 lentelė. Konkurencinis pranašumas.....	52

Pocinaitė E. (2017) *Inovacijos barjerų poveikis įmonių konkurencingumui*. Verslo ekonomikos magistro darbas. Studijų programa (Nr. M7166N21) Verslo ekonomika. Darbo vadovas doc. dr. E. Jasinskas. Kaunas: Ekonomikos ir Verslo fakultetas, Kauno Technologijos Universitetas.

## SANTRAUKA

Efektyvus inovacijų barjerų valdymas tampa vienu iš svarbiausių konkurencinio pranašumo analizės objektų, todėl svarbu atskleisti inovacijos diegimą įtakojančius veiksnius, inovacijos barjerų valdymo ypatumus, siekiant nustatyti jų poveikį įmonių konkurencingumui bei sėkmingam įmonės veikimui rinkoje.

Baigiamojo darbo tikslas – įvertinti inovacijos barjerų valdymo poveikį įmonių konkurencingumui.

Inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui magistro darbe siekiama pagrįsti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui tyrimų reikšmę ir problematiką, išanalizuoti inovacijos barjerų poveikio konkurencingumui konceptualiąją esmę, apibendrinti ir teoriniu lygmeniu pagrįsti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui struktūrinį modelį, sukurti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui teorinį modelį ir jį empiriškai patikrinti.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas inovacijos barjerų poveikis įmonių konkurencingumui. Konceptualiojoje darbo dalyje analizuojama inovacijų bei konkurencingumo samprata, nustatomas analizuojamos temos ištyrimo lygis, išskirti konkurencingumo vertinimo metodai, strategijos, dažniausiai konkurencingumo vertinimui naudojami rodikliai, apžvelgti inovacijų modeliai.

Antroje dalyje pristatoma inovacijos koncepcija ir konkurencingumo samprata pagal skirtingų autorių nuomonę ir apibrėžiama inovacijos ir konkurencingumo sampratos. Nurodomi konkurencingumą įtakojančys veiksniai. Aprašoma konkurencingumo vertinimui tinkantys rodikliai, ir įvairių mokslininkų ir kitų institucijų pateikiami konkurencingumo vertinimo metodai, teoriniu lygmeniu analizuojami skirtingų autorių pateikiami inovacijų taikymo modeliai. Taip pat pateikiama išorinių ir vidinių inovacijos barjerų analizė. Remiantis išanalizuota moksline literatūra ir teorinės dalies susisteminta medžiaga sudaromas inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinis modelis.

Trečioje darbo dalyje aptariami tyrimo rezultatai, atliekamas inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinis patikrinimas ir formuojamas jų apibendrinimas.



Pocinaitė, Edita. (2016). *The impact of innovation management on business competitiveness*. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor doc. dr. E. Jasinskas. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: business, innovation, competitiveness, barriers.

Kaunas, 2017. 67 p.

## **SUMMARY**

Analysis of management of external and internal innovation barriers is presented and based on analysed academic literature and systematised materials of theory part, the theoretical model of the impact of innovation barriers management on business competitiveness is created.

The aim of this master's thesis is to assess the impact of innovation barrier management to the competitiveness of enterprises.

This master's thesis analyzes the impact of innovation barrier management sector on the competitiveness of enterprises. The conceptual part of this study analyzes the concept of innovation and competitiveness, the investigation level of this issues is determined, competitiveness evaluation methods and strategies are developed. Also, competitiveness indicators that are usually assessed are developed and an overview of innovation models is carried out.

The second part introduces the concept of innovation and competitiveness in accordance with the concept of different views of the authors and defines the concept of innovation and competitiveness. The factors influencing competitiveness are specified. The competitive assessment of suitable indicators and competitiveness assessment methods provided by various authors and institutions are described. Also, on a theoretical level, the application of innovation models by different authors is presented. An analysis of external and internal innovation barrier is provided. A theoretical model of innovation barrier impact on company competitiveness is formed based on the analysis of the scientific literature and the structured material of the theoretical part.

The third part discusses the results of the study, an empirical verification of innovation barrier impact on company competitiveness theoretical model is carried out and a generalization is formed.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Inovacijos sąvoka įsitvirtino mokslininkų, verslo atstovų, viešosios politikos formuotojų žodyne. Inovacinė veikla yra ypač aktuali išsivysčiusiems pasaulio šalims ir jose veikiančioms verslo organizacijoms, konkuruojančioms aukštos pridėtinės vertės pramonės segmentuose. Siekiant išlaikyti poziciją rinkoje, laimėti konkurencinę kovą, organizacijų vadovai turi pasitelkti naujas žinias, naujus valdymo metodus, atskleisti savo bei darbuotojų kūrybinį potencialą, kuris gali padėti organizacijai ne tik pelningai dirbti šiandien, bet ir vystyti ateities strategijų gaires. Efektyvus inovacijų barjerų valdymas tampa vienu iš svarbiausių konkurencinio pranašumo analizės objektu, todėl svarbu atskleisti inovacijos diegimą įtakojančius veiksnius, inovacijos barjerų valdymo ypatumus, siekiant nustatyti jų poveikį įmonių konkurencingumui bei sėkmingam įmonės veikimui rinkoje.

**Problema.** Goyal ir Pitt (2007), Tepelus (2007), Madrid-Guijarro ir kt. (2009), Andersson ir kt. (2009), Saatcioğlu ir Özmen (2010), Kamalian ir kt. (2011), Oliveira ir Martins (2011), Gelei (2004), Ambastha & Momaya (2004), Simanavičienė ir kt. (2007), Tsai ir kt. (2008), Sapiėgienė (2009) Notta ir kt. (2010), Balkytė ir Tvaronavičienė (2010) ir kiti autoriai, remdamiesi atliktais tyrimais, vienareikšmiškai sutinka, kad inovacijos užima svarbias pozicijas verslo rinkoje, nes padeda geriau pažinti klientus, stiprina konkurencingumą bei formuoja palankų įmonės įvaizdį. Tačiau pasigendama teorinių bei empirinių tyrimų, kurie atskleistų, kaip efektyviai valdyti inovacijų barjerus bei pritaikyti konkurencinėje aplinkoje.

*Identifikuota probleminė situacija suteikia galimybę suformuluoti mokslinę problemą klausimu: Koks inovacijų barjerų valdymo poveikis įmonių konkurencingumui?*

**Darbo objektas** – inovacijos barjerų ir konkurencingumo elementai.

**Darbo tikslas** – įvertinti inovacijos barjerų valdymo poveikį įmonių konkurencingumui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pagrįsti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui tyrimų reikšmę ir problematiką.
2. Išanalizuoti inovacijos barjerų poveikio konkurencingumui konceptualiąją esmę.
3. Apibendrinti ir teoriniu lygmeniu pagrįsti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui struktūrinį modelį.
4. Sukurti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui teorinį modelį ir jį empiriškai patikrinti.

**Tyrimo metodai.** Atliekant inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui teorines studijas, naudoti mokslinės literatūros palyginamosios analizės ir sisteminimo metodai. Empiriniam inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumo tyrimui taikytas kokybinis tyrimo metodas.

# 1. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMŲ REIŠMĖ IR PROBLEMATIKA

Naujų technologijų poreikis, agresyvi konkurencija, didėjantis vartotojų domėjimasis ne tik prekėmis, bet ir įmonės veikla kelia naujus iššūkius verslo įmonėms. Įmonės, siekiančios pasiekti geresnių rezultatų rinkoje nei konkurentai, turi didelį dėmesį skirti ne tik siūlomoms prekėms ar paslaugoms, bet ir unikalumui – inovacijoms. Thom, Ritz (2004) moksliniuose darbuose daug analizavo inovacijų svarbą ekonominiu lygmeniu ir jų teigimu, inovacinė veikla yra pagrindinis ekonominio augimo ir visuomenės gerovės sėkmės kriterijus. Inovacijomis besiremianti pažanga skatina plėtoti verslo įmones, išstisus regionus, persmelkia visuomenės kaitos procesus, vėl paskatindama naujas investicijas.

Hartmann (2005) teigia, kad pokyčiai šiandieninėje verslo aplinkoje tiek iš nedidelių, tiek iš stambių įmonių reikalauja savitų sprendimų ir tikslingai apibrėžtų vystymosi kryptių, iš kurių Szerb ir Ulbert (2009) išskiria technologijos lygį, žinias, inovacijas, produkto išskirtinumą, rinkos dydį, išsilavinimo lygį, edukacinę veiklą bei stiprią valdymo strategiją. Zonooz ir kt. (2011) išskiria tokius konkurencingumo rodiklius kaip finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ištekliai, organizacijos struktūra ir sistema, produktyvumas, inovacijos, kokybė, reputacija, kultūra, strategija bei žinios. Apskritai konkurencingumo sąvoka ir konkurencingumo didinimo problemos plačiai analizuotos tiek Lietuvos tiek užsienio mokslininkų. Peleckis (2011), Rinkauskaitė (2007), Porter (1990), Piccoli (2005) ir kt. savo darbuose analizavo konkurencingumo ypatumus, vertino, kas sąlygoja įvairias mokslines diskusijas ir tyrimus konkurencingumo skatinimo tema.

Pastaraisiais metais inovacijos sąvoka itin išplito mokslininkų, verslo atstovų, viešosios politikos formuotojų žodyne. Europos Sąjungos investicijos į inovacijų kūrimą tobulinimą ir didelis dėmesys ne tik verslo įmonėms, bet ir mokslininkams, kurių darbas reikalauja daug žinių ir resursų, nes inovatyvių sprendimų rezultatai nėra skirti trumpalaikiam laikotarpiui, tai ilgas ir kruopštus procesas, leidžiantis pasiekti geresnių rezultatų ir sustiprinti savo pozicijas rinkoje ilguoju laikotarpiu. Analizuotoje mokslinėje literatūroje pastebėta, kad vieno inovacijos sąvokos apibrėžimo nėra, įvairūs autoriai ją apibūdina skirtingai. Goyal, Pitt (2007) inovaciją apibrėžia kaip sudėtingo proceso rezultata, kuris priklauso nuo organizacijos strategijos, turimų išteklių, kultūros ir lyderystės apraiškų, naujų technologijų ir kt. Apibendrinant Andersson ir kt. (2009), Saatcioğlu ir Özmen (2010), Kamalian ir kt. (2011), Sapigienės ir kt. (2009) inovacijų terminų

interpretavimą, galima apibrėžti kaip sudėtingą procesą, kurio metu pasinaudojant sėkmingai suformuotais ir adaptuotais naujais technologiniais sprendimais, pateikiamas rinkai naujas ar patobulintas jau egzistuojantis produktas, paslauga ar procesas. Gečas (2007), Goyal, Pitt (2007), Alt ir kt. (2010) analizuodami inovacijų ypatumus, išskiria inovacines įmones, kaip svarbiausią inovacijų sistemos elementą. Remiantis Alt ir kt. (2010), Sapiegiene ir kt. (2009), inovacinė įmonė yra ne ta, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias gaminant naują produktą, o ta kuri tai padariusi, nesustoja vietoje, o toliau ieško galimybių ir kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Apibendrinant mokslininkų nuomonę, galima teigti, kad inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas.

European Innovation Scoreboard (2016) duomenimis, inovatyvios įmonės klasifikuojamos į strategines novatores, nepastovius novatorius, technologijų modifikatorius, technologijų adaptuotojus. *Strateginės novatorės* (apie 22 proc. visų inovatyvių įmonių) inovacijos yra pagrindinis komponentas kuriant konkurencingą įmonės strategiją. Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra šiose įmonėse atliekami nuolat, turint tikslą sukurti naujus produktus arba inovatyvius procesus. *Nepastovūs novatoriai* (apie 30 proc. visų inovatyvių įmonių) atlieka ir plėtoja inovacijas įmonės viduje pagal poreikį arba palankiais momentais, bet inovacijos nėra strateginė įmonės veikla. *Technologijų modifikatoriai* (apie 27 proc. visų inovatyvių įmonių) skirti modifikuoti jau sukurtus produktus ar procesus. *Technologijų adaptuotojai* (apie 21 proc. visų inovatyvių įmonių) pritaiko kitų įmonių sukurtas inovacijas. Visų tipų inovacijų pritaikymas įmonėje yra racionalus sprendimas, kuriuo siekiama konkrečių tikslų – didinti rinkos dalį, mažinti gamybos kaštus, gerinti prekės kokybę, plėsti gaminių asortimentą, kurti naujas rinkas, didinti gamybos lankstumą, gerinti darbo sąlygas, keisti pasenusius gaminius, mažinti žalą aplinkai.

Pagal Kamalian ir kt. (2011), Sapiegienę ir kt. (2009) objektyvus išorinių veiksnių ir vidinių išteklių įvertinimas leidžia pasirinkti konkrečius inovacinės veiklos tikslus ir parengti jų įgyvendinimo planą. Inovacijų svarbą ir kylančius barjerus patvirtina Tepelus (2007), Madrid-Guijarro ir kt. (2009), Andersson ir kt. (2009), Saatcioğlu ir Özmen (2010), Kamalian ir kt. (2011), Oliveira ir Martins (2011) darbai. Konkurencingumo vertinimo teorijas pateikia Gelei (2004), Ambastha ir Momaya (2004), Simanavičienė ir kt. (2007), Tsai ir kt. (2008), Notta ir kt. (2010), Balkytė ir Tvaronavičienė (2010). Minėti autoriai sutinka, kad inovacijos svarbu sėkmingai įmonės veiklai vystyti, įvardija barjerus, tačiau *analizuotoje mokslinėje literatūroje*

*skiriama mažai dėmesio teoriniams ir empiriniams tyrimams, kuriuose būtų nagrinėta inovacijų barjerų valdymo įtaka ir kaip apskritai inovacijų strategijos daro poveikį konkurencingumui.*

Pagal Demirbas ir kt. (2011) inovacija yra idėja, praktika ar objektas, kurie individualiai yra suvokiami kaip nauji, o Saatcioğlu ir Özmen (2010) inovaciją apibūdina kaip inicijavimo ir veiksmo priemonę, kuri numato išteklius, reikalingus gerovės pasiekimui. Pikturienė ir Kurtinaitienė (2010) tiria inovacijas, kaip procesą, kuriuo tobulinamos naujos technologijos, idėjos ir metodai bei jų komercinis pritaikymas rinkai. Oke (2004) inovacijas apibūdina kaip naujų produktų ir paslaugų kūrimą ar tobulinimą, siekiant patenkinti kintančius klientų norus.

*Pastebėtina, kad šiuose moksliniuose darbuose autoriai analizuoja, inovacijas skirtingais aspektais, aiškinasi, kaip tai prisideda prie įmonių konkurencingumo didinimo, tačiau pastebėta, kad inovacijos barjerų valdymo įtakos įmonių konkurencingumui mažai tirtos, todėl manoma esant tikslinga teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti inovacijos barjerų valdymo įtakos įmonių konkurencingumui teorines studijas bei patikrinti kaip inovacijos strategijos veikia organizacijų konkurencingumą.*

## 2. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TEORINĖS STUDIJS

### 2.1 Inovacijos barjerai ir jų valdymo teorinės studijos

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai skirtingai aiškina inovacijos sampratą (žr. 1 lentelę). Analizuojant jų pateiktas sąvokas lyginamuoju metodu, atsiranda didesnė tikimybė tiksliau apibrėžti šią sritį.

**1 lentelė.** Inovacijos sąvoka

Autorius, metai	Inovacija ...
Urabe, Child, Kagono (1988)	... - tai naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas, naujų gaminių, procesų ar paslaugų, kurie lemia tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančioje kompanijoje, kūrimas.
Drucker (1993)	... - tai verslumo vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnį pelną.
Schumpeter (1991)	... yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys. Kad ir koks būtų technologinis atradimas, jis nebus laikomas inovacija, jei neskatins ekonomikos ar gryno pelno didėjimo.
Melnikas; Jakubavičius; Strazdas (2000)	... - tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.
Strazdas; Jakubavičius; Gečas (2003)	... – tai įmonių konkurencingumo didinimo procesas, kurio pagrindiniai dalyviai yra verslo įmonės – technologijų diegėjos, įmonės ar mokslo institucijos – technologijų šaltinis, bei inovacijų paramos paslaugas teikiančios organizacijos, kurių ekonominis vaidmuo yra „mažinti“ riziką, susijusią su inovacijų plėtojimu rinkos sąlygomis.
Adair (2009)	... – tai ryšys tarp naujų idėjų kūrimo ir vartotojų pasitenkinimo pasiekimo.

Atlikus skirtingų autorių apibrėžimų apie inovacijos sampratą analizę (žr. xx lentelę), pastebėta, kad visi autoriai teigia, jog inovacija galima vadinti idėją, veiklą ar kokį nors



materialų objektą, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja.

Kaip išsiaiškinta, mokslinėje literatūroje vienalytės inovacijų sampratos kol kas nėra, įvairūs mokslininkai pateikia daug skirtingų apibrėžimų. Plačiuoju požiūriu inovacija reiškia sėkmingą ir veiksmingą bet kokių naujovių taikymą ir panaudojimą ekonomikos ir socialinei sritims.

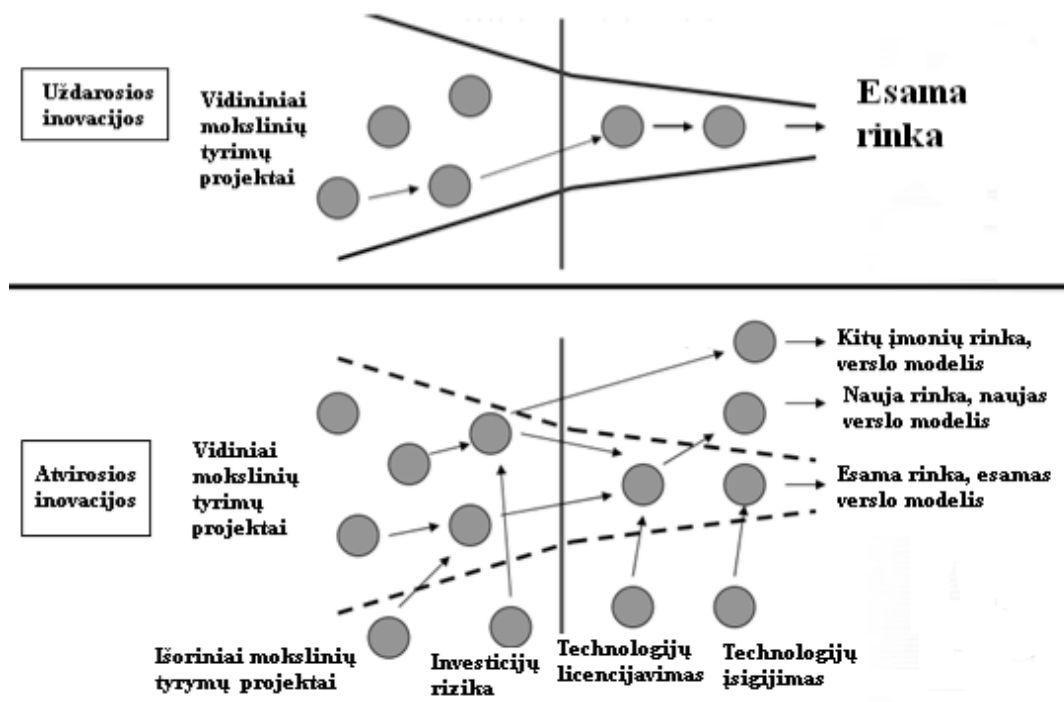
Schumpeter (1991) apibrėžė penkis inovacijų tipus:

1. Naujų produktų sukūrimas;
2. Esančių produktų kokybinis pakeitimas;
3. Rinkai nauja proceso inovacija;
4. Naujų rinkų atvėrimas;
5. Naujų žaliavų tiekimo šaltinių suformavimas.

Svarbiausi veiksniai, įtakojantys sėkmingą inovacijų diegimą yra šie:

- Tinkami ir pakankami žmogiškieji ištekliai;
- Verslumo ir inovacijų kultūra;
- Prieinamas, pakankamas, įvairių šaltinių finansavimas;
- Efektyvus mokslo-verslo, verslo-verslo vietinis ir tarptautinis bendradarbiavimas;
- Efektyvus valdymas ir paramos infrastruktūra;
- Palanki teisinė, administracinė aplinka.

Strazdas, Jakubavičius ir Gečas (2003) pažymi, kad inovacijų diegimas užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą bei suteikia tvirtą pagrindą sparčiai įmonės plėtrai. Bružas (2011) akcentuoja, kad inovacija – tai vienas pagrindinių būdų sukurti naujus produktus, paslaugas.



**1 pav. Uždarnosios ir atvirosios inovacijos (šaltinis: Bružas 2011, p. 8)**

Inovacinių idėjų šaltiniai - vidinė aplinka:

- Techniniai padaliniai – projektavimo, technologijų;
- Gamybos padaliniai (gamybos, paslaugų teikimo);
- Rinkodara ir pardavimai;
- Logistika (pirkimai, tiekimas);
- Garantinis ir programinis aptarnavimas;
- Savininkai.

Be vidinės aplinkos inovacijų idėjų šaltinių, svarbi ir išorinė aplinka. Inovacijos barjerų skirstymas pagal Saatcioğlu ir Özmen (2010) pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė. Inovacijos barjerų skirstymas (šaltinis: sudaryta pagal Saatcioğlu ir Özmen, 2010)**

Vidiniai barjerai	Išoriniai barjerai
Finansinės problemos	Finansai
Kaina	Normos ir standartai
Darbuotojų kompetencija	Įvedimo problemos
Informacijos trūkumas apie rinkas	Reguliavimas

<b>Vidiniai barjerai</b>	<b>Išoriniai barjerai</b>
Išsilavinimas	Makroekonomikos sąlygos
Laikas	Įstatymai
Kultūra	Didelės rizikos suvokimas
Biurokratizmas	Vyriausybės rinkos reguliavimo politika
Pasipriešinimas pokyčiams	Prieiga prie technologijos tiekėjų
Organizacijos struktūra	Vyriausybės aplinka
Naujų idėjų trūkumas	Darbo ir vartotojų apsaugos politika
Tyrinėjimo vadyba bei apsauga	Federaliniai įstatymai
Vietos apribojimas	Padidėjusios nuorodos
Globalaus skirstymo problema	Aukšta ilgalaikė infliacija
Įtampa	Aukšta ekonominė rizika
Naujo produkto vystymosi proceso žinios	Konkurentai
Projekto valdymas	Tinkamų žmogiškųjų išteklių trūkumas
Internacionalizacija	Sunkumai, randant bendradarbiavimo partnerius
Suvokimas	Rizika, susijusi su inovacija
Naujovės nebuvimas prioritetu	Nacionalinės rinkos dydis
Inovacijos poreikio nebuvimas	
Ilgas sprendimo priėmimo procesas	
Įrankių trūkumas sprendimo priėmimo procesui ir šio proceso kūrimui	
Darbo užtikrinimo problema	

Kaip matyti iš 2 lentelės išoriniai inovacijų šaltiniai padeda išplėsti vystymo galimybes bei pajėgumus, pagreitina produkto patekimą į rinką ir gerina konkurencinę aplinką.

Žinių ekonomikos ir nuolatinio mokymosi sąlygomis vis dažniau yra suvokiama, kad inovacijos tampa pagrindiniu šalių, regionų ir organizacijų ekonominės plėtros varikliu. Dauguma inovacijų remiasi jau sukurtomis žiniomis, ir dažniausiai vadinamos patobulinimu. Mokslinėje literatūroje išskiriamos žinių inovacijos – tai naujų idėjų kūrimas, vystymas, keitimasis ir pritaikymas rinkoje paklausioms prekėms bei paslaugoms, organizacijos

pelningumui pasiekti (Amidon, 1999). Žinių inovacijų vadyba įkūnija visas pagrindines vadybos funkcijas inovacijų procese: idėjų kūrimą bei transformavimą į tobulesnius produktus ir paslaugas bei šio proceso veikėjus ir etapus. Būtina pabrėžti, kad inovacinis procesas apima keturis etapus. Inovacijų inicijavimo etape yra atliekama esamos situacijos analizė, siekiant nustatyti aplinkos pokyčius bei pokyčių keliamus iššūkius. Atlikus esamos padėties analizę yra nustatomos prioritetinės sritys, kurios turėtų būti inovuojamos. Kiekvienai iš pasirinktų sričių yra sudaroma inovavimo komanda (grupė), kuri yra atsakinga už tolesnį inovacijų procesą. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje turėtų būti siejama su kūrybinių ir nustatytų vertybių derinimu. Išskirtinis kūrybos bruožas yra naujovė. Atliktų tyrimų metu yra pastebėti tam tikri darbingos inovavimo komandos sudarymo ir darbo principai: komanda turi būti sudaryta iš įvairių organizacijos padalinių darbuotojų; turi būti išskirti aiškūs tikslai; nustatyti griežti terminai; komandos darbas turi būti organizuojamas taip, kad būtų smagu dirbti (Jakubavičius ir kt., 2003, Zabelavičienė, 2009). Idėjų generavimo etape svarbus kūrybiškumas ir jo skatinimas. Inovacijų diegimas siejasi su didele rizika, nes tik maža dalis sukurtų idėjų pradama įgyvendinti bei dar mažiau idėjų pasiekia sėkmę. Siekiant turėti galimybę išsirinkti geriausias idėjas, organizacijoje reikia skatinti jų kūrimą ir tai yra šio etapo tikslas. Idėjų vertinimo/atrankos etapo tikslas yra iš didelio skaičiaus darbuotojų sukurtų idėjų atrinkti tas, kurios galėtų būti įgyvendintos. Šis etapas apima kelias fazes: idėjų pirminę atranką (idėjų grupavimą pagal panašius požymius, atrankos kriterijus (naujumą, idėjos ekonominį potencialą, idėjai įgyvendinti reikalingus išteklius, kt. Idėjų realizavimo etape yra rengiamas detalus inovacinis projektas bei atliekama projekto finansavimo šaltinių paieška. Organizacijos pasitelkia savo turimus išteklius arba ieško partnerių.

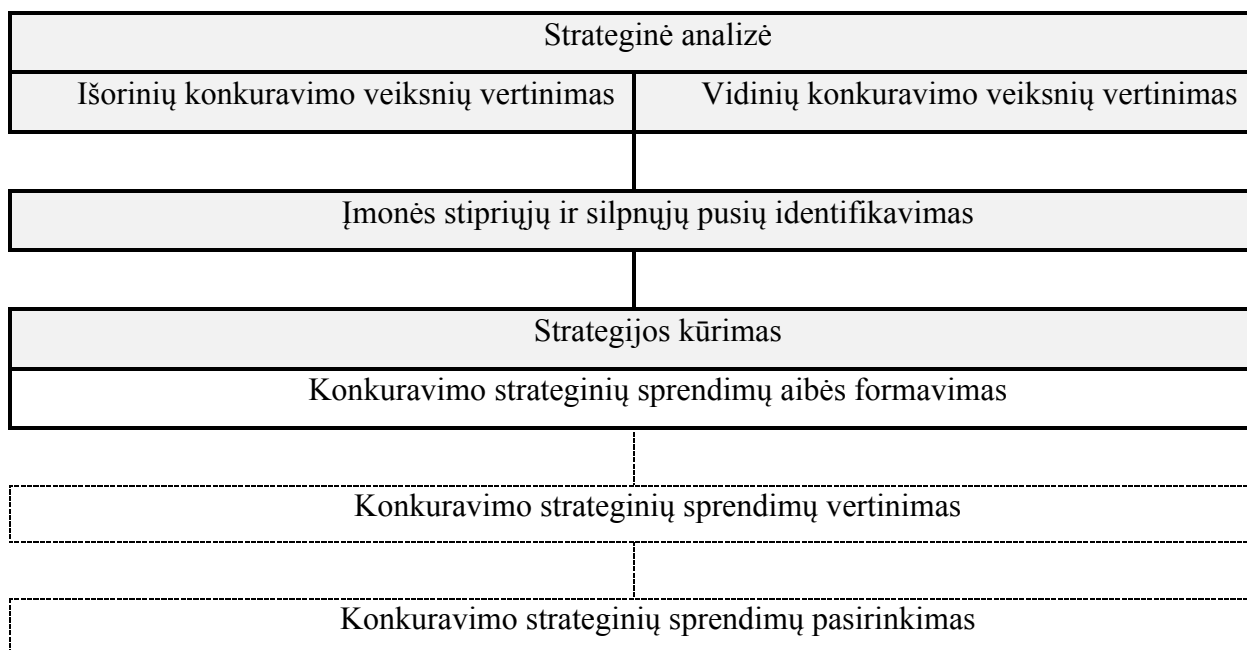
## **2.2 Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai**

Siekiant įvertinti inovacijos barjerų valdymo poveikį įmonių konkurencingumui, būtina apibrėžti, kas tai yra konkurencingumas apskritai. Analizuotų mokslinių straipsnių autoriai nepateikia vieningos nuomonės dėl tikslaus požiūrio sampratos interpretavimo (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Konkurencingumo samprata (šaltinis: sudaryta autorės)**

<b>Metai</b>	<b>Autoriai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
2005	Činčikaitė ir Janeliūnienė	Konkretingumas – tai gebėjimas sėkmingai valdyti kapitalą, darbo jėgą, gamtos išteklius ir žemę ir įgyti konkurencinį pranašumą.
2007	Simanavičienė ir kt.	Tai sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas.
2008	Bernišienė ir Svirskienė	Tai įmonės išskirtinumas iš kitų tokio pačio pobūdžio įmonių ir sugebėjimas reaguoti į kintančių rinkos dalyvių poreikius.
2010	Balkytė ir Tvaranavičienė	Tai kokybė, meistriškumas, produktyvumas, betarpiškumas.
2011	Croituru	Tai kvalifikuota darbo jėga, gamtos ištekliai, finansiniai ištekliai, infrastruktūra.
2015	Fleisher, Bendoussan	Įmonės gebėjimas išlikti patrauklia esamiems klientams ir pasiūlyti potencialiems klientams tai, ką diktuoja rinkos pokyčiai.

Konkretingumo sampratos analizė pagal skirtingų autorių nuomonę atskleidžia, kad konkurencingumas yra susijęs su įmonės išskirtinumu, gebėjimu prisitaikyti prie rinkos pokyčių, būti novatoriška - inovatyvia. Činčikaitė ir Janeliūnienė (2005) analizavo klasikinės ekonomikos teorijas, kurios atstovai A. Smitas (1776) ir D. Rikardo (1817) valstybės tiesioginį ekonominės veiklos reguliavimą vertino neigiamai ir laikė konkurencingumą mažinančiu veiksniu, o konkurencingumą įvardijo kaip konkurencinių pranašumų panaudojimą didinant gamybos našumą, kuris skirtingose pramonės šakose ir šalyse skiriasi dėl nevienodų gamyboje naudojamų technologijų, darbo pasidalijimo ir specializacijos. Išanalizavus 3 lentelėje pateiktas konkurencingumo sąvokas, toliau 2 paveiksle pateikta koncepcinė konkurencijos strateginių sprendimų formavimo schema.



**2 pav. Konceptinė konkurencijos strateginių sprendimų formavimo schema (šaltinis: Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2005)**

Pagal 2 paveiksle pateiktą konkurencijos strateginių sprendimų koncepcinę formavimo schemą, strateginė analizė susideda iš dviejų etapų: išorinių ir vidinių konkurencijos veiksnių vertinimo. Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje yra išskiriamos rinka ir ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai. Ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai formuojami analizuojant įmonės išteklinį potencialą, todėl išteklių strategijos tikslas yra išplėtoti tokį įmonės išteklinį potencialą, kad būtų galima kuo labiau prisitaikyti prie kintančių išorės aplinkos sąlygų. Vasiliauskas (2005), remdamasis vertės grandine, išskiria pridėtinės vertės kūrimo du veiksnių etapus:

1. Prieš srovę (apima pirmines veiklas, susijusias su tiekimo ir produkcijos (paslaugų) gamyba, t.y. kuo efektyvesnis gamybos procesas, tuo mažesnės gamybos išlaidos ir didesnė sukuriamoji pridėtinė vertė);
2. Pasroviui (veiklos po gamybos proceso: realizacija, aptarnavimas, produktų (paslaugų) diferenciacija).

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje išskiriami tokie ištekliais grįsti strateginiai sprendimai: žmogiškųjų išteklių, finansinių išteklių, operacijų išteklių, kokybės, technologijų, išlaidų mažinimo, bazinių kompetencijų (apima technologijų ir žmogiškųjų išteklių įgūdžius). Rinka grįsti strateginiai sprendimai susiję su produkto portfelio matrica, ekspansijos metodų matrica (Vasiliauskas, 2005).

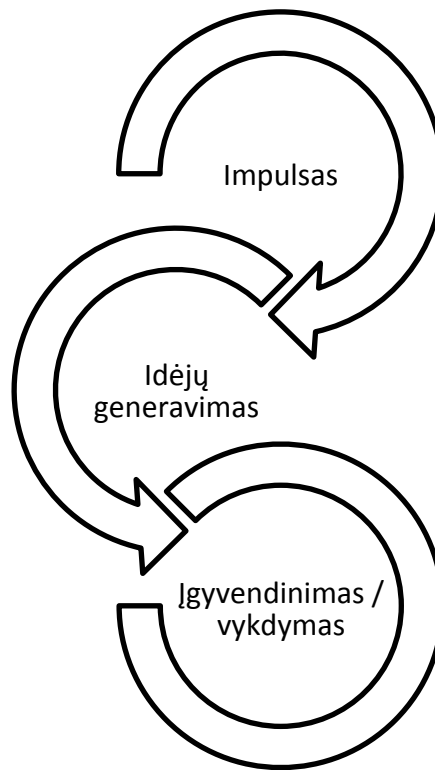
*Tačiau strateginio valdymo mokslinėje literatūroje nėra apibendrintos schemas, kaip formuoti rinką ir ištekliams pagrįstus strateginius sprendimus kiekvienai įmonei. Dauguma autorių pabrėžia, kad strateginės analizės turinys ir taikomi strateginės analizės metodai priklauso nuo išorinės aplinkos dinamiškumo, įmonės veiklos pobūdžio, specifikos, tikslų, taip pat svarbu išsiaiškinti, ar inovacijų strategijos daro poveikį konkurencingumui, todėl kitoje šio darbo dalyje analizuojami svarbiausi inovacijų diegimą įtakojantys veiksniai.*

### **2.3. Svarbiausi inovacijų diegimą įtakojantys veiksniai**

Šiuo metu inovacinė veikla daugumoje įmonių yra atsitiktinė veikla, todėl reikalingas strateginis požiūris. Didesnės įmonės turėtų būti labiau pažengusios inovacijų srityje nei mažesnės, kadangi jos turi daugiau finansinių galimybių, mažesnę veiklos riziką. Inovacijų diegimo motyvai ir formuluojami pagal priešastis, skatinančias inovacijas. Valentinavičius (2006) teigia, kad inovacinės įmonės savaime įgyja savitų pranašumų ir susiduria su joms būdingomis grėsmėmis.

Daškevič (2013) akcentuoja, kad technologija savaime nelemia verslo modelio pasirinkimo, bet atsiradus naujai technologijai gali susiformuoti naujas verslo modelis. Alt ir kt. (2010) sutinka, kad technologija yra svarbus verslo modelių, ypač grįstų informacinėmis technologijomis, struktūros elementas, tačiau reikia laiko ir investicijų, kol technologija tampa greitesnė, pigesnė, patogesnė, lengviau naudojama ir plačiau paplitusi. Be to, kaip pastebi Jansen ir kt. (2007), kad technologija būtų naudojama įmonėje, reikia, kad darbuotojai apie ją sužinotų, išbandytų bei atliktų būtinus verslo procesų patobulinimus.

Timber (2000) suklasifikavo verslo modelius, skirtus elektroninėms rinkoms, remdamasis dviem dimensijomis: inovatyvumo dimensija ir funkcinė dimensija. Interaktyvių verslo modelių atveju vertės kūrimas yra suvokiamas kaip įmonės siekis taikyti inovacijas, kurios didina vertę, dėl ko klientai sutinka mokėti už produktus daugiau. Verslo modelio inovacijos proceso struktūras savo darbuose aptaria Dubberly ir kt. (2008), Lindgardt, Reeves ir kt. (2009), Osterwalder ir Pigneur (2010) ir išskiria tris pagrindines verslo modelio inovacijos proceso struktūros dalis – etapus. Kinderis ir Jucevičius (2013) analizuodami verslo modelio inovacijos proceso struktūros teorinius aspektus, teigia, kad galima sudaryti supaprastintą verslo modelio inovacijos proceso ir esminių veiklų struktūrą (žr. 3 pav.).



**3 pav. Verslo modelio inovacijos proceso etapai ir esminės veiklos (šaltinis: sudaryta pagal Kinderį ir Jucevičių, 2013)**

Kaip matyti iš 3 pav. pateiktos informacijos, Kinderis ir Jucevičius (2013) siūlo suskirstyti verslo modelio inovacijos procesus į tris etapus:

1. *Impulsas* – tendencijos, technologijos, konkurencija, poreikis augti, pokyčiai rinkoje (verslo suderinamumas su rinka, pokyčiai kaip impulsas inovacijoms). Impulsas siejamas su pradiniu verslo modelio inovacijos etapu pelningumas, poreikis plėsti rinką.
2. *Idėjų generavimas* – vadyba inicijuoja verslo modelio pokyčius per impulso atsiradimą (idėjų apibrėžimas ir komandos formavimas, naujų verslo modelių kūrimas ir analizavimas, idėjų įgyvendinimo kandidatai ir jų veikla).
3. *Įgyvendinimas* – naujas verslo modelis yra įgyvendinamas eksperimento pagrindu, todėl jo korekcijos yra neišvengiamos (skirtingų įgyvendinimo strategijų vertinimas, kainos ir kokybės santykio nustatymas, alternatyvų svarstymas).

Povilaitis ir Čiburienė (2009) išskiria veiksnius, kurie nėra tiesiogiai susiję su inovacijų diegimu, tačiau lemia palankią aplinką inovacijoms:

- Kultūra ir vadovavimas;



- Strategija ir kompanijos charakteristika.

Pagal Valentinavičių (1997) inovacijų procesas susideda iš daug organizacinių sprendimų, todėl tai ilgas ir augantis procesas, siejantis politinę, ekonominę, socialinę ir technologinę aplinkas (žr. 4 pav.)



4 pav. Inovacijų diegimo proceso aplinka (šaltinis: Valentinavičius, 1997)

Analizuojant 4 pav. pateiktą inovacijų diegimo proceso aplinką, būtina suvokti, kad rinka nuolat kinta, ir įgyvendinant inovacinę veiklą būtina nuolat stebėti tuos pasikeitimus, teisingai įvertinti ir operatyviai keisti inovacinės veiklos vystymą, prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų ir garantuojant inovacijų gyvybingumą.

Pagal Sapiegiene (2009) be išorinių veiksnių ne mažiau svarbūs ir vidiniai įmonės veiksniai inovacijų diegimo procese. Vidinė įmonės aplinka – tai personalas, informacija (nuo įmonėje veikiančios informacijos sistemos efektyvumo priklauso valdymo sprendimų priėmimo kokybė, o nuo pastarųjų – inovacinės veiklos efektyvumas), ištekliai ir įmonės kultūra. Melnikas (2000) akcentuoja, kad jei nebus sukurta vidinė kultūra, nebus ir inovacinės veiklos teigiamų rezultatų. Tinkamas išorinių ir vidinių veiksnių įvertinimas leidžia pasirinkti konkrečius inovacinės veiklos tikslus bei parengti jų įgyvendinimo planą.

Pagal Stankevičę (2014) išskiriami šeši inovacijos strategijos tipai:

- 1) *pusiau atviros, žinioms imlios lyderystės strategijos* esmė yra komunikacijos ir informacijos sklaidos gerinimas mažinant riziką ir technologinio, procesų, rinkos netikrumo laipsnį. Ji apima inovatyvių produktų ir paslaugų kūrimą vykdant nuolatinius mokslinius tyrimus bei eksperimentinę plėtrą pačioje organizacijoje. Šios inovacijų strategijos raiška didžiausia tokiuose pramonės sektoriuose kaip kompiuterių, elektroninės ir optinės įrangos, mašininės ir transporto įrangos

gamyba bei profesijų, mokslo ir techninių paslaugų teikimas. Ši strategija priskiriama prie labai konkurencingų inovacijų strategijų.

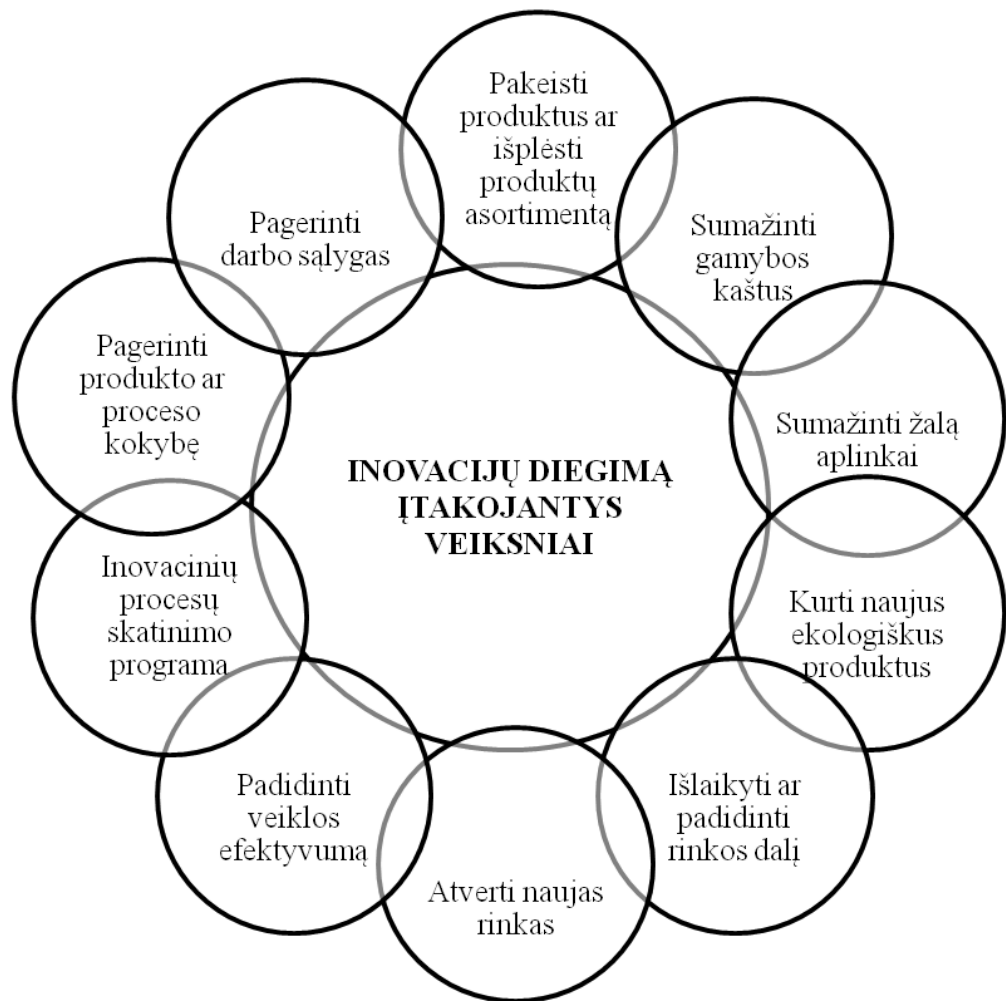
- 2) ***Ekspansyvios, marketingu grįstos lyderystės strategijos*** esmė yra naujų rinkų užėmimas didinant prekių bei paslaugų gamybos pajėgumas. Ši strategija apima naujų kainodaros metodų kūrimą, naujų darbo metodų projektavimą bei naujų išorinių santykių plėtrą, teikiant rinkai naujus originalius sprendimus. Šios strategijos didžiausia raiška yra informacinių ir komunikacinių technologijų, programavimo, telekomunikacijų srityse bei didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje. Ši strategija priskiriama prie konkurencingų inovacijų strategijų.
- 3) ***Produkto marketingu ir mastu grįsto sekimo strategijos*** esmė yra atnaujinti pasenusius produktus ar procesus, pagerinti paslaugų kokybę, padidinti jų asortimentą, pateikti jas naujų vartotojų grupėms. Ši strategija apima naujų produktų rinkodaros metodų arba priemonių kūrimą, naujų išorinių ryšių plėtros metodų vystymą bei bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis arba institucijomis. Savo veiklą grįsdamos šia strategija, organizacijos įgyja inovacinių žinių iš tiekėjų ir dalyvavimo specializuotose konferencijose, mugėse, susirinkimuose bei mokymuose. Organizacijų sukuriamos inovacijos dažniausiai yra naujos joms pačioms, o ne rinkai. Šios strategijos didžiausia raiška yra didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje, maisto produktų ir gėrimų bei tabako gamybos pramonės sektoriuose, taip pat informacinių ir komunikacinių paslaugų srityje. Strategija priskiriama prie mažai konkurencingų inovacijų strategijų.
- 4) ***Į procesą ir kaštus orientuota inkrementinė inovacijų strategija*** reiškia naujų prekių ir paslaugų gamybos gebėjimų plėtrą bei šių produktų teikimą rinkai, iš esmės patobulinant logistikos, pristatymo bei paskirstymo sistemas. Organizacijos gamina produktus, kurie buvo sukurti kitose įmonėse arba institucijose. Šie sprendimai yra novatoriški tik pačioms organizacijoms ir reikalauja iš jų gebėjimo įsisavinti žinias, technologijas, įrenginius bei programinę įrangą iš išorės. Pagrindiniai inovatyvių žinių šaltiniai yra klientai, vartotojai arba tiekėjai, o inovacinė veikla daugiausia finansuojama iš išorinių šaltinių, pavyzdžiui, ES fondų. Šios strategijos didžiausia raiška yra finansinėje ir draudimo veiklose, taip pat cheminių ir farmacijos pramonės sektoriuose, guminių, plastikinių, kitų naftos produktų gamybos bei maisto produktų, gėrimų ir tabako produktų gamybos

sektoriuose. Strategija priskiriama prie vidutiniškai konkurencingų inovacijų strategijų.

5) ***Transformuojanti inovacijų strategija*** nukreipta į kaštų mažinimą, rinkos dalies ir organizacinio lankstumo didinimą, taip pat prekių ir paslaugų gamybos pajėgumų didinimą, gerinant komunikaciją, informacijos sklaidą, produktų kokybę bei užkariaujant naujas rinkas. Įgyvendindamos šią strategiją organizacijos dažniausiai įdiegia tokius naujus darbo organizavimo būdus kaip tiekimo grandinės vadyba, verslo reinžinerija, žinių vadyba, kokybės vadyba. Strategija dažniausiai derinama su kitomis inovacijų strategijomis. Jos didžiausia raiška yra medinių, šiaudinių ir susijusių produktų gamybos pramonės šakoje, taip pat kompiuterių, elektroninių ir optinių gaminių, mašininės ir transporto įrangos gamybos srityse. Strategija priskiriama prie vidutiniškai konkurencingų inovacijų strategijų.

6) ***Atliepamoji, į paslaugas orientuota inovacijų strategija***. Organizacijos, įgyvendinančios šią inovacijų strategiją, pateikia rinkai naują ar gerokai modifikuotą paslaugą, kurios pagrindinis uždavinys yra sumažinti atsako vartotojams ir tiekėjams laiką. Ši strategija nenumato esminių produkto dizaino arba pakavimo pokyčių. Pagrindiniai inovatyvių žinių šaltiniai yra išoriniai konsultantai, privačios laboratorijos arba privatūs tyrimų ir plėtros institutai. Pagrindinis finansavimas nėra susijęs su vietos valdžios arba regiono mastu vykdomomis tyrimų programomis. Organizacijų inovacinė veikla daugiausia apima mašinų, įrangos bei programinės įrangos įsigijimą ir diegimą, taip pat mokymus, testavimą, industrinę inžineriją ir kt. Gamybos procesai buvo sukurti ir išvystyti kitose įmonėse arba institucijose arba su jomis bendradarbiaujant. Strategijos didžiausia raiška yra finansinių ir draudimo paslaugų srityse bei komunikacinių ir informacinių technologijų sektoriuje. Strategija priskiriama prie mažai konkurencingų inovacijų strategijų, tačiau yra geresnė alternatyva, palyginti su produkto marketingu ir mastu grįsto sekimo strategija.

Yra daug priežasčių skatinančių diegti inovacijas (žr. 5 pav.) ir organizacijos privalo pasiūlyti rinkai naujovių, kitu atveju pardavimai mažės, vartotojai rinksis kitus produktus – tokius, kurie teikia didesnius privalumus.



**5 pav. Svarbiausi inovacijų diegimą įtakojantys veiksniai**

Kaip matyti iš 5 paveikslo, inovacijų diegimą įtakoja siekis kurti naujus ekologiškus produktus, taip pat inovacijos pasitelkiamos norint pagerinti produkto ar proceso kokybę, sumažinti gamybos kaštus ir t.t.

Pagal Bakanauską ir Liesionį (2008) kiekvieną dieną įmonės turi tūkstančius sąveikų su savo klientais. Organizacijos stengiasi daryti 3 dalykus geriau negu jų konkurentai:

- 1) teisingai suprojektuoti sąlyčio taškus su klientu;
- 2) apdovanoti klientą už sąlyčio taškus;
- 3) vainikuoti ir džiuginti klientą.

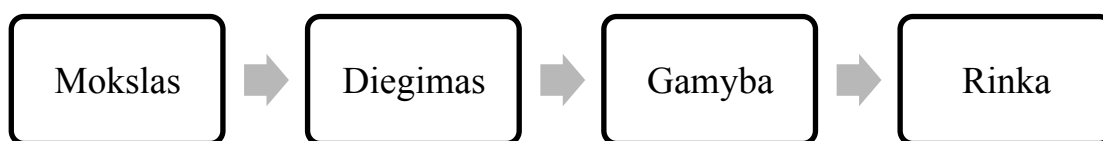
Kaip teigia Fleisher, Bendoussan (2015) teisingas sąlyčio taškų suprojektavimas klientų duomenų bazėje ir kitos inovacijos įgalina darbuotojus parūpinti klientui tai, kas atitinka jo lūkesčius, nebūtinai tiesiogiai susijusius su siūloma preke ar paslauga. Svarbiausias dalykas, kaip

akcentuoja Bakanauskas ir Liesonis (2008) – atsiminti, kad duomenų bazė turi būti naudojama apdovanoti klientus, o ne suteikti jiems nepatogumų.

Kaip teigia Fleisher, Bendoussan (2015), rinkos tyrimai ir tikslinės grupės aprūpino priemonėmis, kaip tai pasiekti, ir kai kurios organizacijos išvystė klientų kontaktus iki puikaus meistriškumo. Inovacijos gali padėti vainikuoti klientą. Taip pat gali padėti pakviesti klientus pašnekesiui ir aiškumui, ko iš jų pageidaujama. Realus laiko marketingas – tai sąvoka, kuri reikalauja:

- pasiryžti suteikti vartotojams priėjimą prie kompanijos, stebėti jų veiksmus ir grįžtamąją ryšį kaip būtinybę vystant ir gerinant produktus;
- susitelkti ties realaus laiko klientų patenkinimu, suteikiant jiems palaikymą, pagalbą, konsultacijas ir informaciją, reikalingą kliento lojalumui laimėti;
- būti pasiruošusiam išmokti, kaip inovacijos keičia kliento elgesį ir marketingą, bei netrafaretiškai galvoti apie marketingo vaidmenį organizacijos viduje.

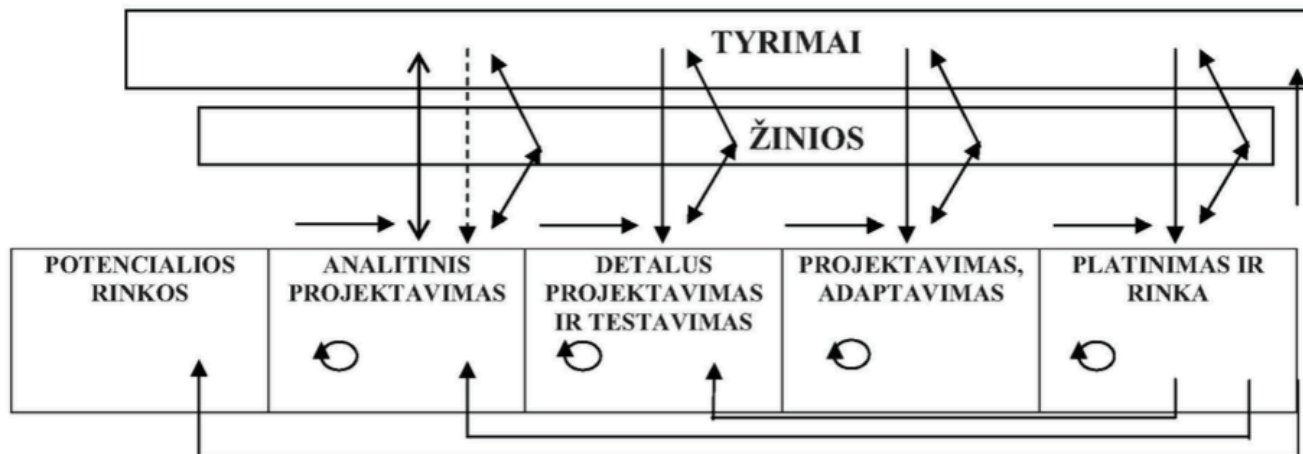
Sapiegienė (2009) analizuoja du inovacijų modelius – linijinį ir ciklinį. Linijinis inovacijų modelis išreiškia tradicinę žinių generavimo viziją, apibūdinamą aiškiu mokslo ir technologijų žinių atskyrimu, kur mokslinės žinios traktuojamos kaip viešasis produktas, o žinios prilyginamos informacijai. Pagal Ostaševičių ir kt. (2007) šis modelis įsivaizduojamas kaip nuoseklus naujų procesų ir produktų atsiradimo kelias, kur žinios pamažu transformuojamos iš fundamentaliųjų mokslinių iki jų apraiškų rinkai pateikiamuose produktuose ir paslaugose (žr. 6 pav.).



**6 pav. Linijinis inovacijų modelis**

Kaip matyti iš 6 paveiksle rinka ir vartotojas – linijinės struktūros pabaigoje, mokslas ir inovacijos yra pagrindinė varomoji jėga ir konkurencingumo garantas. Pagal Sapiegenę ir kt. (2009) Linijinis inovacijų modelis remiasi planavimu, o ne rinkos poreikiais, skirtingai nei ciklinis, kitaip vadinamas dar tinkliniu, inovacijų modelis. Šio proceso pagrindas yra mokslo ir technologijos žinios, sudarančios palankią aplinką plėtrai, o plėtra remiasi tyrimais, kurie siejasi su potencialių rinkų analize, analitiniu gaminio ar paslaugos projektavimu, detaliuotu

projektavimu ir testavimu realiomis sąlygomis atsiradusių netikslumų įvertinimu perprojektuojant ir adaptuojant gaminį ar paslaugą, ir galiausiai platinimu rinkoje. Ciklinis inovacijų modelis lyginant su linijiniu skiriasi grįžtamojo ryšio kiekviename inovacijų diegimo etape akcentavimu (žr. 7 pav.).



7 pav. Ciklinis (tinklinis) inovacijų modelis (šaltinis: Sapiegienė ir kt., 2009)

Kaip matyti iš 7 paveikslo, inovacijos procese nuo pat pradžių ir kiekviename vėlesniame etape dalyvauja visuomeninis užsakovas, rinka. Per šį grįžtamąjį ryšį visuomenė gali valdyti inovacijų kūrimo procesą, svarbiausia – kūrybiškas žinių ir tyrimų panaudojimas. Ciklinis inovacijų plėtros modelis yra pagrįstas dialogu su paslaugų ir prekių vartotoju.

Sapiegienė (2009) analizuodama linijinį ir ciklinį modelius, pripažįsta, kad šie modeliai nors ir labai skirtingi, tačiau turi bendrą bruožą – tinkamai neatspindi sprendimų dėl naujų idėjų priėmimo proceso skirstymo į pakopas. Todėl, autorė savo moksliniame straipsnyje, pateikia dar vieną modelį, kurį sudarė prieš kelis dešimtmečius Thom (1992 m.) ir adaptavo aktualiam laikui ir verslo poreikiams. Šis modelis labiau orientuotas į vidinius įmonės priimamus sprendimus, neakcentuodamas santykio su išorine aplinka (žr. 4 lentelę.).

4 lentelė. Inovacijos proceso eiga (šaltinis: sudaryta pagal Thom, Ritz., 2004)

INOVACIJŲ DIEGIMO PROCESAS		
Pagrindiniai etapai		
1. Idėjų generavimas	2. Idėjų akceptavimas	3. Idėjų realizavimas
Pagrindinių etapų specifikacijos		
1.1 Paieškos lauko nustatymas	2.1 Idėjų patikrinimas 2.2 Realizavimo planų sudarymas	3.1 Konkretus naujų idėjų įgyvendinimas

<b>INOVACIJŲ DIEGIMO PROCESAS</b>		
<b><u>Pagrindiniai etapai</u></b>		
<b>1. Idėjų generavimas</b>	<b>2. Idėjų akceptavimas</b>	<b>3. Idėjų realizavimas</b>
<b><u>Pagrindinių etapų specifikacijos</u></b>		
1.2 Idėjų suradimas 1.3 Idėjų pasiūlymas	2.3 Apsisprendimas dėl vieno pasirinkto vykdyti plano	3.2 Naujų idėjų perteikimas adresatams 3.3 Priimtimumo kontrolė

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktos informacijos inovacijų diegimo procesas susideda iš trijų pagrindinių etapų – idėjų generavimo, pasirinkimo (apsisprendimo), įgyvendinimo. Hauschildt (2002) taip pat išskyrė tris pagrindinius inovacijų diegimo etapus – koncepcija, įgyvendinimas ir rinkodara. Sapiegienė ir kt. (2009) akcentuoja, kad inovacijų procesas yra dažnai traktuojamas kaip vientisas srautas, nors kai kurios jo stadijos, ciklai, fazės skiriasi, tačiau tarpusavyje visi veiksniai susiję ir, tik esant darniai visumai, gali būti laiduojama inovacijos proceso sėkmė. Taigi apibendrinant aprašytus inovacijų modelius, galima teigti, kad dauguma autorių inovacijų diegimo procesą skaido į tris pagrindines dalis: idėjų generavimą, plėtojimą ir realizavimą. Išoriniai ir vidiniai veiksniai

*Organizacijoms yra vienintelis būdas įsitikinti, kad jos patenkina ir džiugina savo klientus - tai supratimas, ko jie nori ir tai pasiekama viena priemone – pakviečiant tapti organizacijos dalimi, padėti projektuoti ir tobulinti produktų pasiūlymus. Pagal Bakanauską ir Liesionį (2008) bendras supratimas, kad klientai turi būti apdovanoti už lojalumą - tai didelė jėga prieš daugelį lojalumo programų schemų, todėl toliau šiame darbe analizuojami inovacijos poveikio prekybos centrų konkurencingumui teoriniai sprendimai.*

#### **2.4. Inovacijos poveikis prekybos centrų konkurencingumui**

Bagdonienė ir Jakštaitė (2007) atliko naudos ir sąnaudų santykio teorinę analizę pagal Lietuvos prekybos tinklą Maxima LT, Iki ir Norfos mažmena lojalumo programų formas ir dalyviams siūlomas privilegijas. Pagal Schmid (1997) inovacijos poveikis įgauna ypatingą reikšmę tose srityse, kur konkurencija stipri, o pasiūla standartinė. Bagdonienė ir Jakštaitė (2007) pažymi, kad tai būdinga prekybos tinklams, todėl kiekvienas iš jų siekia pasiūlyti pirkėjams didesnę vertę (naudą) nei ta, kurią jie gautų įsigydami prekes ir naudodamiesi paslaugomis konkurentų prekybos tinkluose.

Burinskienė ir Daškevič (2013) išskiria mažmeninės prekybos įmonių skirtumus lyginant su didmeninės prekybos įmonėmis:

- mažmeninės prekybos įmonės parduoda prekes klientams mažais kiekiais ir dažnai;
- mažmeninės prekybos įmonės pirkėjų skaičius yra daug didesnis;
- ryšiai su pirkėjais paprastai esti anonimiški. Darbo laikas yra pritaikytas pirkėjams;
- prekybos centruose prekė kainuoja daugiau nei pas didmenininkus;
- prekybos centrai taiko vienodą kainų politiką pirkėjams, tuo tarpu didmeninės prekybos įmonės skirtingiems klientams taiko skirtingas kainų politikas;
- skiriama daug dėmesio prekių patekimui, pristatymui, siekiant pritraukti vartotojus.
- prekių pristatymas pirkėjui vykdomas keliais būdais: pristatymas vykdomas pačios įmonės (pardavėjo) arba pačio pirkėjo.

Laimėti pirkėjų palankumą 20 amžiaus devintajame dešimtmetyje pradėtos kurti lojalumo programos iki šiol nepraranda populiarumo, tačiau lojalumo programa automatiškai nereiškia sėkmės. Kaip teigia Fleisher, Bendoussan (2015) ji priklauso ne tik nuo teisingai nustatytų programos uždavinių, gebėjimo tinkamai parinkti tikslinius dalyvius, bet ir to, ar dalyviai pripažįsta jos svarbą ir reikalingumą, ar siūloma lojalumo kortelių programa patogi naudoti, nereikalauja daug laiko kaštų ir išsiskiria inovatyvumu iš kitų tokio pat pobūdžio prekybos centrų siūlomų programų.

Vartotojų ištikimybei ugdyti ir atlyginti kuriamos ir įgyvendinamos lojalumo programos (Loyalty Marketing Workshop, 2005). Praktikoje sutinkama nemaža lojalumo programų įvairovė, Kuitinauskas (2004), remdamasis Weaver ir Partners tyrimo rezultatais, tvirtina, kad galimi šeši lojalumo programų tipai:

- 1) įvertinimo,
- 2) apdovanojimo,
- 3) partnerystės,
- 4) nuolaidų,
- 5) bendradarbiavimo
- 6) koalicijos.



Pagal Purą (2005) suvokiama vertė skatina vartotoją pirkti prekę ir/ar naudotis paslauga bei sumažina alternatyvų paiešką, todėl, kaip akcentuoja Arantola (2002), lojalumo programos sėkmės koncepcijoje turi atsispindėti ir programos dalyvių (vartotojų) suvokiama vertė. Vertės suvokimas, kaip žinoma yra subjektyvus ir tam poveikį gali daryti įvairūs veiksniai:

- vartotojo vertybės,
- vartotojo poreikiai,
- vartotojo prekių diferencijavimas pagal asmeninius poreikius,
- finansiniai ištekliai,
- vartojimo situacija.

Khalifa (2004) pažymi, kad siekiant nustatyti, kokia lojalumo programos vertė, būtina nepamiršti, kad vertė nustatoma rinkoje, o ne paslaugų organizacijoje, kitaip tariant, vertė yra ne tai, ką siūlo teikėjas, bet tai, ką suvokia gaunąs vartotojas. Vertė kaip naudos ir sąnaudų santykį aiškina Grönroos (2004), Bettinger (2002), Zeithaml, Bitner ir Gremler (2006) bei kiti. Šių mokslininkų nuomonę analizavo Bagdonienė ir Jakštaitė (2007) ir vertę apibrėžė kaip įvairialypę naudą, kurią vartotojas suvokia ir įvertina tik palyginęs su sąnaudomis jai gauti. Pagal Khalifa (2004) nauda gali būti ir materialinė, ir nematerialinė, o sąnaudos – piniginės ir nepiniginės (laiko, paieškos, mokymosi, emocinės, fizinės), susijusios su finansine, socialine ir psichologine rizika. Grönroos (2004) savo darbuose išskiria netiesiogines ir psichologines sąnaudas. Sukurti didesnę vertę vartotojui, mokslininkų nuomone, galima dviem būdais:

- 1) didinant naudą vartotojui;
- 2) mažinant jo galimas sąnaudas.

Bagdonienės ir Jakštaitės (2007) nuomone, naudos vartotojui didinimas reiškia, kad pagrindinė prekė ar paslauga papildoma tuo, kas svarbu ir naudinga vartotojui (pavyzdžiui, prekės pristatymu į namus, kompleksinių prekių nuolaida, vartotojo švietimo programomis ir pan.). Kadangi nauda ir sąnaudos yra du tarpusavyje susiję elementai, tai naudos didinimas turėtų sumažinti ir vartotojo suvokiamas sąnaudas. Sąnaudų mažinimo atveju, galima sumažinti prekės ar paslaugos kainą, sudaryti sąlygas vartotojams patogiau įsigyti prekę ar naudotis paslauga (pavyzdžiui, savitarnos būdu). Tačiau įgyvendinant lojalumo programą, negalima apsiriboti tik nuolaidų suteikimu, nes konkurentai dažniausiai daro tą patį, todėl kaina ir toliau liks pagrindiniu organizacijos pasirinkimo veiksniu. Pura (2005) akcentuoja, kad finansinės privilegijos vertesnės, kai vartotojo išitraukimas yra stiprus, t.y. privilegijos turi būti patrauklios potencialiam programos dalyviui ir skirtis nuo konkuruojančių organizacijų, kitu atveju jos

lengvai kopijuojamos, dalyviai prie jų greitai pripranta. Pasak Grönroos (2004), optimalus variantas kuriant vertę vartotojų tikslinei grupei būtų sąnaudų lyderystės ir diferenciacijos kombinacija. Mokslininkai pažymi, kad sąnaudų lyderystė nereiškia, kad organizacija turi konkuruoti tik kaina, priešingai, organizacija turėtų ieškoti būdų, kaip sukurti didesnę vertę siūlant konkurencingą kainą. Bagdonienės ir Jakštaitės (2007) teigimu, vartotojas įsitrauks į lojalumo programą, kai gaunama nauda viršys jo sąnaudas (indėlių). Lojalumo programos vertė kuria finansinės ir nefinansinės privilegijų, kurių tinkamas derinys pasirenkamas ištyrus vartotojų lūkesčius ir prioritetus, visuma. Finansinės privilegijos vartotojui – tai nuolaidos, prizai, dovanos, nemokamos, susijusios su organizacijos pasiūla, paslaugos ir kita, nefinansinės – ypatingas statusas, išskirtinis dėmesys, programos dalyvio statusą palaikančios ir nesusijusios su organizacijos pasiūla paslaugos ir panašiai. Dalyvio sąnaudomis (indėliu) gali būti narystės mokestis, asmeninės informacijos suteikimas, programos dalyvio pareigos ir netgi privilegijų kaina.

Pagal Kamalian ir kt. (2011) ir Yannopoulou ir kt. (2011) siekiant sustiprinti savo konkurencingumą pardavimų srityje, įmonės turi įvertinti galimybes pasiūlyti vartotojams užsakymo ir pristatymo į namus paslaugas. Tai ypač svarbi paslauga didmiesčių gyventojams, kur intensyvus eismas, didelis užimtumas ir ypač vertinamos galimybės sumažinti laiko kaštus. Beniušienės ir Svirskienės (2008) pateikia pavyzdį apie inovatyvumo stoką prekių pristatymo srityje, nes šiuo metu Lietuvoje yra siūloma prekių pristatymo į namus ar biurus paslauga, bet santykinai ji yra brangi dėl įmonės patiriamų papildomų išlaidų, taip pat mažai patraukli vartotojui dėl prekių pristatymo laiko ir intervalų. Pristatymo procesų optimizavimas pasitelkiant inovatyvias priemones, padėtų įmonėms padidinti vartotojų pasitenkinimą ir stiprinti konkurencinę aplinką (žr. 8 pav.).

## Inovatyvi prekių pristatymo programa



**8 pav. Prekių pristatymo procesų optimizavimas (šaltinis: sukurta pagal Kamallian, 2011)**

8 paveiksle pateikti inovatyvios prekių pristatymo programos etapai, siekiant prekių pristatymo procesų optimizavimo. Prekių pristatymo optimizavimas svarbus dėl įmonės patiriamų prekių pristatymo kaštų ir vartotojų laiko kaštų sumažinimo. Kaip jau aprašyta ankstesnėje pastraipoje, šiuo metu prekės pristatomos su dideliais laiko intervalais (pvz. darbo dienomis, 8-17 val.), o įdiegus inovatyvią prekių pristatymo sistemą, prekės turėtų būti pristatomos pagal kliento nurodytą laiką, nes inovatyvi prekių pristatymo sistema planuojama pagal žemėlapius, apskaičiuojant visus galimus trukdžius – galimą spūsčių laiką dėl piko, avarių, kelio darbų ir kt.

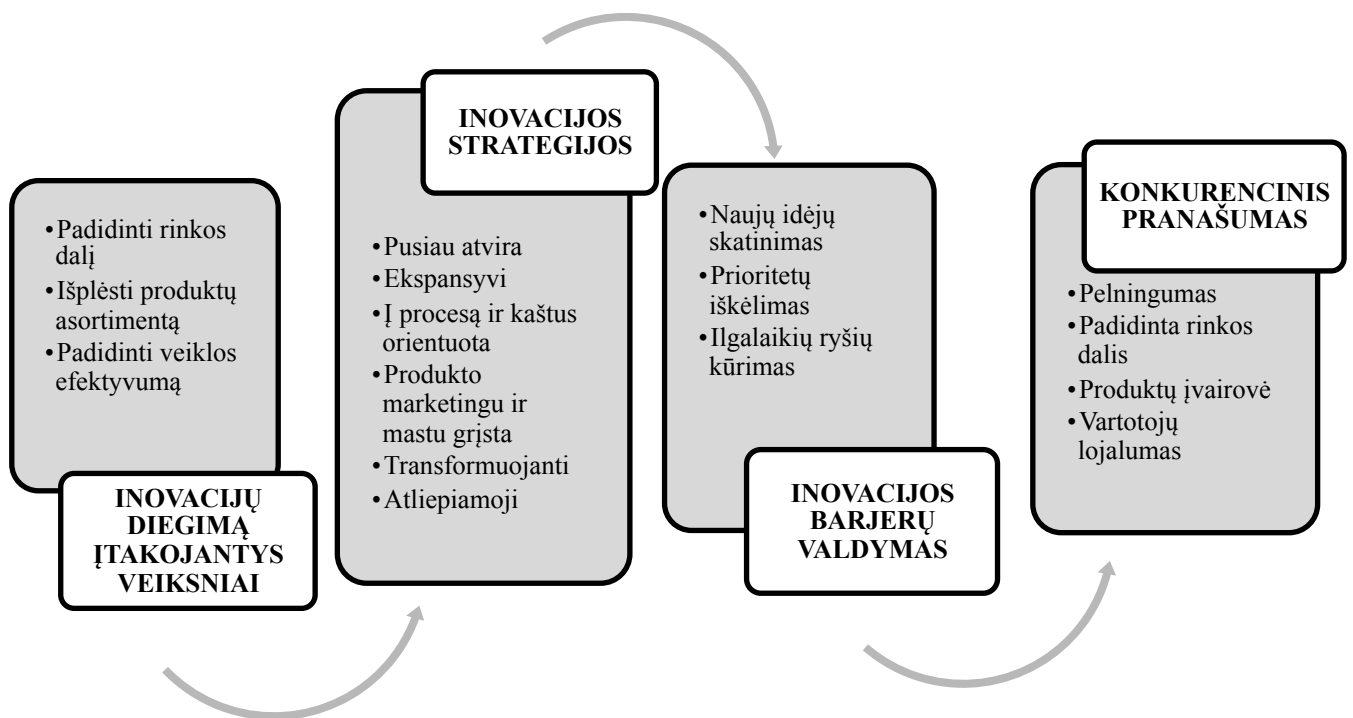
Beniušienės ir Svirskienės (2008) teigimu inovacijos diegimo sparta priklauso nuo barjerų. Kamalian ir kt. (2011) ir Yannopoulos ir kt. (2011) teigia, kad vienas iš esminių veiksmų, nuo kurių priklauso inovacijos adaptacija priklauso nuo kainos apribojimų (aukšta kaina stabdo adaptaciją). Prekių pristatymo procesų optimizavimas neabejotinai svarbus įmonėms, tačiau ne daug įmonių turi finansinių išteklių investuoti į inovatyvius sprendimus, nes dažniau tai nėra tiesioginio produkto, o pridėtinės vertės kūrimo įrankiai. Tačiau Chesbrough (2010) išskiria inovacijų diegimo svarbą, net jei finansiniai ištekliai nėra dideli ir teigia, kad kiekvienai įmonei svarbu nuolat tobulinti procesus, diegti naujoves.

*Mokslinės literatūros analizės rezultatai parodė, kad klientų aptarnavimo programa, pasitelkiant inovacijas, sukuriama daugiakomponentė vertė, kuri lemia vartotojų prisirišimą prie organizacijos ir ypač stiprinama emocinė/socialinė vertė, kas didina organizacijos konkurencingumą nepriklausomai nuo siūlomų prekių bei jų kainos.*

## 2.5. Teorinis inovacijos strategijos poveikio įmonių konkurencingumui modelis

Anot Beniušienės ir Svirskienės (2008), įmonės konkurencingumas priklauso nuo inovacijų ir jų diegimo spartos. Tai diferencijuojantis veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį pranašumą. Inovacijos diegimo sparta priklauso nuo barjerų. Taigi, būtina valdyti barjerus, norint didinti įmonės konkurencingumą.

Kamalian ir kt. (2011) ir Yannopoulou ir kt. (2011) teigia, kad inovacijos adaptacija priklauso nuo kainos apribojimų (aukšta kaina stabdo adaptaciją), žmogiškųjų išteklių, organizacijos kultūros (darbuotojų noras priimti naujoves), informacijos srauto, finansinės padėties, vyriausybės vykdomos politikos bei rizikos, susijusios su inovacijos adaptacija. Taigi, galima daryti prielaidą, kad tai pagrindiniai inovacijos barjerai, su kuriais susiduria įmonės. 9 paveiksle pateiktas inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui teorinis modelis.



9 pav. Inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui teorinis modelis (Sukurtas remiantis Neely & Hii, 1998; Ambastha & Momaya, 2004; Gelei, 2004; Madrid-Guijarro et al., 2009; Saatcioğlu & Özmen, 2010)

9 paveiksle pateikto teoriniame modelyje konkurencingumo rodiklių pasirinkimą pagrindžia atlikta mokslinės literatūros analizė bei Szerb ir Ulbert (2009), Zonooz ir kt. (2011) darbai. Szerb ir Ulbert (2009) išskiria technologijos lygį, žinias, inovacijas, produkto išskirtinumą, rinkos dydį, išsilavinimo lygį, mokymą (lemia kompetenciją) bei valdymo kokybę (galima tapatinti su strategija). Zonooz ir kt. (2011) išskiria tokius konkurencingumo rodiklius kaip finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ištekliai, organizacijos struktūra ir sistema, produktyvumas, inovacijos, kokybė, reputacija ir įsivaizdavimas, kultūra, produkto / paslaugos įvairiapusiškumas ir lankstumas, klientų aptarnavimas, strategija, žinios.

*Atlikus inovacijos barjero valdymo poveikio įmonės konkurencingumui teorines studijas ir pagal inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui teorinį modelį, toliau šiame darbe aptariama teorinio modelio korektiškumui patikrinti atliekamo tyrimo metodologija.*

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atlikti tyrimą, kuris atskleistų inovacijos barjerų poveikį įmonių konkurencingumui, keliamas **probleminis klausimas** – koks inovacijų barjerų valdymo poveikis įmonių konkurencingumui?

**Tyrimo objektas** – inovacijos barjerai.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti inovacijos barjerų poveikį įmonių konkurencingumui.

**Tyrimo metodas** - pusiau struktūruotas interviu.

Pusiau struktūruoto interviu metodo privalumas tas, kad į tiriamą reiškinį galima pažvelgti iš tiriamųjų (informantų) perspektyvos ir atskleisti subjektyvius informantų požiūrius, nuostatas bei lūkesčius. Tai lankstus metodas, leidžiantis informantui pačiam formuluoti savo mintis ir išreikšti tai, kas liktų neapčiuopta anketinės apklausos metodu. Taigi kokybiniai interviu leidžia giliau atskleisti tiriamo reiškinio problematiką bei ypatumus. Pagal Morkevičių, Telešienę, Žvaliauską (2015) pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

1. kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
2. siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
3. kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

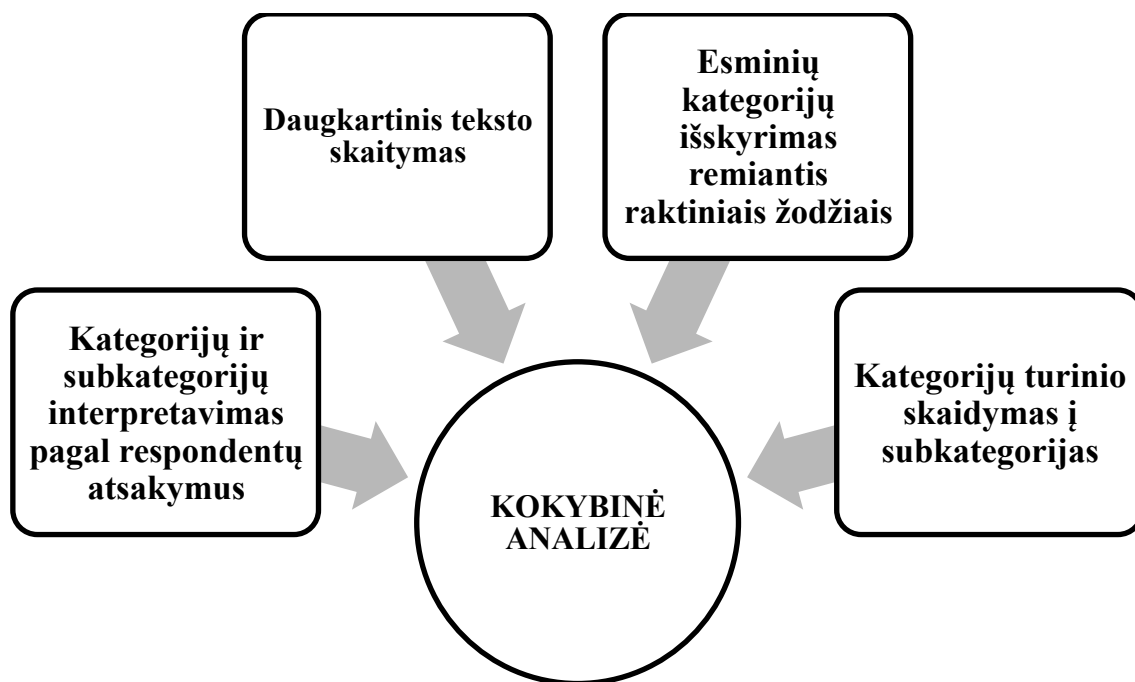
Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis.

**Tyrimo dalyvių imtis.** Informantai. Tyrime dalyvavo 8 informantai, 4 moterys ir 4 vyrai. Informantų grupę sudarė 5 prekybos centrų atstovai, 2 maisto prekių pristatymo į namus paslaugų teikėjai ir 1 logistikos procesų optimizavimo paslaugų teikėjas. Vidutinė interviu trukmė ~ 40min. Tyrimas vykdytas gruodžio 2-4 dienomis.

**Tyrimo organizavimas.** Prieš pradėdant tyrimą, respondentams buvo suteikiama tiksli informacija apie atliekamo tyrimo pobūdį, paaiškinta, kad tyrimo metu gauta informacija

naudojama baigiamajame magistro darbe. Kokybinio ekspertų tyrimo metu, buvo surinkti respondentų atsakymai apie teikiamas paslaugas, prekių pristatymo į namus ar biurus paslaugas, konkurencingumo elementus, vartotojų pasitenkinimo didinimo priemones, inovacijų diegimo privalumus ir kliūtis (barjerus). Apklausti ekspertai – didžiausių Lietuvos prekybos centrų atstovai, žinomiausių Lietuvoje logistikos įmonių atstovai, logistikos IT sistemas kuriančios kompanijos atstovas - tai leidžia daryti prielaidą, jog ekspertai, gali analizuoti ir geba tiksliai atsakyti į interviu klausimus, kurie susiję su magistro darbo tema. Interviu dalyviai yra kompetentingi savo srities specialistai, turintys daugiau nei 3 m. patirtį analizuojamoje srityje, todėl įvertinus tyrimo dalyvių profesinę patirtį ir užimamas pozicijas atstovaujamoje prekybos įmonėje, suteiktas ekspertų statusas.

Pusiau struktūruoto interviu metu darbo autoriui suteikiamos platesnės galimybės nuodugniau pažinti respondentą ir gauti tyrimui reikalingą informaciją. Apdorojant tyrimo metu gautus duomenis, taikyta kokybinė turinio (content) analizė. Pagal Žydžiūnaitę (2011) kokybinė (content) analizė apima 4 etapus (žr. 10 pav.).



**10 pav. Kokybinės analizės elementai (šaltinis: sudaryta pagal Žydžiūnaitę, 2011)**

Interviu, pagal ekspertų pageidavimą, buvo vykdyta telefonu. Tik su logistikos IT sistemas kuriančios kompanijos atstovu interviu vyko susitikimo metu. Tyrimo informantų vardai nėra nurodyti dėl interviu dalyvavusiųjų pageidavimo. Analizuojamų įmonių,

dalyvaujančių inovacijų barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui tyrimė, pristatymas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Tyrimė dalyvavusių įmonių pristatymas

ĮMONĖS PAVADINIMAS	TRUMPAS APRAŠYMAS
	<p>Didžiausias Baltijos šalių mažmeninės prekybos tinklas, kurio siekis - kad tinklas taptų pirkėjams patogiausia parduotuve, todėl patogumui skiriamas didžiausias dėmesys. Patogumas pagal <i>MAXIMA</i> - tai, kad klientas parduotuvėse randa prekes išdėstytas aiškiai, tvarkingai ir visur vienodai. Pirkėjui patogų, kai kainos ir kokybės santykis nekėlia abejonių, todėl galima pasitikint viską pirkti vienoje vietoje.</p>
	<p><i>VOVERYS</i> - maisto prekių užsakymo platforma, kurios tikslas - patogiu būdu susidėti prekes į krepšelį internetu. Maisto prekės užsakomos iš prekybos tinklo <i>PC KUBAS</i>.</p>
	<p><i>IKI</i> prekybos tinklas įsteigė daug parduotuvių ir pristatė naujus jų formatus – pavyzdžiui, <i>IKI EXPRESS</i>. <i>IKI</i> buvo pirkėjų lojalumo programos pradininkais, taip pat išleido privačius prekių ženklus ir pirmieji įdiegė savitarnos kasas. Taip netrukus tapo didžiausiu pagal turimų parduotuvių skaičių mažmeninės prekybos tinklu Lietuvoje.</p>
	<p><i>RIMI</i> teigia, kad palengvina kiekvieną dieną, tokia jų vizija. Ši apibūdina, kaip kokybės lyderius ir novatorius: „Imamės iniciatyvos ir esame atsakingi, vedini</p>



ĮMONĖS PAVADINIMAS	TRUMPAS APRAŠYMAS
	tobulėjimo ir naujovių. Mes pasiruošę iššūkiams. Esame asmeniškai ir šiuolaikiški, kuriame saugų ir pasitikėjimu grįstą identitetą”.
	<p>ZZZ.LT komanda - tai profesionalai, tikintys online idėjos patogumu ir prekių šviežumu. Įmonė save pristato ne tik kaip maistą į namus pristatanti paslaugų teikėja, o pirmiau akcentuojanti vertybes ir požiūrį į klientą – „laiką, kurį galite praleisti su šeima, o ne prekybos centruose, štai ką mes jums siūlome”</p>
	<p>Nauja ir patogi maisto bei kitų kasdienių prekių parduotuvė internete, kuri Jums padės sutaupyti laiko apsiperkant. Juk daugelis norėtų daugiau laiko skirti šeimai, draugams ar kitai sau maloniai veiklai.</p>
	<p>Assorti.lt įkurta 2009 m. pradžioje, siekiant Lietuvos rinkai pateikti išskirtines, įdomias prekes, skirtas Vakarų Europos rinkoms, įrodyti, kad ekologiški, sveiki produktai nebūtinai yra neįperkami, o mažylio priežiūra ir auginimas gali būti lengvas ir paprastas užsiėmimas.</p>

**Duomenų analizė.** Duomenų analizės proceso pagrindas - gautos informacijos iššifravimas. Analizuojant interviu buvo ieškoma įmonių konkurencingumo elementų, kokias inovacijas diegia įmonės, su kokiais barjeriais susiduria, kaip tai veikia jų konkurencingumą. Informantų charakteristikos pateiktos 6lentelėje.

**6 lentelė. Informantų charakteristikos**

Nr.	Vardas*	Lytis	Išsilavinimas	Įmonės
1.	1 ekspertas	Mot.	aukšt. universitetinis	Maxima Lt
2.	2 ekspertas	Vyr.	aukštesnysis	UAB „Voverys”
3.	3 ekspertas	Mot.	aukšt. universitetinis	UAB Palink
4.	4 ekspertas	Mot.	aukštesnysis	Rimi Lietuva
5.	5 ekspertas	Vyr.	aukšt. universitetinis	UAB ZZZ.lt
6.	6 ekspertas	Vyr.	aukšt. universitetinis	UAB Barbora
7.	7 ekspertas	Mot.	aukšt. universitetinis	UAB Assorti.lt
8.	8 ekspertas	Vyr.	aukšt. universitetinis	UAB DATA DOG

\*Informantų pageidavimu, vardai neskelbiami

**Tyrimas buvo atliekamas tokiais etapais:**

1. Apklausos metodo parinkimas;
2. Klausimų sudarymas;
3. Duomenų analizė;
4. Rezultatų apibendrinimas ir išvados.

Interviu klausimai buvo sudaryti pagal teorinį inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui teorinį modelį. Klausimai suskirstyti į keturis blokus:

1. Inovacijų diegimą įtakojuojantys veiksniai
2. Inovacijos strategijos
3. Inovacijos barjerų valdymas
4. Konkurencinis pranašumas

**7 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas**

<b>INOVACIJŲ DIEGIMĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI</b>	<b>INOVACIJOS STRATEGIJOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip Jūsų atstovaujama įmonė vertina inovacijų diegimo būtinumą?</li> <li>- Kokias galėtumėte įvardinti problemines sritis, kurioms reikalingos inovatyvios priemonės?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip manote, kokias inovacijos strategijas dažniausiai naudoja Lietuvos maisto prekių rinkoje veikiančios prekybos įmonės?</li> <li>- Kokią įvardintumėte inovacijos strategiją,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Įvardinkite inovacijų diegimą įtakojančius veiksnius, Jūsų atstovaujamos įmonės pavyzdžiu?</li> <li>- Jūsų nuomone, inovacijų diegimas svarbus procesų optimizavimui, konkurencingumui didinti ar gerai įmonės reputacijai? Kita?</li> </ul>	<p>kuri, Jūsų nuomone, padeda pasiekti konkurencinio pranašumo? Kodėl?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar siūlote/siūlėte/planuojate siūlyti klientams prekių pristatymo į namus paslaugą? Su kokiais iššūkiais susidūrėte?</li> </ul>
<b>INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMAS</b>	<b>KONKURENCINIS PRANAŠUMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su kokiais iššūkiais susiduriate inovacijos diegimo procese?</li> <li>- Kokius įvardintumėte inovacijos barjerus, su kuriais susiduriate versle?</li> <li>- Kokios priemonės padeda valdyti inovacijos barjerus?</li> <li>- Ar darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija susijusi su inovatyvių priemonių diegimo galimybėmis įmonėje? Kodėl?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar sutinkate su teiginiu, kad įmonės investicijos į inovacinę veiklą didina jos konkurencingumą? Pakomentuokite plačiau.</li> <li>- Jūsų nuomone, ar inovatyvių priemonių diegimas yra rizikingas? Kokias rizikas galėtumėte įvardinti, kaip tai veikia įmonės konkurencingumą rinkoje?</li> </ul>

*Nustačius tyrimo objektą, instrumentą, tyrimo dalyvių imtį, identifikavus apklausos dalyvius ir sudarius interviu klausimus, toliau šiame darbe aptariami tyrimo rezultatai, atliekamas inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinis patikrinimas ir formuojamas jų apibendrinimas.*

## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJOS

Inovacijoms reikalingų žinių gavimas yra tiesiogiai siejamas su moksliniais tyrimais ir technologijų plėtra. Tyrimai ir plėtra, naujų žinių gavimo šaltinis yra neatsiejama inovacinio proceso dalis.

Analizuojant inovacijos barjerų valdymo poveikį įmonių konkurencingumui, *pirmu interviu klausimu* (*Kaip Jūsų atstovaujama įmonė vertina inovacijų diegimo būtinumą?*) buvo siekiama išsiaiškinti ar apskritai ekspertų atstovaujamos įmonės vertina inovacijų diegimo būtinumą. Interviu dalyviai vienareikšmiškai pripažino, kad inovacijos – neatsiejama kiekvienos įmonės sėkmingos veiklos dalis, o **III ekspertas** tai įvardijo kaip <..inovacijos įmonėje yra sėkmingo verslo pagrindas, nes tai rodo, kad įmonė turi viziją, perspektyvų..>. **V ir VI ekspertai** teigė, kad jų verslo nebūtų be inovacijų, nes, kaip papasakojo **V ekspertas** <..tik inovacijų dėka žmonėms nebereikia eiti į parduotuves ir ilgai rinktis produktų, tada stovėti eilėse ir sunkius nešulius tempti namo, tik inovacijų dėka, atsirado galimybė visas prekes užsisakyti internetu ir nurodžius tikslų laiką, juos gauti tiesiai į namus, net gi nereikia turėti jokio kontakto su kurjeriu, atsidarius duris tiesiog randi dėžę, kurioje visas tavo užsakymas..>. **VI ekspertas** šiuo klausimu turėjo panašią nuomonę, kaip ir **V ekspertas** ir teigė, kad <..seniai pastebėjome, kad žmonės patiria didžiausias išlaidas maisto produktams, taip pat patiriami ne tik finansiniai, bet ir laiko kaštai, nes važiuoti specialiai į parduotuves, rinktis produktus, stovėti eilėse užima tikrai daug laiko, todėl siekdami patenkinti klientų poreikius ir tik inovacijų dėka, sukūrėme maisto produktų pristatymą į namus paslaugą..>. Atsakymų rezultatai į pirmąjį klausimą parodė, kad įmonės suvokia inovacijų diegimo svarbą, pastebi esamus trūkumus, susijusius su mažmenine prekyba ir vartotojų poreikiais.

*Antruoju interviu klausimu* (*Kokias galėtumėte įvardinti problemines sritis, kurioms reikalingos inovatyvios priemonės?*) buvo tęsiama tema, aptariant pirmo klausimo interviu dalyvių nuomonę ir šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia inovacijų priemonių diegimą įmonėse. Kaip pastebėjo **IV ekspertas** <..Įmonėms svarbu nuolat ieškoti naujų idėjų tarp konkurentų vartotojų, užsienio įmonių pavyzdžių ir tada randi problemines sritis, kurių gal net neįžvelgi jei neieškai tarp pavyzdžių..>. **VIII ekspertas pateikė pavyzdį** <..diegėme Didžiojoje Britanijoje veikiančiam prekybos centrų tinklui prekių pristatymo į namus sistemą, kuri padėjo sutaupyti milijonines išlaidas, kurios buvo patiriamos anksčiau, tai tokios problemos, kurios susijusios su pristatymo laiko intervalu, kuris įdiegus mūsų sistemą

sutrumpėjo nuo kelių valandų iki kelių minučių, net sistema apskaičiuoja geriausią maršrutą, sudėlioja prekių pristatymo eiliškumą pagal kliento pageidavimus, spūsčių vietas, siaurų gatvelių apvažiavimą ir kitus galimus trukdžius..>. **VI ekspertas** pastebėjo, kad <..Lietuvos įmonių konkurencingumas daugiausia priklausė nuo pigesnės produkcijos, vidaus investicijų, sparčių vartojimo augimo tempų, o inovacinės veiklos rodikliai išliko vienais žemiausių ES, todėl probleminės sritys yra iš esmės visos, įmonės tik dabar pradeda suvokti inovacijų diegimo svarbą ir pranašumus, pradeda skaičiuoti galimus patirti sutaupymus ir prognozuoja, kokią vietą galėtų užimti rinkoje..>. Pagal atsakymus į antrąjį interviu klausimą, galima pastebėti, kad interviu dalyvių nuomonė sutampa su teorinėse studijose atliktomis išvadomis, kad inovacijų diegimą labiausiai stabdo koncentracija į trumpalaikę strategiją ir pigesnės produkcijos pasiūlą, t.y . daugelio Lietuvos mažmeninės prekybos įmonių siekiai - kuo geresni pelno rodikliai su kuo mažesniais kaštais.

***Trečiuoju interviu klausimu** (Ivardinkite inovacijų diegimą įtakojančius veiksnius, Jūsų atstovaujamos įmonės pavyzdžiu?)* siekiama išsiaiškinti konkrečius inovacijų diegimą įtakojančius veiksnius. Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad diegti inovacijas skatina noras didinti klientų pasitenkinimą ir užimamą rinkos dalį. **I ir VII ekspertai** teigė, kad naujovių diegimą skatina naujų technologijų atsiradimas ir pažanga, gamybos sąnaudų mažinimas, konkurentų veiksmai ir kt. Iš visų interviu dalyvių galima išskirti **V ekspertą**, kuris teigė, kad <..inovacijų diegimas svarbus ne tik dėl klientų pritraukimo ir konkurencingumo stiprinimo rinkoje, bet ir dėl to, kad inovatyvi įmonė padeda suskurti geresnes darbo sąlygas, kas skatina darbuotojų motyvaciją, didina jų aktyvumą bei produktyvumą, be to konkrečiai mūsų veiklos atveju, vertiname ir žalos gamtai mažinimą..>. Remiantis atliktais tyrimais ir mokslinių straipsnių analize, veiksniai, lemiantys inovacijų diegimą organizacijoje buvo išskirti į atitinkamas kategorijas: rinkos pokyčiai, su tiekimu susiję veiksniai, paklausos veiksniai ir socialiniai veiksniai, o subkategorijos išskirtos pagal ekspertų nuomonę (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Inovacijų plėtrą įmonėje lemiantys veiksniai

Kategorija Ekspertas	Rinkos pokyčiai			Su tiekimu susiję veiksniai			Paklausos veiksniai				Socialiniai veiksniai			
	Rinkos dalies didinimas	Klientų pasitenkinimo didinimas	Konkurentų veiksmi	Naujos technologijos pažanga	Tiekimo sąnaudų mažinimas	Tiekimo lankstumo didinimas	Mados kaita	Prekės kokybės gerinimas	Nekokybiškų gaminių keitimas	Piėsti paslaugų tinklėlį	Darbuotojų aktyvumo didinimas	Gerinti darbo sąlygas	Mažinti žalą aplinkai	Įvaiddžio arba prestižo gerinimas
I ekspertas	+	+								+				
II ekspertas	+	+	+	+	+	+		+						
III ekspertas	+	+	+	+			+		+	+				+
IV ekspertas	+	+	+				+		+	+				+
V ekspertas	+	+		+	+			+		+				+
VI ekspertas	+	+		+	+						+	+	+	
VII ekspertas	+	+	+	+	+	+		+					+	
VIII ekspertas	+	+	+	+			+		+	+			+	+

Iš 8 lentelėje pateiktų interviu dalyvaujančių ekspertų atsakymų dėl inovacijų plėtos įmonėje lemiančių veiksnių pasiskirstymo pastebima, kad visų analizuojamų įmonių inovacijų plėtrą lėmė klientų pasitenkinimo ir rinkos dalies didinimo siekiai. Išsiskyrė **VI eksperto** nuomonė, kuris teigė, kad jų taikoma nauja technologija yra orientuota be minėtų veiksnių į darbo sąlygų gerinimą, taršos aplinkai mažinimą, darbuotojų aktyvumo ir lojalumo didinimą <.mūsų taikoma prekių užsakymo technologija padeda optimizuoti procesus, darbuotojams suteikiama galimybė koncentruotai dirbti, gaunant tiksliai surūšiuotą užsakymą: pagal prekių kategorijas, eiliškumą parduotuvėje, užsakymo laiką ir pristatymo datą. Taip pat skatinamas ekologiškumas ir žalos gamtai mažinimas, nes nevažiuojant specialiai į parduotuves, mažinamas

automobilių išmetamųjų kenksmingų dujų kiekis, mažinama oro tarša..>. Taip pat oro taršos mažinimo svarbą mini **VII ir VIII** ekspertai, kitų įmonių atstovai neužsimena, kad taršos aplinkai mažinimas yra vienas veiksnių, skatinančių diegti inovacijas. Apibendrinant 8 lentelėje pateiktą interviu metu gautą informaciją, prekybos įmonių analizuojami inovacijų diegimo atvejai orientuoti į pelno siekimą ir konkurencingumo didinimą, plečiant prekių asortimentą, diegiant naujas technologijas, taip pat mažinant prekių tiekimo sąnaudas, gerinant įmonės įvaizdį.

Į *ketvirtąjį interviu klausimą* (*Jūsų nuomone, inovacijų diegimas svarbus procesų optimizavimui, konkurencingumui didinti ar gerai įmonės reputacijai? Kita?*) **II ekspertas** atsakė, kad <..inovacijų tikslai prekybos įmonėse orientuoti į prekių tiekimo kokybės gerinimą tiek įmonei, tiek galutiniam vartotojui, tai čia galima priskirti tiek prie optimizavimo procesų gerinimo, tiek ir prie konkurencingumo didinimo..>, o **IV ekspertas** papildė, kad <..inovacijų diegimas svarbus laiko ir finansinių sąnaudų sumažinimui, kas stiprina įmonės veiksmumą, o tuo ir konkurencingumą..>. **VII ekspertas** teigė, kad diegti naujas technologijas ir pristatyti rinkai mažą konkurenciją Lietuvoje turinčią prekių pristatymo į namus paslaugą paskatino neužpildyta tokios pasiūlos rinka, inovacijas diegiančių įmonių pasiūlymai procesams optimizuoti, maksimaliai sutrumpinti prekių pristatymo laiką minimaliausiais kaštais..>. **I ekspertas** pastebėjo, kad <..reikia operatyviai reaguoti į procesų optimizavimo galimybes, konkurencingumo didinimo klausimus..>. Apibendrinant ekspertų pasisakymus į ketvirtąjį interviu klausimą, galima teigti, kad inovacijų diegimas svarbus pirmiausia dėl pozicijų išlaikymo rinkoje, o tai tiesiogiai susiję su įmonės konkurencingumo stiprinimu, todėl svarbiausia nuolat stebėti rinką ir geriausias variantas – žengti vienu žingsniu į priekį nei konkurentai, t.y. diegti inovacijas ir jas sėkmingai integruoti savo įmonės veikloje.

Atsakymai į *penktąjį interviu klausimą* (*Kaip manote, kokias inovacijos strategijas dažniausiai naudoja Lietuvos maisto prekių rinkoje veikiančios prekybos įmonės?*), remiantis atliktais tyrimais ir mokslinių straipsnių analize, išskirti į atitinkamas kategorijas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Inovacijos strategijos Lietuvos prekybos įmonėse

	Pusiau atvira	Ekspansyvi	Į procesą ir kaštus orientuota	Produkto marketingu ir mastu grįšta	Transformuojanti	Atliepiamoji	KOMENTARAS
I ekspertas			+				<..strategijos orientuotos į didesnius pardavimus ir mažą savikainą, inovacijos padeda optimizuoti aptarnavimo išlaidas, tam sukurtos savitarnos kasos..>
II ekspertas			+				<..mūsų sistema orientuota į pirkėjų poreikius ir prekių pristatymą, dalį lėšų verslui gavome ES paramą per darbo biržos programą..>
III ekspertas		+	+				<..dažniausiai inovacijos strategija susijusi su pajėgumų didinimu, naujos kainodaros kūrimu, originaliais sprendimais.>
IV ekspertas		+	+				<..kad padidinti pardavimų pajėgumus, dažniausiai naudojami inovatyvūs sprendimai prekių tiekimo laiko ir finansinių išlaidų sumažinimui..>
V ekspertas		+	+				<..siekiant lyderiauti rinkoje, kurioje veikia įmonė, inovacijos strategijos neatsiejama veiklos dalis, pritaikant kaštų mažinimo ir kainodaros metodus..>
VI ekspertas			+				<..Lietuvos prekybos įmonės dažniausiai orientuojasi į pigesnės produkcijos strategiją, o mes inovacijų dėka sukūrėme prekių pristatymo į namus paslaugą, kuri orientuojasi į tiekimo kaštų sumažinimą ir



	Pusiai atvira	Ekspansyvi	Į procesą ir kaštus orientuota	Produkto marketingu ir mastu grįsta	Transformuojanti	Atliepamoji	KOMENTARAS
							vartotojų pasitenkinimo didinimą..>
VII ekspertas			+	+		+	<..Lietuvos įmonės orientuojasi į kaštų sumažinimą ir pardavimų didinimą, o mes orientuojamės į laiko ir pristatymo kaštų optimizavimą, paslaugų kokybės gerinimą..>
VIII ekspertas			+			+	<..įmonėms svarbu nuolat planuoti inovacinius procesus, nes rinkos pokyčiai, arši konkurencija reikalauja nuolatinių atnaujinimų, tobulinimų tiek produkcijos tiek tiekėjų kaštų aspektais..>

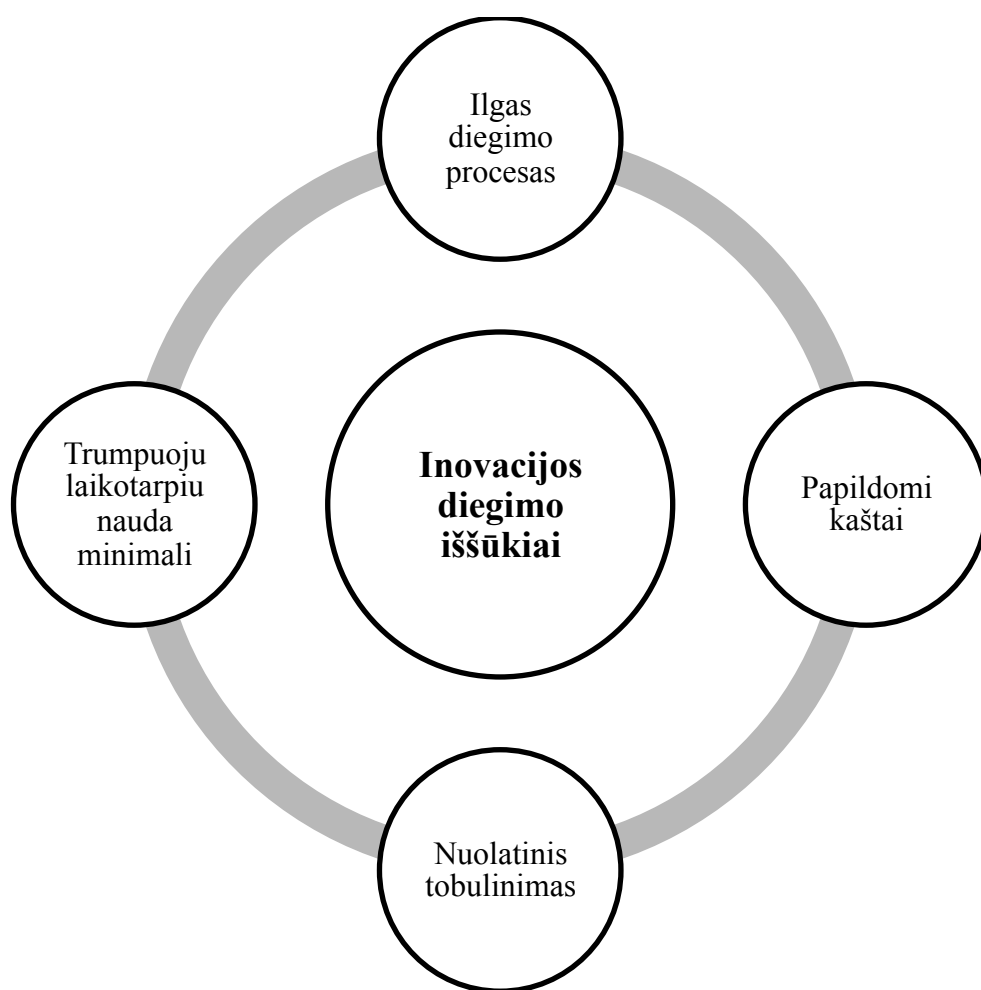
Iš 9 lentelėje pateiktų interviu dalyvaujančių ekspertų atsakymų dėl inovacijos strategijų, kurias naudoja Lietuvos įmonės, pastebima, kad visų analizuojamų įmonių inovacijų strategija nukreipta į kaštų mažinimą, rinkos dalies ir organizacinio lankstumo didinimą, taip pat prekių ir jų tiekimo pajėgumų didinimą, gerinant logistinius sprendimus, komunikaciją, informacijos sklaidą, aptarnavimo kokybę bei adaptuojant naujoves, tokias kaip savitarnos kasos, lojalumo/atsiskaitymo už prekes kortelės, prekių pristatymo paslaugų laiko ir finansinių kaštų optimizavimas. Reikėtų išskirti **VII ir VIII ekspertus**, kurie į klausimą apie inovacijos strategijas Lietuvoje apibūdino teorijoje aprašytą atliepiamąją, į paslaugas orientuotą inovacijų strategiją, kai įmonės rinkai pateikia naują ar gerokai modifikuotą paslaugą, kurios pagrindinis uždavinys yra sumažinti atsako vartotojams ir tiekėjams laiką. Ši strategija nenumato esminių produkto dizaino arba pakavimo pokyčių.

*Šeštuojų interviu klausimu (Kokią įvardintumėte inovacijos strategiją, kuri, Jūsų nuomone, padeda pasiekti konkurencinio pranašumo? Kodėl?)* siekiama išskirti vieną ar kelias inovacijų strategijas, kurios ekspertų nuomone padeda pasiekti konkurencinio pranašumo. Tai

tokia strategija, kai labiau optimizuojami veiklos kaštai, pašalinami trukdžiai, kuriuos patiria pirkėjas apsipirkimo metu, pagerinamos sąlygos darbuotojams, tada įmonė gali stipriau konkuruoti rinkoje, užimti stipresnes pozicijas ir vystytis, plėstis, stiprinti konkurencinę aplinką. Pagal atliktas teorines inovacijos strategijų studijas ir interviu dalyvių atsakymus, galima teigti, kad interviu dalyvių įvardinta inovacijos strategija, kuri padeda pasiekti konkurencinio pranašumo įmonei rinkoje, galėtų būti - produkto marketingu ir mastu grįsto sekimo strategija, kurios esmė yra atnaujinti pasenusius produktus ar procesus, pagerinti paslaugų kokybę, padidinti jų asortimentą, pateikti jas naujų vartotojų grupėms. Ši strategija apima naujų produktų rinkodaros metodų arba priemonių kūrimą, naujų išorinių ryšių plėtros metodų vystymą bei bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis arba institucijomis. Organizacijų sukuriamos inovacijos dažniausiai yra naujos joms pačioms, o ne rinkai. Šios strategijos didžiausia raiška yra didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje, maisto produktų ir gėrimų bei tabako gamybos pramonės sektoriuose, taip pat informacinių ir komunikacinių paslaugų srityje. Strategija priskiriama prie mažai konkurencingų inovacijų strategijų

*Septintuoju interviu klausimu (Ar siūlote/siūlėte/planuojate siūlyti klientams prekių pristatymo į namus paslaugą? Su kokiais iššūkiais susidūrėte? Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias konkurencingumo strategijas naudoja įmonės siekiant vartotojų pasitenkinimo ir konkurencinio pranašumo rinkoje, ar prekių pristatymas į namus yra naujiena ar jau pakankamai intensyviai naudojama praktika Lietuvos prekybos rinkoje. Atsakydami į šį klausimą visi interviu dalyviai teigė, kad pardavimų sėkmė yra vartotojų pasitenkinimas ir visos paslaugos, kurios didina vartotojų pasitenkinimą, o tuo pačiu ir konkurencinį pranašumą yra svarstomos ir traukiama į strateginius įmonės planus. V ir VII interviu dalyvių verslo esmė – prekių pristatymas į namus, pasitelkiant inovacinius sprendimus, kurių pagrindinis tikslas – maksimaliai sumažinti vartotojų laiko ir piniginius kaštus, perkant kasdienes, pirmo būtinumo prekes, todėl pagrindiniai iššūkiai teikiant šią paslaugą ir išskirtini: *užsakymo laiko sutrumpinimas*, sistemai kuo tiksliau išrinkus pasiūlymus ir nuolaidas, atitinkančius individualius pirkėjų poreikius, *sklandus užsakymo vykdymas* – programos pagalba sudėlioti maršrutai pagal geriausią pravažumą, išvengiant probleminių vietų, kur nuolat susidaro spūstys, ar sunku prasilenkti kroviniams automobiliams, *kuo trumpesnis prekių pristatymo intervalas* – nuolat tobulinami inovaciniai sprendimai, siekiant sutrumpinti prekių pristatymo laiką kelių minučių tikslumu, o ne kelių valandų, kas sudaro nepatogumus klientams ir finansinius nuostolius dėl logistinių sprendimų laiko optimizavimo klausimais.*

*Aštuntuoju interviu klausimu (Su kokiais iššūkiais susiduriate inovacijos diegimo procese?)* siekiama identifikuoti, kokios priežastys lemia lėtą inovacijų diegimo procesą Lietuvos prekybos įmonėse, su kokiais iššūkiais susiduria analizuojamos įmonės. Taip siekiama identifikuoti problemines sritis, nustatyti trukdžius ir pateikti išvadas, kaip tai veikia įmonių konkurencingumą. **VIII ekspertas**, informacinių technologijų specialistas, padedantis įmonėms diegti inovacijas, teigė, kad <..didžiausi iššūkiai yra tada, kai įdiegta inovacija neatneša įmonei greitų teigiamų pokyčių, nes tai ilgas procesas, reikalaujantis nuolatinio stebėjimo, tobulinimo, o tai ir papildomi kaštai, dažnai sunkiai prognozuojami..>. Interviu dalyvių atsakymai pavaizduoti 11 paveiksle.



**11 pav. Inovacijos diegimo iššūkiai**

Kaip pateikta 11 paveiksle, prieš diegiant inovacijas, įmonės turi gerai įvertinti visus galimus barjerus ir iššūkius, su kuriais susidurs inovacijos diegimo procese. Pastebėta, kad Lietuvoje veikiančios prekybos įmonės dažnai taiko žemų kainų rinkodarą, nesistengia pasiūlyti

brangesnio, kokybiško produkto dėl rizikos, ar tos prekės ras savo pirkėją. Taip ir su inovacijos diegimu, tai kas neišbandyta ir neiširta, negali prognozuoti ar tai pasiteisins, ar investicijos atsipirks.

**Devintuoju interviu klausimu** (*Kokius įvardintumėte inovacijos barjerus, su kuriais susiduriate versle?*) siekiama išsiaiškinti, kokius inovacijos barjerus tenka įveikti Lietuvos prekybos rinkos atstovams. Remiantis atliktais tyrimais ir mokslinių straipsnių analize, atsakymai išskirstyti į atitinkamas kategorijas. Interviu dalyviai įvardino tiek išorinius, tiek ir vidinius barjerus, su kuriais susiduriama versle. Buvo įvardinti išoriniai barjerai – vyriausybės rinkos reguliavimo politika ir nestabili paklausa, nedidelė užimama rinkos dalis bei vidiniai barjerai - dideli inovacinių sprendimų kaštai ir mažas naudos iširtumas, ilgas pritaikymo laikotarpis. Taip pat **II ekspertas** įvardijo, kad procesų tobulinimui, inovacijų diegimui reikia kompetentingų darbuotojų, tačiau dėl to baiminamasi prarasti esamus, gerus savo srities specialistus, kurie galbūt lėčiau priima naujoves arba diegiamos inovacijos sunkiai įsisavinamos dėl per didelio pastovumo ir nelankstumo.

**Dešimtuoju interviu klausimu** (*Kokios priemonės padeda valdyti inovacijos barjerus?*) buvo siekiama išsiaiškinti apie inovacijos barjerų valdymo priemones, kokias jas taiko įmonės, siekiančios sėkmingai diegti inovacijas ir jas valdyti. Interviu dalyvių atsakymų pasiskirstymas pateiktas 10 lentelėje.

**10 lentelė. Inovacijos barjerų valdymas**

	Naujų idėjų skatinimas	Prioritetų išskėlimas	Ilgalaikių ryšių kūrėmas	KOMENTARAS
I ekspertas	+			<..gera idėja ir jos procesų detalus prognozavimas, vystymas, padės išvengti arba įveikti inovacijos barjerus..>
II ekspertas			+	<..inovacijos barjerai negali būti priežastimi nediegti naujovių, viską galima įveikti ilgai ir sistemingai dirbant, kuriant ilgalaikius ryšius..>

	Naujų idėjų skatinimas	Prioritetų išskėlimas	Ilgalaikių ryšių kūrėmas	KOMENTARAS
III ekspertas			+	<..bendravimas, bendradarbiavimas, gerų ryšių palaikymas su savo srities specialistais ir finansų planavimas.>
IV ekspertas			+	<..inovacijos barjerams jautrios tos įmonės, kurios neinvestuoja į darbuotojų tobulinimosi kursus, įveda naujoves iškart, ne palaipsniui..>
V ekspertas	+			<..žinios ir naujos idėjos skatina kūrybiškumą, o tai padeda ir valdyti ir inovacijų barjerus..>
VI ekspertas		+		<..įmonėms labai svarbu dėlioti prioritetines sritis, jeigu inovacijos taps viena iš jų tai ir barjerus bus lengviau suvaldyti..>
VII ekspertas		+		<..jei įmonės tikslas augti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje, pagal prioritetus skirstomas biudžetas ir inovatyviems sprendimams, barjerų valdymui privalo dalis pajamų būti skiriama naujiems sprendimams, eksperimentams, inovacijų diegimui..>
VIII ekspertas		+		<..kasdien dirbant su inovacijomis pastebėjau, kad diegiant naujoves negalima ignoruoti galimų barjerų, o atlikti pavyzdinius bandymus pagal iš anksto sukurtus scenarijus..>

*Vienoliktuoju interviu klausimu (Ar darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija susijusi su inovatyvių priemonių diegimo galimybėmis įmonėje? Kodėl?) buvo siekiama išsiaiškinti, kiek įmonės personalas daro poveikį inovacijų diegimo procese, ar Lietuvos mažmeninės prekybos*

centrai investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus, ar esant poreikiui investuoja į darbuotojų perkvalifikavimą, o gal vykdo reorganizaciją ir panašiai.

**Dvyliktuoju interviu klausimu** (*Ar sutinkate su teiginiu, kad įmonės investicijos į inovacinę veiklą didina jos konkurencingumą? Pakomentuokite plačiau*) buvo siekiama išsiaiškinti, ar interviu dalyvių nuomone, investicijos į inovacinę veiklą didina įmonių konkurencingumą, ar jų atstovaujamos įmonės daugiau vertina tai iš vartotojų pasitenkinimo didinimo perspektyvų. Atsakymų apibendrinimas pateiktas 11 lentelėje.

**11 lentelė. Konkurencinis pranašumas**

	<b>Pelningumas</b>	<b>Padidinta rinkos dalis</b>	<b>Produktų įvairovė</b>	<b>Vartotojų lojalumas</b>	<b>KOMENTARAS</b>
I ekspertas	+				<..konkurencingumą gali padidinti arba gera reputacija arba stipriomis įėjimo/palaikymo strategijomis, kurios dažniausiai remiasi į įmonės kaštus, taigi kuo įmonė pelningiau dirba – tuo gali būti stipresnė rinkos žaidėja..>
II ekspertas		+		+	<..inovacijos gali padidinti ar sumažinti konkurencinį pranašumą, nes inovacija dar negarantuoja sėkmės, tai yra ilgas ir kruopštus strateginis planavimas, nuolatinis rinkos sekimas, vartotojų poreikių žinojimas ir tendencijos..>
III ekspertas				+	<..inovacijos skatina įmones judėti į priekį, skatina nuolat veikti, visa tai labai didelė nauda vartotojams..>
IV ekspertas				+	<..tvirtai užimant savo rinkos dalies pozicijas, inovacijų diegimas daugiau koncentruotas į vartotojų pasitenkinimą ir darbuotojų sąlygų gerinimą..>

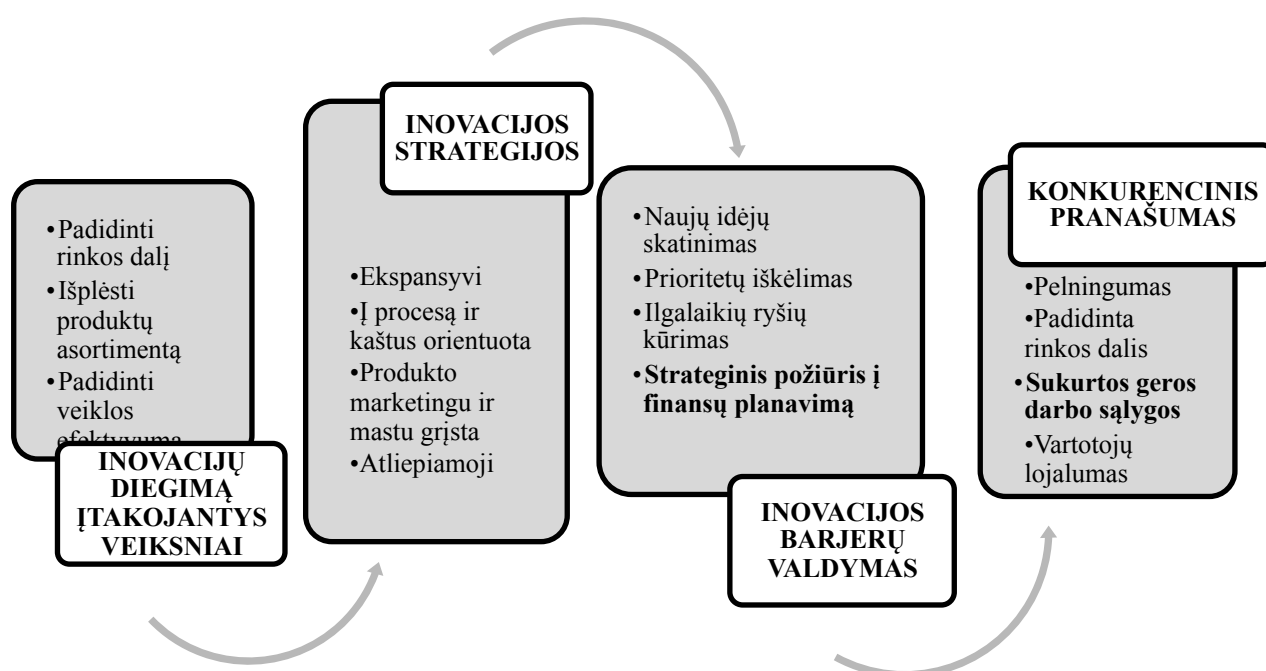
	Pelningumas	Padidinta rinkos dalis	Produktų įvairovė	Vartotojų lojalumas	KOMENTARAS
V ekspertas		+			<..konkurencinis pranašumas priklauso nuo daug aspektų, bet šiuolaikinėje visuomenėje labai svarbu eiti koją kojon su tendencijomis, siekti padidinti rinkos dalį, nes vieną dieną galima užimti svarias pozicijas rinkoje, kitą jau nukristi į sąrašo pabaigą..>
VI ekspertas		+			<..konkurencinis pranašumas – tai padidinta rinkos dalis, o kaip tai pasiekama, jau kiekvienos įmonės strategijos klausimai..>

*Tryliktuoju interviu klausimu (Jūsų nuomone, ar inovatyvių priemonių diegimas yra rizikingas? Kokias rizikas galėtumėte įvardinti, kaip tai veikia įmonės konkurencingumą rinkoje?). Inovacijos diegimas reikalingas kiekvienai įmonei, tai pripažino visi interviu dalyviai, tačiau, kaip teigė **VI ir VII ekspertai**, inovatyvių priemonių diegimas yra rizikingas jei įmonė nėra tam tinkamai pasiruošusi ir įvertinus visų galimų rizikų ir siektinos naudos. **V ekspertas** į šį klausimą pakomentavo <..mūsų įmonė yra jauna rinkos žaidėja palyginus su kitomis, maisto prekių rinkoje veikiančiomis tinklinėmis parduotuvėmis, prekybos centrais, todėl prisistatyti Lietuvos gyventojams kaip dar viena parduotuvė parduodanti maistą, tai būtų verslo pasmerkimas dar jo ne pradėjus, turėjome rasti būtų, kaip rasti savo klientą, todėl turėjome diegti inovacijas, o tai didelė rizika, eiti į rinką, kuri yra visiškai užpildyta ir dar su didelėmis investicijomis, verslo diegimo kaštais.>.*

Atlikus inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui tyrimą, galima teigti, kad be inovacijų diegimo neįsivaizduojamas nei vienas perspektyvus verslas, net gi įvertinus tai, kad inovacijos kaina reikalauja didelių kaštų, o teigiami rezultatai išryškėja tik ilguoju laikotarpiu.

Įmonėms būtina įtraukti inovacijų diegimo procesus į ilgalaikius įmonės strateginius planus ir sistemingai to siekti.

Empiriškai patikrintas teorinis inovacijos barjerų modelis pateiktas 12 paveiksle. Pateikto teoriniame modelyje konkurencingumo rodiklių pasirinkimą pagrindžia atlikta mokslinės literatūros analizė bei Szerb ir Ulbert (2009), Zonooz ir kt. (2011) darbai, o 12 paveiksle pateikiamas inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinis patikrinimas. Modelio korektiškumą ir patikimumą parodo pusiau struktūruoto interviu tyrimo rezultatų analizė, kuri padėjo nustatyti, kad ne visi teoriniame modelyje esantys inovacijos barjerų poveikio įmonių konkurencingumui elementai daro poveikį mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumui.



**12 pav. Inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinis patikrinimas**

Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus ir atlikus inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinį patikrinimą galima teigti, kad parengtas teorinis inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui modelis yra korektiškas, patikimas ir gali būti naudojamas empiriniuose tyrimuose. Remiantis teorinėmis studijomis ir empirinio tyrimo rezultatais, daroma išvada, kad inovacijos barjerai daro stiprų poveikį įmonių konkurencingumui, jei bent viena iš rinkos žaidėjų pradeda taikyti inovacinius sprendimus,



kitoms konkurentėms taip pat reikia peržiūrėti strateginius įmonės planus bei įtraukti nuolatinį inovacijos procesų diegimą bei tobulinimą.

Pastebėta, kad mažmeninių prekybos įmonių pelningumas priklauso nuo galutinio vartotojo pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygio ir šiose įmonėse dažniausiai inovacijų diegimo sprendimai susiję su klientų aptarnavimo gerinimu, dėl to, atlikus teorines studijas ir įvertinus tyrimo rezultatus, mažmeninės prekybos maisto prekių įmonėms rekomenduojama pradėti siūlyti / gerinti prekių pristatymo į namus paslaugą, siekti maksimaliai sutrumpinti prekių užsakymo laiką bei prekių pristatymo laiko intervalą ir taip pasiekti vartotojų pasitenkinimą, sustiprinti konkurencingumą rinkoje, kurioje veikiama ir sumažinti veiklos kaštus.

Atliktas inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinis patikrinimas parodė, kad maisto prekių mažmeninės prekybos įmonės Lietuvos rinkoje nenaudoja transformuojančios ir pusiau atviros inovacijos strategijos. Vertinant tyrimo rezultatus konkurencinio pranašumo aspektais, nei vienas interviu dalyvis neįvertino prekių įvairovės, kaip konkurencinio veiksnio, tačiau buvo paminėta, kad inovacijų diegimas padeda sukurti geras darbo sąlygas ir tai įvertinta, kaip vienas iš svarbų įmonės uždavinių, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje, tačiau teorinėse studijose šis aspektas nebuvo išskirtas kalbant apie inovacijos barjerų poveikį įmonių konkurencingumui, todėl inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinis modelis po tyrimo rezultatų buvo papildytas šiuo elementu.

Išanalizavus inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorines studijas, išskirtos trys stambios inovacijos barjerų valdymo grupės – naujų idėjų skatinimas, prioritetų iškėlimas ir ilgalaikių ryšių kūrimas, o tyrimo analizė atskleidė dar vieną inovacijos barjerų valdymo įrankį – strateginis požiūris į finansų planavimą. Remiantis atliktomis inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonės konkurencingumui teorinėmis studijomis pagal analizuotų mokslininkų - Alt ir kt. (2010), Sapiėgiene ir kt. (2009) išvadas, inovacinė įmonė yra ne ta, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias gaminant naują produktą, o ta, kuri tai padariusi nesustoja vietoje, o toliau ieško galimybių ir kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Apibendrinant mokslininkų nuomonę, galima teigti, kad inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Todėl, įvertinus teorines studijas ir atlikto tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad įmonėms, prieš diegiant inovacijas, būtina kuo tiksliau įsivertinti turimus resursus ir atlikti ilgalaikio strateginio planavimo studijas, kuriose būtų įvertintos perspektyvos, grėsmės, silpnybės, stiprybės, ekonominės aplinkybės, politinė, teisinė ir kitos aplinkos, kurios gali daryti poveikį inovacijų diegimui, o ypač tiksliai prognozuoti veiklos

kaštus, prognozuojamą pelną ar nuostolius, todėl svarbu įtraukti strateginį požiūrį į įmonės finansų planavimą, kaip vieną iš svarbiausių inovacijos barjerų valdymo elementų. Atlikus inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinį patikrinimą, inovacijos barjerų valdymo blokas papildytas strateginio požiūrio į finansų planavimą elementu, kaip vieno iš keturių svarbiausių aspektų, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonės konkurencingumui problemos analizę nustatyta, kad moksliniuose darbuose autoriai analizuoja, inovacijas skirtingais aspektais, aiškinasi, kaip tai prisideda prie įmonių konkurencingumo didinimo, tačiau pastebėta, kad inovacijos barjerų valdymo įtakos įmonių konkurencingumui mažai tirtos, todėl manoma esant tikslinga teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui teorines studijas bei patikrinti kaip inovacijos strategijos veikia organizacijų konkurencingumą.
2. Išanalizavus inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonės konkurencingumui teorinius aspektus, išsiaiškinta, kad be inovacijų diegimo neįsivaizduojamas nei vienas perspektyvus verslas, net gi įvertinus tai, kad inovacijos kaina reikalauja didelių kaštų, o teigiami rezultatai išryškėja tik ilguoju laikotarpiu. Įmonėms būtina įtraukti inovacijų diegimo procesus į ilgalaikius įmonės strateginius planus ir sistemingai to siekti. Taip pat teorinės studijos parodė, kad inovacijos adaptacija priklauso nuo kainos apribojimų (aukšta kaina stabdo adaptaciją), žmogiškųjų išteklių, organizacijos kultūros (darbuotojų noras priimti naujoves), informacijos srauto, finansinės padėties, vyriausybės vykdomos politikos bei rizikos, susijusios su inovacijos adaptacija. Taigi, galima daryti išvadą, kad tai pagrindiniai inovacijos barjerai. Taip pat išsiaiškinta, kad vertinant inovacijos barjerų poveikį įmonės konkurencingumui, būtina turėti pakankamai finansinių išteklių ir technologinių galimybių, kadangi dažniausia technologinių įrengimų įsigijimas ir eksploatavimas yra neatsiejamas nuo įmonės finansinių galimybių, šie du elementai turi būti įvertinti kartu.
3. Mokslinės literatūros analizės rezultatai parodė, kad klientų aptarnavimo programa, pasitelkiant inovacijas, sukuriama daugiakomponentė vertė, kuri lemia vartotojų prisirišimą prie organizacijos ir ypač stiprinama emocinė/socialinė vertė, kas didina organizacijos konkurencingumą nepriklausomai nuo siūlomų prekių bei jų kainos. Teoriniame modelyje konkurencingumo rodiklių pasirinkimą pagrindžia atlikta mokslinės literatūros analizė bei Szerb ir Ulbert (2009), Zonooz ir kt. (2011) darbai, pagal kuriuos daroma išvada, kad konkurencingumo rodikliai pasirenkami išskiriant

technologijos lygį, žinias, inovacijas, produkto išskirtinumą, rinkos dydį, išsilavinimo lygį, mokymą (lemia kompetenciją) bei valdymo kokybę (galima tapatinti su strategija).

4. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus ir atlikus inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinį patikrinimą daroma išvada, kad parengtas teorinis inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui modelis yra korektiškas, patikimas ir gali būti naudojamas empiriniuose tyrimuose. Remiantis teorinėmis studijomis ir empirinio tyrimo rezultatais, daroma išvada, kad inovacijos barjerai daro stiprų poveikį įmonių konkurencingumui, jei bent viena iš rinkos žaidėjų pradeda taikyti inovacinius sprendimus, kitoms konkurentėms taip pat reikia peržiūrėti strateginius įmonės planus bei įtraukti nuolatinį inovacijos procesų diegimą bei tobulinimą.

5. Remiantis atliktomis inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonės konkurencingumui teorinėmis studijomis pagal analizuotų mokslininkų - Alt ir kt. (2010), Sapiėgiene ir kt. (2009) išvadas, inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Todėl, įvertinus teorines studijas ir atlikto tyrimo rezultatus, nustatyta, kad įmonėms, prieš diegiant inovacijas, būtina kuo tiksliau įsivertinti turimus resursus ir atlikti ilgalaikio strateginio planavimo studijas, kuriose būtų kuo tiksliau įvertinti veiklos kaštai, atliktos pelno ar nuostolių prognozės. Tyrimo rezultatai parodė, kad svarbu įtraukti strateginį požiūrį į įmonės finansų planavimą, kaip vieną iš svarbiausių inovacijos barjerų valdymo elementų. Atlikus inovacijos barjerų poveikio įmonės konkurencingumui teorinio modelio empirinį patikrinimą, inovacijos barjerų valdymo blokas papildytas strateginio požiūrio į finansų planavimą elementu, kaip vieno iš keturių svarbiausių aspektų, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.

6. Vertinant tyrimo rezultatus konkurencinio pranašumo aspektais, nei vienas interviu dalyvis neįvertino prekių įvairovės, kaip konkurencinio veiksnio, tačiau buvo paminėta, kad inovacijų diegimas padeda sukurti geras darbo sąlygas ir tai įvertinta, kaip vienas iš svarbių įmonės uždavinių, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Pusiau struktūruoto interviu metu išsiaiškinta, kad mažmeninės prekybos įmonės priklausomos nuo galutinio vartotojo pasitenkinimo lygio, dėl to inovacijų diegimo sprendimai dažniausiai šiose

įmonėse susiję su klientų aptarnavimo gerinimu. Rekomenduojama įmonėms vertinti galimybes pradėti siūlyti / gerinti prekių pristatymo į namus paslaugą, siekti maksimaliai sutrumpinti prekių užsakymo laiką bei prekių pristatymo laiko intervalą ir taip sumažinti veiklos kaštus, pasiekti vartotojų pasitenkinimą, sustiprinti konkurencingumą rinkoje, kurioje veikiama.

## LITERATŪRA

1. Aaker, D. A. Building Strong Brands. New Yourk, 1996.
2. Aaker, D. A.; Biel, A. L. Brand Equity and Advertising. New Yourk, 1993.
3. Almonaitienė, J. (2006) Kūrybingumo ir inovacijų psichologija. Kaunas: Technologija.
4. Ambastha, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models. Singapore Management Review, 26 (1), 45 - 61.
5. Anuškevičiūtė I. (2004). Lietuva Europos Sąjungoje – konkurencingumo aspektas, Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai 3(28).
6. Arantola, H. (2002) Relationship drivers in provider – consumer relationships: empirical studies of customers loyalty programs. Helsingfors, p. 129.
7. Bačkaitis D., Bagdonavičiūtė R., Štuopytė Ž. (2003). Konkurencingumo sąvokos sampratos plėtra. Ekonomika ir vadyba.
8. Bagdonienė, L., Jakštaitė, R. (2007) Lietuvos prekybos tinklų lojalumo programų vertinimas vartotojų požiūriu. Ekonomika ir vadyba: 2007. 12 ISSN 1822-6515.
9. Baker, J. P; Ozaki, R. Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. iš European Journal of Marketing [interaktyvus]. 2008, Nr. 5 [žiūrėta 2016-10-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com>.
10. Barkauskas V. (2009). Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui // Ekonomika ir vadyba. Nr. 14.
11. Barkauskas V., Bačkaitis D. (2007). Konkurencingumo įtaka šalies ūkiui. Ekonomika ir vadyba, Economics and management: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga.
12. Barzdenytė B. (2000) Kainodara ir konkurencija. – Vilniaus: Vilniaus leidykla.
13. Belz, M. F.; Peattie, K. Sustainability marketing: a global perspective, 2009.
14. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 4 (13), p. 32-40.
15. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 4 (13), 32 – 40.
16. Bernatonytė, D. (2003). Klasteriai ir pramonės šakų konkurencingumas // Ekonomika ir vadyba 2003.

17. Bruneckienė J., Snieška V. (2009). Measurement of Lithuanian by Regional Competitiveness Index // Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics Nr. (1), p. 1-12.
18. Chesbrough, H. (2010) Business model innovation: Opportunities and Barriers. Volume 43, Issues 2-3, April-June 2010.
19. Časas R. Analitinis požiūris į konkuravimo strategiją ir jos formavimo pagrindus (1999) // Ekonomika, 1999.
20. Damanpour F., Walker R. M., Avellaneda C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations // Journal of Management Studies No. 46 (4).
21. Damašienė, V., Matuzevičiūtė, K. (2003). Inovacinės sistemos plėtros ypatybės. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
22. Dikčius, V. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius, 2006.
23. Dubberly, H. (2008). Toward a model of innovation, interactions. XV (1).
24. Dubinas V., Smilga E. (2005). Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu. Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai.
25. European Innovation Scoreboard (2016) [interaktyvus] Prieiga per internetą: [http://www.knowledgetransferireland.com/About\\_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf](http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf) [žiūrėta 2016-11-27].
26. Fortin M. (2002). The 10 Commandments of Power Positioning. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.ossweb.com/files/10ebook.pdf> [žiūrėta 2016-11-27].
27. Friedman, M. L. J.; Smith, L. J. (1993) Consumer evaluation processes in a service setting. Journal of Services Marketing. Nr. 2.
28. Galliers R.D., Leidner D.E. (2009). Strategic information management. New York: Routledge.
29. Gečas, K. (2007) Inovacijų versle plėtra: strateginiai prioritetai ir veiksmai. VšĮ Lietuvos inovacijų centras.
30. Gelej, A. (2004). Competitiveness: A match between value drivers and competencies in the Hungarian automotive supply chain. Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, Hungary.
31. Ginevičius R., Krivka A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje // Verslas: teorija ir praktika. Nr. 11(2).

32. Goyal, S., Pitt, M. (2007) Determining the Role of Innovation Management in facilities Management. Liverpool, UK.
33. Gronskas V. (2008) Ekonominė analizė. Kaunas: Technologija.
34. Gudačiauskas, D. (2001) Prekinis ženklas, jo funkcija ir valdymo problematika pasaulyje bei Lietuvoje. Tiltai. Nr. 3, 2001.
35. Gupta, P. D., Guha, S., Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. Journal of Innovation and Entrepreneurship. A System View Across Time and Space DOI: 10.1186/2192-2-15.
36. Yi, Y., Jeon, H. (2003) Effects of Loyalty Programs on Value Perception, program Loyalty and brand loyalty.
37. Jankūnaitė, A. (2008) Verslas ir mokslas ieško bendro darbo galimybių. Inovacijos, 1.
38. Keller, K. L. (1993) Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equality. Journal of Marketing, Nr. 1.
39. Keller, K. L. (1998) Strategic Brand Management. New York.
40. Keršienė R. (2008). Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis // Ekonomika ir vadyba, Nr. 13, p. 546-550.
41. Keršys, M. (2008). Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
42. Khalifa, A. (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. Management Decision, 42(5).
43. Kinderis, R., Jucevičius, G. (2013) Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098.
44. Korskienė R. (2004) Konkurencinio pranašumo dviejų požiūrių sintezė//Verslas: teorija ir praktika, Nr. 2 (23).
45. Lee, K. (2008) Opportunities for young consumers. Iš European Journal of Marketing [interaktyvus]. 2008, birželis [žiūrėta 2016-09-14]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com>
46. Liučvaitienė A., Peleckis K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės // Contemporary issues in business, management and education. Nr. 15.
47. Loudon, D. L.; Della Bitta, A. J. (1993) Consumer Behaviour. Concepts and Applications. McGraw-Hill.



48. Lukaševičius K., Martinkus B., Piktys R. (2005). Verslo ekonomika. Kaunas: Technologija.
49. Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 465–488.
50. Marčinskas A., Diskinė D. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai//*Ekonomika*, Nr. 5.
51. Martinkus B., Sakalas A., Savanavičienė S. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
52. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000) Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
53. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000) Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius Technika.
54. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2015) Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė. Mokomasis studijų paketas.
55. Navickas V. Malakauskaitė A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas, *Verslas: teorija ir praktika [interaktyvus]* Nr. 1(11), p. 5–11. Peržiūrėta 2016, gruodžio, 1, adresu <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/btp.2010.01/1>
56. Oskamp, S.; Schultz, P. W. (2005) *Attitudes and Opinions*. London, 2005.
57. Ostaševičius, V., Kriaučiušienė, M., Kaunelienė, V. (2007). *Inovacijų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
58. Osterwalder, A., Pigneur (2010) *Business model generation – a handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken.
59. Ottman, A. J. (1998) *Green marketing*. New York.
60. Patterson, P. G. (1993) Expectations and product performance as determinants of satisfaction for a high-involvement purchase. *Psychology&Marketing*. Nr. 5.
61. Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavičius, S.; Viršilaitė, R. (2000) *Marketingas*. Vilnius.
62. Pura, M. (2005) Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, 15 (6).
63. Ravald A., Grönroos, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2).

64. Reiljan J., Henrikus M., Ivanov A. (2000). Key issues in defining and analyzing the competitiveness of a country. Tartu Univeristy Press.
65. Rinkauskaitė K. (2007) Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016. Gruodžio, 2, adresu: [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2007/vadyba/Rinkauskaite\\_Kristina.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf)
66. Saatcioğlu, Ö. Y., Özmen, Ö. N. (2010) Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process Through Interpretive Structural Modeling: Evidence From Turkey. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 207-225.
67. Sabonienė A. (2007). Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas. Kaunas: Technologija.
68. Sapiėgienė, L., Jukneviėienė, V., Stoškus, S. (2009) Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai. ISSN 1648-9098.
69. Schmid, J. (1997) Loylty marketing: Boom or bust? *Target marketing*, August 20,8. *Career and Technical Education*, p. 34.
70. Stankevičė, I. (2014) Inovacijų strategijos organizacijose: tipai ir raiška. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai*, KTU.
71. Thom, N., Ritz, A. (2004) Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
72. Tsail, H., Song, H., Wong, K. K. F. (2008). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 1 – 45.
73. Vainienė R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
74. Valodkienė G., Gaidelys V., 2011. The methods of selecting and assessing potential consumers used of by competitive intelligence, *Engeneering economics*.22(2): 196-202.
75. Vasiliauskas A. (2004) *Firmų strateginis valdymas*. - Kaunas: Technologija.
76. Vengrauskas V., Rūgytė R. (2002) Lietuvos vartotojų kooperacijos konkurencingumo tyrimas ir jo didinimo perspektyvos//*Ekonomika*, Nr. 20.
77. Versli Lietuva. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2016, gruodžio 6 d. adresu: [http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis\\_konkurencingumaslietuvosimonese.pdf](http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_konkurencingumaslietuvosimonese.pdf)

78. Vidickienė, D., Melnikienė, R., Gediminaitė-Raudonė, Ž. (2003) Inovacijų diegimo motyvai ir barjerai.
79. Wit, Bob de. (2005) Strategy synthesis: resolving paradoxes to create competitive advantage: text and reading. London: Thomson.
80. Žydžiūnaitė, V. Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Klaipėda, 2011.

## PRIEDAI

### 1 priedas

#### INTERVIU KLAUSIMAI

1. Kaip Jūsų atstovaujama įmonė vertina inovacijų diegimo būtinumą?
2. Kokias galėtumėte įvardinti problemines sritis, kurioms reikalingos inovatyvios priemonės?
3. Įvardinkite inovacijų diegimą įtakojančius veiksnius, Jūsų atstovaujamos įmonės pavyzdžiu?
4. Jūsų nuomone, inovacijų diegimas svarbus procesų optimizavimui, konkurencingumui didinti ar gerai įmonės reputacijai? Kita?
5. Kaip manote, kokias inovacijos strategijas dažniausiai naudoja Lietuvos maisto prekių rinkoje veikiančios prekybos įmonės?
6. Kokią įvardintumėte inovacijos strategiją, kuri, Jūsų nuomone, padeda pasiekti konkurencinio pranašumo? Kodėl?
7. Ar siūlote/siūlėte/planuojate siūlyti klientams prekių pristatymo į namus paslaugą? Su kokiais iššūkiais susidūrėte?
8. Su kokiais iššūkiais susiduriate inovacijos diegimo procese?
9. Kokius įvardintumėte inovacijos barjerus, su kuriais susiduriate versle?
10. Kokios priemonės padeda valdyti inovacijos barjerus?
11. Ar darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija susijusi su inovatyvių priemonių diegimo galimybėmis įmonėje? Kodėl?
12. Ar sutinkate su teiginiu, kad įmonės investicijos į inovacinę veiklą didina jos konkurencingumą? Pakomentuokite plačiau.
13. Jūsų nuomone, ar inovatyvių priemonių diegimas yra rizikingas? Kokias rizikas galėtumėte įvardinti, kaip tai veikia įmonės konkurencingumą rinkoje?