



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Rita Staniulytė

**VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMAS Į ATVIRAS INOVACIJAS – LIETUVOS STARTUOLIŲ IT
SEKTORIAUS ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: prof. Rimgailė Vaitkienė

KAUNAS, 2018

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMAS Į ATVIRAS INOVACIJAS – LIETUVOS STARTUOLIŲ IT
SEKTORIAUS ATVEJIS**

Tarptautinis verslas (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Rita Staniulytė, VMTV-6 gr.

2018 m. gegužės 17 d.

Vadovėparašas.....

prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

2018 m. gegužės 17 d.

Recenzentasparašas.....

doc. Rita Jucevičienė

2018 m. gegužės 17 d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rita Staniulytė

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo „Vartotojų įtraukimas į atviras inovacijas – Lietuvos startuolių IT sektoriaus atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 17 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Ritos Staniulytės**, baigiamasis magistro darbas tema „Vartotojų įtraukimas į atviras inovacijas – Lietuvos startuolių IT sektoriaus atvejis“ 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.

(vardas ir pavardė)

(parašas)

Staniulytė, Rita. Consumers Engagement in Open Innovation - the Case of Lithuanian Startups' in IT Sector. Master's Final Thesis in International Business / prof. dr. Rimgailė Vaitkienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: open innovation, consumer engagement, startup, success factors, innovation process
Kaunas, 2018. 68 p.

SUMMARY

All companies are keen on marketing itself exclusively, and one of the best ways to achieve the goal is to develop innovations. Zott (2003), Pukelienė, Vitkauskaitė (2010), Foss (2011) and Volodkiene (et al.) (2011) emphasizes that companies practicing the usage of innovation are gaining competitive advantage, while Czarnitzki and Kraft (2004), Cefis and Marsili (2005), and Startienė and Pirodkas (2012) points out that analysis on the impact of innovations on business has shown that innovative enterprises are more profitable, they are characterized by higher creditworthiness, higher value and more likely to survive in the market. As suggested by Chesbrough (2003), the innovative companies should adopt the most recent, increasingly proactive approach of open innovation. The concept of open innovation encourages companies to use sources of external knowledge and ideas as a foundation of the innovation, since their development depends directly on it, which results in an increasing use of open innovation business models (Chesbrough, 2007). Consumers (individuals who directly use the product or service) are the most important and valuable source of ideas for companies. Bhalla (2011) points out that the modern consumers are innovative, and therefore actively engage in communication with business and willingly participate in the innovative process meant to meet their needs. According to Alam and Perry (2002), the creation of innovation while disregarding the consumers' needs is not feasible, and their inclusion should be an fundamental part of the process of innovation itself.

The concept of open innovation and consumer engagement have recently been the frequently subjected to the research, but usually the cases of large companies and corporations are discussed (Chesbrough 2003; Lindegaard 2010; Felitti; Diao, 2016; Wikhamn, Styhre, 2017). While *startups*, described as newly founded companies based on technology and / or innovation (Norris, 2014), are not widely explored in this context. While the researchers focus on rearrangement of the open innovation as a business model to startups, the consumers' engagement is not accentuated (Gasmann, 2016; Spender et al., 2017). Vanhaverbeke (et al.) (2011) observes that the startups are innovative and flexible, but also lack the internal financial resources and technical possibilities, therefore, they are forced to discover other areas of the market to take advantage off. It can be stated, that the use of open innovation, with emphasis on the consumers' engagement, is a logical step for startups.

Every year in Lithuania new startups are developing, therefore their influence on the country's economy is increasing. According to „Startup Lithuania“, the largest share of startups is found in the IT sector, and even 77% of all startups in Lithuania work in the field of business to business. These startups can take the advantage of open innovation and consumer engagement, but so far there are no studies that will reveal the success factors of consumers engaging in open innovation in startups, so only general theoretical principles can be relied upon. The research problem can be formulated in the following way: what are the factors of success of consumers' engagement in open innovation in Lithuanian startups in IT sector?

The object: Consumers engagement in open innovation.

The aim of the work: To investigate the factors of success of consumers' engagement in open innovation in Lithuanian startups in IT sector.

The main findings: The research proved that consumers' engagement in open innovation process can help the company to become competitive and reach their goal faster. All analysed startups engage consumers in their innovation process. The key success factors of customers' engagement in open innovation is based on selection of innovative ideas, consumer selection for engagement, consumer motivation, innovation process management and control, startup preparation for consumer engagement.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ATVIRAS INOVACIJAS STARTUOLIUOSE PROBLEMINĖ ANALIZĖ	11
1.1. Atviros inovacijos aktualumas	11
1.2. Šiuolaikinių vartotojų vaidmuo inovacijų kūrimo proceso metu.....	12
1.3. Vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas svarba startuoliuose.....	14
1.4. Startuoliai Europoje ir Lietuvoje	17
2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ATVIRAS INOVACIJAS TEORINIAI PRINCIPAI.....	21
2.1. Atviros inovacijos paradigma	21
2.2. Atvirų inovacijų požiūriai ir modeliai	25
2.3. Vartotojų įtraukimo į atvirų inovacijų kūrimą prielaidos.....	28
2.3.1. Vartotojų įsitraukimo motyvai	29
2.3.2. Vartotojų įtraukimo būdai ir įtraukimo organizavimas	31
2.3.3. Vartotojų įtraukimo aplinkos.....	35
3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ATVIRAS INOVACIJAS IT SEKTORIAUS STARTUOLIUOSE SĖKMĖS VEIKSNIŲ NUSTATYMO TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATAI.....	40
3.1. Tyrimo metodologija.....	40
3.2. Informantų charakteristikos	43
3.3. Inovacinė veikla ir idėjų kilmė	45
3.4. Vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą	47
3.5. Vartotojų įtraukimo startuoliuose tyrimo apibendrinimas ir diskusija.....	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo rengimo etapų schema (sudaryta autorės).....	9
2 pav. Dažniausios startuolių žlugimo priežastys (šaltinis www.statista.com , 2017).....	14
3 pav. Uždaros inovacijos schema (šaltinis Chesbrough, 2003).....	21
4 pav. Atviros inovacijos schema (šaltinis Chesbrough, 2003).....	22
5 pav. Atviros inovacijos modeliai (šaltinis Gassmann ir Enkel, 2004).....	26
6 pav. Vartotojų dalyvavimas kaip dalijimasis ištekliais (šaltinis Damkuvienė et al., 2014, pagal Arnould et al., 2006).....	29
7 pav. Bendradarbiavimas su vartotojais kuriant inovacijas (šaltinis Bhalla, 2011).....	32
8 pav. Vartotojų įtraukimo į inovacijas schema (šaltinis Desouza et al., 2008).....	34
9 pav. Vartotojų įtraukimas fizinėje ir skaitmeninėje erdvėse (šaltinis Bhalla, 2011).....	36
10 pav. Vartotojų įtraukimas skaitmeninėje aplinkoje (šaltinis Fuller, 2010).....	37
11 pav. Vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas teorinis modelis (sudaryta autorės).....	38
12 pav. Vartotojų įtraukimo sėkmės veiksniai (sudaryta autorės).....	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vartotojo palyginimas (šaltinis Bhalla, 2011).....	13
2 lentelė. Taisyklės, padedančios sėkmingai valdyti atvirų inovacijų tinklus (šaltinis Vanhaverbeke et al., 2011)	16
3 lentelė. Šviesioji atviros inovacijos pusė (šaltinis Ullrich ir Vladova, 2016).....	17
4 lentelė. Tamsioji atviros inovacijos pusė (šaltinis Ullrich ir Vladova, 2016).....	17
5 lentelė. Uždaros ir atviros inovacijos principai (šaltinis Bandzevičienė (2011), pagal Chesbrough (2003).....	23
6 lentelė. Uždaros ir atviros inovacijų palyginimas (šaltinis Keršys (2008), pagal Chesbrough, 2003; Simoes-Brown, 2007; Hakansson, Waluszewski, 2007).....	23
7 lentelė. Atviros inovacijos samprata (sudaryta autorės).....	24
8 lentelė. „Iš išorės į vidų“ modelio požymiai ir procesai (šaltinis Gassmann, Enkel, 2004)	27
9 lentelė. „Iš vidaus į išorę“ modelio požymiai ir procesai (šaltinis Gassmann, Enkel, 2004)	27
10 lentelė. „Sujungto“ modelio požymiai ir procesai (šaltinis Gassmann, Enkel, 2004).....	28
11 lentelė. Vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas ir sėkmės veiksnių tyrimo planas (sudaryta autorės)	41
12 lentelė. Startuolių charakteristika (sudaryta autorės)	42
13 lentelė. Inovacijos inicijavimas (sudaryta autorės)	46
14 lentelė. Inovatyvių idėjų atrankos kriterijai (sudaryta autorės).....	47
15 lentelė. Įtraukiamų vartotojų atrankos kriterijai (sudaryta autorės)	48
16 lentelė. Vartotojų išitraukimo motyvai (sudaryta autorės)	48
17 lentelė. Vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą (sudaryta autorės)	50
18 lentelė. Vartotojų įtraukimo aplinka (sudaryta autorės)	52
19 lentelė. Vartotojų žinių įveiklinimo užtikrinimas skirtingose aplinkose (sudaryta autorės)	53
20 lentelė. Vartotojų įtraukimo sunkumai (sudaryta autorės).....	53
21 lentelė. Įmonės pasirengimas vartotojų įtraukimui (sudaryta autorės).....	56

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Visos įmonės siekia išskirtinumo rinkoje, o vienas geriausių būdų tam – inovacijų panaudojimas savo veikloje. Zott (2003), Pukelienė ir Vitkauskaitė (2010), Foss (2011) ir Volodkienė et al. (2011) pabrėžia, jog įmonės, naudojančios inovacijas, įgyja konkurencinį pranašumą, o Czarnitzki ir Kraft (2004), Cefis ir Marsili (2005) bei Startienė ir Pirodkas (2012) pažymi, jog analizuojant inovacijų įtaką verslui pastebima, kad inovatyvios įmonės veikia pelningiau, joms būdingas didesnis kreditingumas, sukuria didesnę vertę ir turi didesnę tikimybę išsilaikyti rinkoje. Inovatyvioms įmonėms Chesbrough (2003) siūlo paskutiniu metu vis labiau įsitvirtinantį atvirų inovacijų požiūrį. Atvirų inovacijų koncepcija skatina įmones kuriant inovacijas panaudoti išorės žinių ir idėjų šaltinius, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso jų plėtra – tai lemia didėjantį atvirų inovacijų verslo modelių pritaikymą (Chesbrough, 2007). Ypatingai svarbus idėjų šaltinis įmonėms yra vartotojai (asmenys, kurie tiesiogiai naudojami preke ar paslauga). Bhalla (2011) pažymi, jog šiuolaikiniai vartotojai pasižymi inovatyvumu, todėl aktyviai įsitraukia į bendravimą su įmonėmis ir noriai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu, siekdami savo poreikių patenkinimo. Anot Alam ir Perry (2002), inovacijų kūrimas neatsižvelgiant į vartotojų poreikius yra netikslus, todėl jų įtraukimas turėtų būti neatsiejamas veiksnys nuo pačių inovacijų kūrimo proceso.

Atvirų inovacijų koncepcija ir vartotojų įtraukimas pastaruosiu metu yra dažnas mokslinių tyrimų objektas, tačiau paprastai aptariami didelių įmonių ir korporacijų atvejai (Chesbrough 2003; Lindegaard, 2010; Felitti, Diao, 2016; Wikhamn, Styhre, 2017), o startuoliai (angl. *startups*), kurie apibūdinami kaip naujai įsteigtos įmonės, kurių veikla grindžiama technologijomis ir/arba inovacijomis (Norris, 2014), šiame kontekste nėra plačiai analizuojami – mokslininkai koncentruoja dėmesį į atviros inovacijos, kaip verslo modelio perkėlimą į startuolius, tačiau vartotojų įtraukimas nėra akcentuojamas (Gasmann, 2016; Spender et al., 2017). Vanhaverbeke et al. (2011) pastebi, jog startuoliai pasižymi inovatyvumu ir lankstumu, tačiau taip pat ir vidinių finansinių išteklių bei techninių galimybių stoka, todėl varžantis aršioje konkurencinėje kovoje yra svarbu atrasti kitas pranašumo sritis – galima teigti, kad atvirų inovacijų diegimas, akcentuojant vartotojų įtraukimą, startuolių įmonėms yra logiškas žingsnis.

Problema. Lietuvoje kasmet kuriasi nauji startuoliai, todėl didėja jų įtaka Lietuvos ekonomikai. „Startup Lietuva“ duomenimis, didžiausia dalis startuolių įkuriama IT sektoriuje, o net 77 proc. visų Lietuvoje veikiančių startuolių dirba verslas-verslui srityje. Weiblen ir Chesbrough (2015) tiria, kaip didelės įmonės gali užmegzti ryšius su startuoliais, tačiau dėmesys koncentruojamas į tai, kokią naudą galima gauti iš startuolių taikant atviros inovacijos koncepciją. Vanhaverbeke et al. (2011) atviras inovacijas startuolių atveju aiškina kaip tinklų kūrimą ir ryšių palaikymą su tiekėjais, partneriais, vartotojais ir konkurentais. Spender et al. (2017) teigimu startuoliai ir atvira inovacija yra

glaudžiai susiję, tačiau jaučiama mokslinių tyrimų spraga apie atviros inovacijos valdymo procesus startuoliuose. Taigi, startuoliai gali pasinaudoti atviros inovacijos teikiamais pranašumais, tačiau kol kas tyrimų, kurie atskleistų vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas startuoliuose sėkmės veiksnius, nėra, todėl galima remtis tik bendrais teoriniais principais. Tyrimo problemą galima formuluoti klausimu: kokie vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas IT sektoriaus startuoliuose sėkmės veiksniai?

Tyrimo objektas – vartotojų įtraukimas į atviras inovacijas.

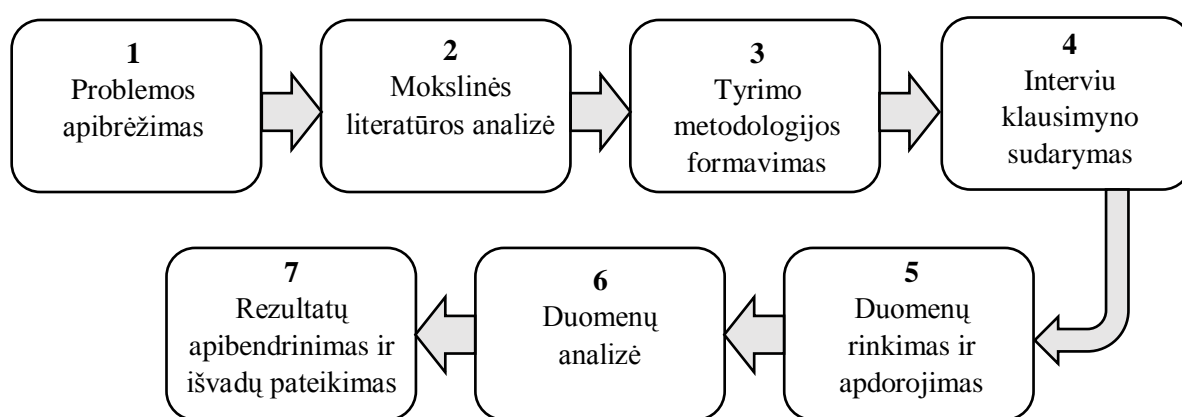
Darbo tikslas – ištirti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas sėkmės veiksnius Lietuvos startuoliuose, IT sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Pagrįsti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas startuoliuose svarbą ir tyrimo problematiką;
2. Apžvelgti atviros inovacijos paradigmą, atskleisti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas teorinius principus;
3. Identifikuoti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas Lietuvos startuoliuose sėkmės veiksnius.

Tyrimo metodai: Baigiamajame darbe naudojama mokslinės literatūros analizė, dokumentų ir statistikos analizė, interviu ir kokybinė turinio analizė.

Darbo struktūra. Darbo rengimas vyko septyniais etapais (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbo rengimo etapų schema (sudaryta autorės)

Pirmame etape analizuojami įvairūs duomenų šaltiniai, kurie padeda paaiškinti, kodėl startuoliams yra svarbus vartotojų įtraukimas, taip pat nustatoma ir apibrėžiama tyrimo problema. Antrame etape analizuojama mokslinė literatūra ir teoriniai modeliai, apibrėžiantys atviras inovacijas ir vartotojų įtraukimą. Susistemintą teorinę analizę pateikiamas teorinis vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas modelis. Trečiame etape formuluojama tyrimo metodologija – pasirenkamas tyrimo tipas, nustatomi galimi tyrimo šaltiniai. Šiuo atveju pasirinktas kokybinio interviu metodas, informantai – IT sektoriaus startuolių darbuotojai. Ketvirtame etape remiantis atlikta mokslinės literatūros analize parengiami interviu klausimai. Penktame etape, interviu metodo taikymo metu, renkami duomenys,

vėliau, kokybinės turinio analizės metu, duomenys apdorojami ir susisteminiami. Šeštame etape susisteminti duomenys analizuojami siekiant atskleisti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas sėkmės veiksnius. Septintame etape apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje atskleidžiama vartotojų įtraukimo startuoliuose problematika ir aktualumas. Antroje dalyje pristatomi atviros inovacijos ir vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą teoriniai pagrindai. Trečioje dalyje suformuojama vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas IT sektoriaus startuolių sėkmės veiksnių tyrimo metodologija ir atliekamas tyrimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbe pateikiami 12 paveikslų, 21 lentelė. Darbe remtasi 75 literatūros šaltiniais.

1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ATVIRAS INOVACIJAS STARTUOLIUOSE PROBLEMINĖ ANALIZĖ

1.1. Atviros inovacijos aktualumas

Globalizacija vis labiau paveikia įmonių veiklą, konkurencingumą bei lemia inovacijų kūrimo būtinybę. Šiuo metu įmonės susiduria su globalia konkurencija, staigiais rinkos pokyčiais, augančiais kaštais moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai, trumpėjančiu produkto gyvavimo ciklu. Norėdamos įveikti šiuos iššūkius įmonės privalo imtis inovacinės veiklos. Inovacijų tyrimai pastaraisiais dešimtmečiais tapo ypač populiarūs, o pagrindinė to priežastis – nenuginčijama inovacijų nauda verslui (Chesbrough, 2003; Lindegaard, 2010; Wikhamn, Styhre, 2017; Czarnitzki, Kraft, 2004; Cefis, Marsili, 2005; Startienė, Pirodkas, 2012). Anot Chesbrough (2003), nors dauguma inovacijų nepavyksta, įmonės, nekuriančios inovacijų, miršta. Apžvelgus inovacijų teikiamą naudą verslui galima teigti, kad inovacijų pagalba sukuriama didesnė pridėtinė vertė (Czarnitzki, Kraft, 2004; Cefis, Marsili, 2005). Inovacijų kūrimas laikomas svarbiu veiksmu siekiant strateginių tikslų bei verslo plėtros. Alam ir Perry (2002) pabrėžia, kad inovacijų kūrimas yra neatsiejamas nuo vartotojų poreikių, todėl kuriant inovacijas svarbus ne tik įmonės, bet ir vartotojų vaidmuo. Chesbrough (2003) pasiūlė atvirų inovacijų koncepciją, kuri skatina įmones į inovacijų kūrimą įtraukti išorinius žinių ir idėjų šaltinius, tame tarpe ir vartotojus.

Atvirų inovacijų koncepcija apibrėžiama kaip įmonės atvirumas išorės idėjoms, sukuriant galimybes žinioms patekti į įmonę ir įveiklinti jas inovacijų kūrimo proceso metu bendradarbiaujant su tiekėjais, vartotojais ir partneriais. Tai apima ir idėjų bei žinių panaudojimą siekiant, kad inovacijos būtų pateikiamos rinkai greičiau, nei tą gali padaryti konkurentai (Herzog, 2008). Atvirų inovacijų klausimai įmonėse nagrinėjami siekiant paspartinti inovacijų plėtojimą bei pateikimą į rinką. Anot Chesbrough (2003) ir Vanhaverbeke (2007) atvirų inovacijų taikymas įmonėse reikalauja verslo modelio pokyčių – atvirumas bei tinkliškumas reikalauja permąstyti įmonės ribas ir adekvačiai įvertinti savo kompetencijas idėjų srauto suvaldymui.

Akivaizdu, jog atviros inovacijos ne tik tampa vis dažnesniu mokslinių tyrimų objektu, tačiau yra ir labai aktualios praktikoje, pritaikant atviros inovacijos koncepciją įmonėse, kurios siekia didesnio konkurencingumo kitų rinkos dalyvių atžvilgiu. Konkurencingoje rinkoje vis didėja vartotojo įtraukimo į inovacijų kūrimo procesą svarba. Anot Tamulienės ir Urbo (2012), iki šiol dažniausiai pasitaikydavę įmonių konkuravimo rinkoje sprendimai apsiribodavo kainų mažinimu bei kitais marketingo sprendimais kainų atžvilgiu, tačiau palaipsniui šie veiksmai nebesukurdavo norimo rezultato – mažų kainų politika nėra pakankama konkurenciniam pranašumui įgyti, o be to, ji lemia mažesnę pelną. Autoriai, cituodami Gronroos (2001) teigia, jog šios priežastys lėmė dėmesio

nukreipimą į vartojimo bei gamybos susikirtimo tašką – vartotojo ir gamintojo bendravimą, todėl aktualu panagrinėti šiuolaikinių vartotojų savybes bei jų įtraukimą į inovacijų kūrimą.

1.2. Šiuolaikinių vartotojų vaidmuo inovacijų kūrimo proceso metu

Šiuolaikinė visuomenė pasižymi vartotojiškais bruožais, todėl rinkoje pastebimas produkto gyvavimo ciklo trumpėjimas, o vartotojų poreikiai ir lūkesčiai nuolat sparčiai kinta. Šie požymiai iš įmonių reikalauja susitelkimo į paklausą, o tai reiškia bendradarbiavimo su vartotojais svarbą. Kazakevičiūtė (2003) teigia, jog „procesas, nuo lūkesčių ar norų identifikavimo iki tai patenkinančių sprendinių sukūrimo esti santykinai ilgas, jeigu šiame procese dominuoja organizacijos indėlis“, todėl bendradarbiavimas su vartotojais yra vienas pagrindinių faktorių kuriant inovacijas.

Šių dienų vartotojai ypač pasižymi žingeidumu dėl lengvai prieinamos informacijos ir didelės jos gausos bei aktyviai įsitraukia į bendravimą su įmonėmis, rašo atsiliepimus ir kuria produktų apžvalgas, todėl įmonės dažnai siekia pasisemti naujų idėjų bendradarbiaudamos su vartotojais. Vartotojai yra linkę reikšti savo nuomonę apie produktus ir paslaugas – socialiniuose tinkluose jie diskutuoja su draugais, įvairiose grupėse ir bendruomenėse. Geografinės ribos naudojantis internetu išnyksta, kadangi įvairūs socialiniai tinklai ir kitos komunikacijos priemonės, nepaisant kai kurių šalių draudimų, yra pasiekiamos visame pasaulyje.

Bhalla (2011) išskiria keturis aspektus, apibūdinančius šiuolaikinį vartotoją:

1. *Aktyvus dalyvavimas ir įsitraukimas.* Tai ypač būdinga vartotojams, turintiems nepatenkintų poreikių. Jie noriai dirba ir dalinasi idėjomis siekdami tiesioginės naudos – savo poreikių išpildymo.
2. *Balansavimas tarp ekspertinės nuomonės ir asmeninių įsitikinimų.* Vartotojai lengvai gali pasiekti įvairią informaciją, taip pat ir ekspertų įžvalgas apie produktus ar paslaugas, tačiau jie neskuba priimti greito sprendimo ir susidaryti vienašališkos nuomonės – tam jie panaudoja ir savo turimas žinias, vertybes ir nuostatas.
3. *Bendravimas ir tinklų kūrimas.* Vartotojai mainosi žiniomis ir informacija su kitais, bendradarbiaudami siekia abipusės naudos.
4. *Individas kaip gamintojas ir vartotojas.* Be to, kad vartotojai naudojami paslaugomis ar vartoja produktus, jie taip pat dalyvauja ir kūrimo proceso metu – dalinasi idėjomis, testuoja naujus produktus, teikia grįžtamąjį ryšį.

Remiantis Bhalla (2011) įvardintomis šiuolaikinio vartotojo savybėmis galima teigti, jog formuojasi aktyvus vartotojas, norintis dalyvauti produktų ar paslaugų kūrimo proceso metu. Toks vartotojas yra ypač vertingas atviros inovacijos kontekste, kur įmonės siekia kuo artimiau bendradarbiauti su išoriniais žinių šaltiniais.

Interneto ir socialinių tinklų dėka vis daugiau vartotojų pasižymi inovatyvumu, o tai reiškia, jog įmonės rinkoje vis rečiau susiduria su tradicinio tipo vartotojais – jų vietą užima šiuolaikiniai vartotojai, kurie yra labiau išsilavinę, labiau linkę bendradarbiauti bei yra žymiai kūrybiškesni nei tradiciniai vartotojai. Šiuolaikinių ir tradicinių vartotojų palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vartotojo palyginimas (šaltinis Bhalla, 2011)

Požymis	Tradicinis vartotojas	Šiuolaikinis vartotojas
Identitetas	Vartotojai, respondentai	Tikri žmonės, kūrybiški partneriai
Vaidmuo	Pasyvus; vertės vartotojas	Aktyvus; bendradarbiauja kuriant vertę
Išvalgų šaltiniai	Apklaustos, nešališki objektyvūs stebėjimai	Pokalbiai, istorijos, entuziastingas domėjimasis
Bendradarbiavimas su įmone	Sandoriai	Sąveika ir patirtis
Lokacija	Fiksuota ir nematoma; vartotojas vertės grandinės gale	Adaptyvus ir matomas; gali dalyvauti visur ir visada
Informacija ir įtaka	Įmonės reklama ir kita komunikacija; ekspertų nuomonė	Atsiliepimai iš lūpų į lūpas, socialiniai tinklai
Vertės koncepcija	Standartizuoti įmonės pasiūlymai	Vartotojas renkasi iš individualių, unikalių pasiūlymų
Pirminis vertės šaltinis	Prekės ženklas, savybės ir bruožai	Prekės ženklo pritaikomumas, unikalūs sprendimai ir individuali patirtis

Apibendrinant 1 lentelę galima teigti, kad šiuolaikiniai vartotojai nėra patenkinti būdami vien stebėtojais – jie nori būti išklaustyti, išsakyti savo nuomonę ir poreikius bei dalyvauti vertės kūrimo proceso metu. Rosted (2005) pažymi, jog įmonės būtent iš vartotojų pradinėje inovacijų kūrimo stadijoje surenka daugiausia informacijos, o Grabher et al. (2008) pastebi, jog inovacija tapo interaktyviu procesu tarp vartotojo ir gamintojo. Remiantis tuo, jog šie vartotojai patys noriai įsitraukia ir nebijo panaudoti savo išteklių ir laiko, įmonės turėtų skirti jiems daugiau dėmesio bei išnaudoti jų žinias ir idėjas inovacijų kūrimo proceso metu bei įgyjant konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu.

Piller ir Walcher (2006) analizuodami vartotojų vaidmenį inovacijų kūrimo proceso metu, pastebi, jog nebėra apsiribojama vartotojų dalyvavimu idėjų generavimo stadijoje – vartotojai taip pat tampa ir inovacijų vertintojais. Atsiliepimai išreiškiami dalinantis savo išvalgomis su kitais vartotojais socialiniuose tinkluose ir kituose elektroniniuose komunikacijos kanaluose (Grabher et al., 2008).

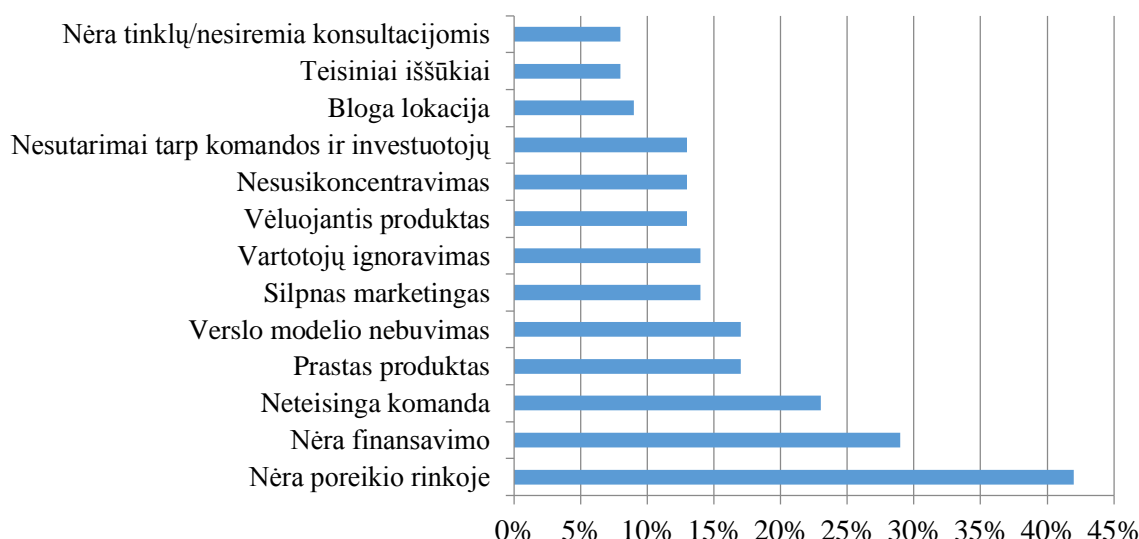
Von Hippel et al. (1999) teigia, jog įmonių kuriamos inovacijos yra sukuriamos siekiant komercinių tikslų, joms trūksta orientavimosi į vartotojų poreikius, o vartotojų kuriamos inovacijos siekia išpildyti nepatenkintus poreikius ir kuria didesnę vertę. Mokslininkų darbuose (Tether, 2002; Kazakevičiūtė, 2003; Vanhaverbeke et al., 2011; Herzog, 2008) teigiama, jog įmonės, bendradarbiaudamos su vartotojais gali sumažinti patiriamus inovacijų kūrimo kaštus ir padidinti efektyvumą kūrimo proceso metu, tačiau didelėse įmonėse atvirų inovacijų koncepciją gali būti sunku suvaldyti (Chesbrough, 2003; Vanhaverbeke 2007). Šiuo aspektu startuoliai yra žymiai pranašesni –

jiems lengviau pasinaudoti atvirų inovacijų teikiamais privalumais dėl savo lankstumo ir atviro požiūrio į inovacijas (Weiblen ir Chesbrough, 2015; Vanhaverbeke et al., 2011).

1.3. Vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas svarba startuoliuose

Pastaraisiais metais startuolių vis daugėja – Bloomberg duomenimis Jungtinėse Amerikos Valstijose nuo 2017 iki 2018 metų startuolių skaičius padidėjo 96,26 proc., taip pat jų skaičius auga ir visame pasaulyje. Ši verslo forma daržai pasirenkama verslininkų, kadangi, nepaisant finansų ir techninių galimybių ribotumo, šio tipo įmonės pasižymi lankstumu ir ypač sparčiu augimu (Weiblen ir Chesbrough, 2015; Vanhaverbeke et al., 2011; Groenewegen ir de Langen, 2012). Giedraitis ir Kasnauskė (2016) pažymi, jog dažna startuolio spartaus augimo priežastis – inovacijų kūrimas.

Tačiau ne visi naujai įkurti startuoliai išgyvena ir tampa didelėmis įmonėmis – dalis jų žlunga, kadangi neįvertina visų rinkoje esančių veiksnių. Dažniausiai pasitaikančios startuolių žlugimo priežastys pagal oficialius Statista statistikos duomenis pateikiamos 2 paveiksle.



2 pav. Dažniausios startuolių žlugimo priežastys (šaltinis www.statista.com, 2017)

Kaip matoma 2 paveiksle pateiktoje diagramoje, pati dažniausia startuolių žlugimo priežastis yra tai, jog kuriamas produktas ar paslauga neturi poreikio rinkoje (42 proc.). Kitos taip pat svarbios priežastys yra finansavimo nebuvimas (29 proc.) bei neteisinga komanda (23 proc.). Vartotojų ignoravimas startuolių veikloje taip pat gali būti viena iš žlugimo priežasčių – šį punktą nurodė 14 proc. tyrime dalyvavusių startuolių. Taigi galima teigti, jog rinkos poreikių išmanymas ir vartotojų įtraukimas turi tiesioginį ryšį su sėkminga startuolių veikla.

Apžvelgus startuolių žlugimo priežastis aktualu išskirti ir kitus veiksnius, ypač tokius, kurie daro teigiamą įtaką startuolių augimui ir sėkmingai veiklai. Groenewegen ir de Langen (2012)

išryškina šiuos startuolių sėkmės faktorius: orientacija į galutinį vartotoją; verslo planas ir veiklos planavimas; konsultacijos ir žinių ieškojimas už įmonės ribų; patirtis panašioje veikloje. Kadangi išanalizavus dažiausias startuolių žlugimo priežastis pastebėta rinkos poreikių svarba, ypatingą dėmesį reikėtų skirti dviems iš išvardintų faktorių – tai orientacija į galutinį vartotoją ir žinių ieškojimas už įmonės ribų. Orientacija į vartotoją padeda išlaikyti gaunamas pajamas ir kuriant inovacijas nenutolti nuo realybės – tai reiškia kurti produktus ir paslaugas, kurie tenkintų esamus vartotojų poreikius. Startuoliai paprastai įkuriami kelių žmonių grupės, be to, startuolių įkūrėjams dažnai tai būna pirmas nuosavas verslas, todėl jaučiamas vidinių žinių trūkumas sėkmingai veiklos pradžiai bei išryškėja poreikis išorinėms žinioms. Išorinėmis žiniomis šiuo atveju gali būti laikomos konsultacijos su savo srities profesionalais ir verslo konsultantais. Žiūrint iš kitos perspektyvos, išorinės žinios yra naudingos ne tik verslo pradžioje, tačiau ir visu veiklos vykdymo laikotarpiu, todėl galima teigti, kad atviros inovacijos koncepcijos taikymas startuoliuose gali prisidėti prie sėkmingos įmonės veiklos ir augimo.

Vartotojų ir įmonių bendradarbiavimas plačiai nagrinėjamas moksliniuose darbuose, tačiau paprastai analizuojami didelių įmonių ir korporacijų atvejai (von Hippel, 1988; Chesbrough 2003; Lindegaard, 2010; Felitti, Diao, 2016; Wikhamn, Styhre, 2017). Kol kas tyrimų, apie vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas startuoliuose, yra mažai – daugiau koncentruojamasi į atviros inovacijos, kaip verslo modelio, perkėlimą į startuolius (Gasmann, 2016; Spender et al., 2017). Gasmann (2016) tirdamas Norvegijos startuolių atvejį nustatė, jog nemaža dalis startuolių pritaiko atviras inovacijas savo veikloje patys to net nežinodami. Spender et al. (2017) atliktame tyrime analizuojama 41 publikacija, susijusi su atviros inovacijos paradigmos taikymu startuoliuose. Analizės metu atskleista, jog atviros inovacijos yra tema, kelianti susidomėjimą ne tik teorijų kūrimui, tačiau ir jų išbandymui, naujų žinių paieškai ir nusistovėjusio suvokimo praplėtimui. Gasmann (2016) pastebi, jog literatūroje vartotojų įtraukimas į atviras inovacijas aptariamas plačiai, tačiau Norvegijos startuolių atveju pritaikomas retai arba netikslingai. Autorius daro išvadą, kad įmonėms trūksta žinių, kaip į inovacijų kūrimo procesą įtraukti vartotojus ir gauti iš to naudą, todėl galima teigti, jog vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas startuoliuose sėkmės veiksnių nustatymo tyrimo išvados gali būti naudingos daugumai.

Mokslinėje literatūroje analizuojami įvairūs būdai, kaip startuoliai gali gauti naudos iš atvirų inovacijų įtraukimo į savo verslo modelį (Weiblen ir Chesbrough, 2015; Vanhaverbeke et al., 2011; Boudreau ir Lakhani, 2009; Spender et al., 2017). Daugeliu atvejų atvirų inovacijų nauda startuoliams yra akivaizdi, tačiau ji neatsiranda savaime – siekiant sėkmingai pritaikyti atvirų inovacijų modelį savo veikloje būtina planuoti ir organizuoti darnią veiklą, kuri atspindėtų įmonės vertybes ir padėtų bendradarbiauti su vartotojais bei partneriais, taip kombinuojant turimas stipriausias savybes viduje su išorėje įgytomis žiniomis. Vienas esminių sėkmės faktorių yra efektyvus ryšių su išorės partneriais,

virtotojais ir tiekėjais tinklo valdymas. Vanhaverbeke et al. (2011) pateikia 10 taisyklių, padedančių sėkmingai valdyti atvirų inovacijų tinklus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Taisyklės, padedančios sėkmingai valdyti atvirų inovacijų tinklus (šaltinis Vanhaverbeke et al., 2011)

Nr.	Taisyklė	Paaškinimas
1.	Tinkamų partnerių pasirinkimas	Ypatingai svarbu, kad partneriai atvirų inovacijų tinkle suprastų dalinimosi idėjomis ir žiniomis esmę.
2.	Tinklo valdytoja – centrinė įmonė	Ji atsakinga už ryšių palaikymą su partneriais (įmonė, kuri ėmėsi iniciatyvos, privalo palaikyti bendradarbiavimą tinkle).
3.	Motyvacijos palaikymas	Tinkle nuolat turi vykti aktyvi veikla, priešingu atveju tinklas nepastebimai išnyks dėl savo neveiklumo.
4.	Disciplinos palaikymas	Tinkle visi partneriai turi laikytis numatytų taisyklių ir vadovautis bendrai sutartomis vertybėmis. Partneriai, kurie nesilaiko disciplinos, yra pašalinami iš tinklo;
5.	Sąžiningumas	Partneriai atvirų inovacijų tinkle turi pasikliauti vienas kitu ir nesiekti pasipelnyti vienas iš kito – pelno dalijimasis turėtų būti tolygus.
6.	Pusiausvyros tarp įmonės vidinių ir išorinių veiklų valdymas	Įmonė, dalyvaudama atvirų inovacijų tinkle, privalo vienodai rūpintis tiek savo vidinėmis problemomis, tiek išorinėmis, su tinklu susijusiomis, veiklomis.
7.	Panašios ambicijos	Siekiant išvengti nesklandumų bendradarbiaujant tinkle, svarbu, kad partnerių ambicijos ir požiūris į rinką būtų panašūs.
8.	Išlaidų kontrolė	Kiekvienas partneris deda visas pastangas kuo geresniam rezultatui pasiekti, tačiau centrinė įmonė privalo kontroliuoti išlaidas, stebėti bendrą biudžetą bei nustatyti prioritetines išlaidas. Kitu atveju pinigai gali būti tiesiog iššvaistyti.
9.	Krupštus dokumentavimas	Centrinė įmonė privalo žinoti partnerių specializaciją bei kompetencijas ir jas registruoti tam, kad prireikus būtų galima greitai išspręsti problemas. Tai ypač svarbus aspektas, kurį trumpiau galima įvardinti kaip „žinau, kas žino“.
10.	Ankstyvas problemų sprendimas	Problemos ir nesėkmės lemia įtampą tarp tinklo partnerių. Siekiant to išvengti reikalinga nuolat organizuoti susitikimus ir atpažinti bei spręsti problemas ankstyvoje jų stadijoje.

Remiantis Vanhaverbeke et al. (2011) galima teigti, jog stiprus ir gerai valdomas tinklas yra atviros inovacijos įtraukimo į startuolio veiklą pagrindas. Tačiau Weiblen ir Chesbrough (2015) pažymi, jog ypatingai svarbus yra ir pačio startuolio indėlis – startuolis privalo turėti stiprius pamatus ir būti labai tvirtas savo viduje bei būti pagrindine koordinuojančia šalimi atviros inovacijos proceso metu.

Nors atvira inovacija pastaruoju metu yra ypač aukštinama dėl įmonėms suteikiamo konkurencinio pranašumo, Ullrich ir Vladova (2016) atkreipia dėmesį į tai, jog kiekviena šviesa turi ir tamsiąją savo pusę (žr 3 ir 4 lentelės). Kaip pagrindinius atviros inovacijos pritaikymo įmonėse privalumus galima išskirti plačią duomenų ir idėjų bazę, mažesnius tyriminės veiklos kaštus ir lengvesnę bei greitesnę patekimą į rinką. Atviros inovacijos taikymas padeda greičiau už konkurentus pateikti rinkai ir įtvirtinti inovaciją, sukurti jai didesnę vertę, o tai leidžia pritraukti didesnę vartotojų susidomėjimą.

3 lentelė. Šviesioji atviros inovacijos pusė (šaltinis Ullrich ir Vladova, 2016)

Organizavimas	Žinių valdymas	Teisiniai aspektai
Investicijų tyrimams diversifikavimas	Platesnė idėjų bazė	Intelektinės nuosavybės, kaip strateginio turto, naudojimas
Lengvesnis įėjimas į rinką	Technologinis sinergijos poveikis	Patentų vertės ir apsaugos stebėjimas
Išteklių įsigijimo pranašumai	Vidaus mokymosi galimybės, pasitelkiant išorines žinias ir mokymosi procesus	

Įmonės, taikančios atviras inovacijas taip pat susiduria su įvairiais iššūkiais. Kai kuriuos iš jų galima įvardinti kaip šios koncepcijos minusus. Pagrindiniai atviros inovacijos minusai yra išlaidos, skirtos atviros inovacijos organizavimui ir koordinavimui, didelė priklausomybė nuo išorinių žinių bei sudėtingas procesas dėl teisių į intelektinę nuosavybę – šią nuosavybę įvardinti būna sudėtinga, kadangi dažnai nėra aišku, kas pirmasis sukūrė inovaciją dėl neapibrėžtų atviros inovacijos struktūrų.

4 lentelė. Tamsioji atviros inovacijos pusė (šaltinis Ullrich ir Vladova, 2016)

Organizavimas	Žinių valdymas	Teisiniai aspektai
Proceso koordinavimo išlaidos	Stipri priklausomybė nuo išorinių žinių	Papildomų užduočių perleidimo nebuvimas
Įgyvendinimo išlaidos	Esminių žinių nekontroliavimas	Skirtingas patirties lygis (palyginti su partneriais)
Daugiau gedimų ir nesusipratimų įprastose darbo vietose	Lankstumo, kūrybiškumo ir strateginės galios praradimas	Intelektinės nuosavybės pralaidumas

Vanhaverbeke et al. (2011) taip pat pabrėžia, jog licencijavimas atviras inovacijas taikančiose įmonėse gali būti apsunkintas, kadangi visi partneriai, prisidėję prie inovacijos kūrimo, dažnai turi skirtingus tikslus, o tai gali kelti grėsmę inovacinei veiklai. Siekiant sumažinti šiuos atviros inovacijos trūkumus arba juos visai pašalinti rekomenduojama naudoti visoms dalyvaujančioms šalims priimtina procesą reguliavimą (Chesbrouhg, 2003). Apžvelgus atvirų inovacijų ir vartotojų įtraukimo svarbą startuoliuose yra aktualu panagrinėti šiandieninę startuolių rinkos situaciją Europoje ir Lietuvoje.

1.4. Startuoliai Europoje ir Lietuvoje

Europos rinkoje veikiantys startuoliai daro vis didesnę reikšmę ekonomikai. 2016 metų Europos startuolių apžvalgoje pateikiama statistinė informacija nurodo, jog per 2016 metus startuoliai iš viso gavo 2 mlrd. eurų pajamų, o per artimiausius 12 mėnesių jie ketina uždirbti 2,7 mlrd. eurų. Europos startuolių asociacija išskiria tris svarbiausius startuolio kriterijus:

- Veikia ne ilgiau kaip 10 metų;
- Pasižymi aukštu inovacijų arba verslo modelio lygiu;

- Pasižymi sparčiu augimu – darbuotojų skaičiumi arba pardavimais.

2016 metų Europos startuolių apžvalgoje dalyvavo 2515 startuolių iš visos Europos – viso 6340 įkūrėjų ir 23774 darbuotojai. Ataskaitoje teigiama, jog vidutinis apžvalgoje dalyvavusių startuolių veiklos laikas yra 2,4 metų, todėl galima teigti, kad Europoje vyrauja labai jauni startuoliai. 77 proc. startuolių veikia globalioje rinkoje arba kuria internacionalizacijos planus ateičiai – galima daryti išvadą, jog startuolių, veikiančių tik vietinėje rinkoje yra mažuma. Galima pastebėti ryškų lyčių skirtumą tarp analizuotų startuolių įkūrėjų – tik 14,8 proc. startuolių įkūrėjų yra moterys. Net 37,8 proc. Europoje veikiančių startuolių dirba vien tik verslas-verslui sektoriuje, o 67,2 proc. startuolių iš verslo klientų gauna pagrindines pajamas. Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria analizuojami startuoliai, yra pardavimų didinimas, vartotojų pritraukimas, produktų ar paslaugų kūrimas ir vystymas. Nepaisant šių iššūkių 90 proc. startuolių įvertino savo esamą veiklos situaciją teigiamai.

Lietuvoje, kaip ir Europoje, startuoliai tampa vis svarbesni rinkos dalyviai – VŠĮ „Versli Lietuva“ ir UAB „Creditinfo“ duomenimis vis daugiau įmonių pradeda savo veiklą kaip startuoliai, be to, lyginant 2015 ir 2016 metus pastebima, jog startuolių įmonių padaugėjo nuo 273 iki 316, o sumokėti mokesčiai padidėjo 13 proc. 2016 metais Lietuvos startuoliuose dirbo 1560 žmonių, daugiausia jų kūrė produktus ir paslaugas IT srityje. D. Smailys (2018), buvęs KTU „Startup Space“ vadovas, interviu dienraštyje „Kauno diena“ teigia, jog „sąlygos startuolių kūrimuisi Lietuvoje gerėja, įvairių priemonių sėkmingam startui bei išorės palaikymo – daugėja“.

„Startup Lietuva“ 2017 metais atlikto tyrimą apie Lietuvos startuolius. Aktualiausi tyrimo metu atskleisti faktai:

- 87 proc. Lietuvos startuolių įkūrėjų yra vyrai;
- 41 proc. įkūrėjų yra 30-40 metų amžiaus;
- 60 proc. įkūrėjų tai yra pirmasis verslas;
- 32 proc. (didžiausia dalis) startuolių dirba IT srityje;
- 77 proc. startuolių veikia verslas-verslui sektoriuje;
- 90 proc. startuolių kaip prioritetinę rinką įvardina Europą;
- 75 proc. per ateinančius metus ketina samdyti naujus darbuotojus, iš jų 81 proc. norėtų įdarbinti asmenis, esančius ne iš ES šalių, jei įstatymai nebūtų pernelyg sudėtingi.

Maslinskaitė (2018) interviu metu apklausė Marvin Liao – patyrusį Silicio slėnio investuotoją, kuris yra vertinęs ir stebėjęs daugybės startuolių iš viso pasaulio kūrimo ir vystymo etapus. M. Liao teigimu Rytų Europoje yra daug kūrybingų, talentingų ir techniškai stiprių žmonių, todėl kryptingai ir nuosekliai dirbant galima pasiekti puikių rezultatų ir globalaus pripažinimo. Nors M. Liao pabrėžia, jog vieno sėkmingo startuolio recepto nėra, visgi svarbiausias aspektas veikloje yra rinka ir vartotojas.

Todėl pirmiausia reikia sukaupti kuo daugiau žinių apie rinką ir skirti ypatingą dėmesį potencialiems vartotojams bei išanalizuoti, su kokiomis problemomis jie susiduria.

Startuoliai tampa vis reikšmingesni Europos ir Lietuvos ekonomikos dalyviai – auga startuolių sukuriamų darbo vietų skaičius, keliamas ekonomikos lygis, inovatyvūs produktai ar paslaugos gerina gyvenimo kokybės lygį. Nors Lietuva kol kas nėra stipri startuolių kūrimo srityje, tačiau lyginant pastaruosius kelerius metus pastebimas ryškus startuolių kūrimo infrastruktūros gerinimas – atidaromi nauji verslo inkubatoriai, kuriami rizikos kapitalo fondai bei konsultacinės įmonės, siūlančios mentorystę ir plačią pagalbą startuoliams jų veiklos pradžioje. Tačiau Giedraitis ir Kasnauskė (2016) pastebi, jog šiandieniniai startuoliai veikia rinkoje, kurioje išgyvena tik stipriausi, todėl yra svarbu išsiskirti iš kitų ir susikurti tokią konkurencingumą didinančią vertybę, kurią konkurentams būtų sunku nukopijuoti. Vanhaverbeke et al. (2011) išskiria tris aspektus, kodėl atvirų inovacijų pritaikymas startuoliuose yra ypač svarbus: pirma, kadangi vakarų šalių rinkose dominuoja mažos ir vidutinės įmonės, globalizacija kelia grėsmę daugybei darbo vietų, jei bendrovės nekeičia savo strategijos laikui bėgant; antra, atlikus tyrimą nustatyta, jog mažos įmonės gali sparčiai išaugti ir tapti labai pelningomis, jei kuriant inovacijas pasitelkia atvirų inovacijų koncepciją; trečia – startuoliai yra lanksčios įmonės, kurios į savo struktūrą gali lengviau integruoti atviras inovacijas ir įsileisti žinias bei idėjas iš išorės, nei didelės korporacijos, kad sukurtų naujus produktus ar paslaugas. Atvirų inovacijų valdymas yra labai specifiškas, todėl atvirų inovacijų taikymo metu įgytą patirtį ir žinias gali būti sudėtinga perteikti didelės įmonės kontekste, dėl to startuoliams ir mažoms įmonėms atvira inovacija tampa vis patrauklesniu konkurencingumo didinimo aspektu.

Apibendrinant atliktą vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas startuoliuose probleminę analizę galima teigti, jog įmonės, veikiančios šiandieninėje rinkoje, turi būti pasirengusios greitai reaguoti ir prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių rinkos sąlygų, susikuriant sudėtingai nukopijuojamą konkurencinį pranašumą, kurį įgyti gali padėti vartotojų įtraukimas į atviras inovacijas. Apžvelgus mokslininkų tyrimus galima konstatuoti, jog šiuolaikiniai vartotojai yra aktyvūs, noriai dalinasi idėjomis ir atsiliepimais apie produktus ar paslaugas, įsitraukia į inovacijų kūrimo procesą ir neprieštarauja tam panaudoti savo laiką bei kitus resursus. Vartotojai inovacijų kūrimo proceso metu dalyvauja turėdami ir savų tikslų – dažniausiai siekdami neišpildytų poreikių patenkinimo. Vartotojų kuriamos inovacijos turi didesnę vertę ir yra konkurencingesnės rinkoje (von Hippel et al., 1999; Prahalad, Ramaswamy, 2004). Desouza et al. (2008) pabrėžia, jog vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą yra privalomas siekiant tęstinių inovacijų. Damkuvienė et al. (2014), cituodama Prahalad ir Ramaswamy (2004), teigia, kad ateityje konkurencingumas bus grindžiamas sprendimais, kuriuose vartotojas laikomas aktyviu dalyviu, įsitraukiančiu į įvairius organizacijos procesus. Mokslininkų darbuose akcentuojama, jog inovacijos turi būti kuriamos atsižvelgiant į vartotojus, kitu atveju

inovacijos yra netikslingos, todėl galima teigti, kad vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimo procesą yra logiškas sprendimas.

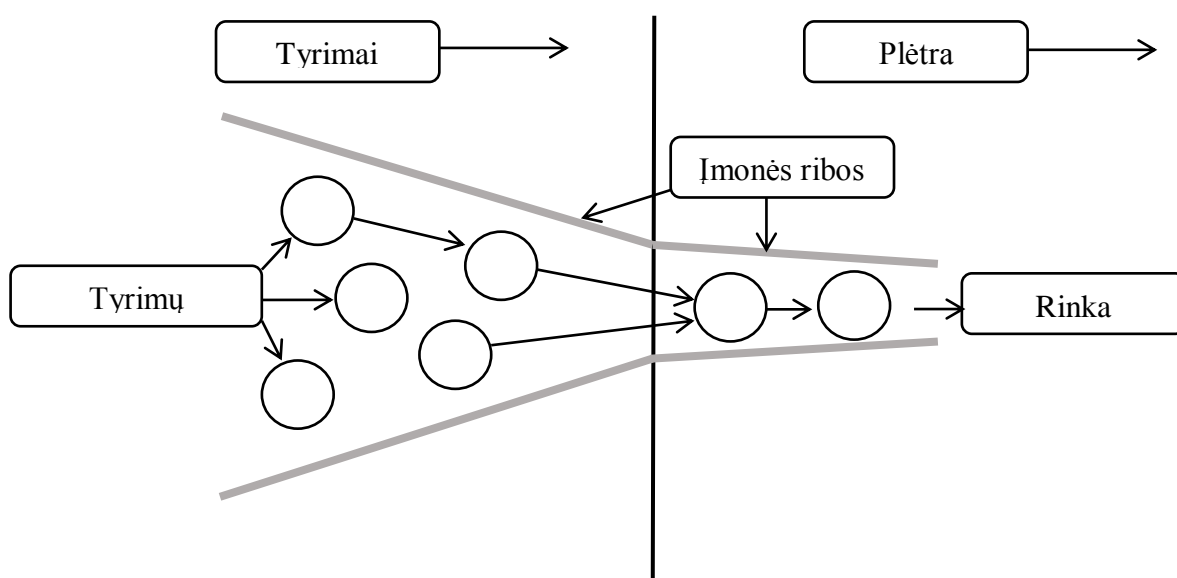
Startuoliai, veikdami šiandieninės rinkos sąlygomis, susiduria su didele konkurencija. Sparčiai besikeičiančios rinkos aplinkybės verčia įmones ieškoti naujų būdų pritraukti rinkos dėmesiui. Dėl ribotų vidinių išteklių startuoliai yra priversti bendradarbiauti su išoriniais partneriais siekdami kurti naujoves ir užimti konkurencingesnes pozicijas rinkoje. Vanhaverbeke et al. (2011) atliktas tyrimas rodo, jog startuoliai, gebantys pasinaudoti naujomis verslo galimybėmis, kylančiomis iš išorės, gali sparčiai augti ir tapti pelningomis bendrovėmis. Pasinaudoję atviros inovacijos koncepcija startuoliai gali įtraukti vartotojus į savo veiklą ir panaudoti jų turimas žinias bei patirtį.

Probleminės analizės metu pastebėta, jog besikeičianti globali rinka privertė įmones persvarstyti inovacijų kūrimo procesą – tai yra vienas reikšmingiausių šių dienų strateginių klausimų (Chien ir Chen, 2010). Įmonės vis dažniau pripažįsta poreikį bendradarbiauti su savo vartotojais (Desouza et al., 2008). Inovacijos keičiasi ir tampa ne kuriamos vartotojams, tačiau kuriamos pačių vartotojų, tačiau teorinės literatūros, kuri apibrėžtų vartotojų įtraukimo sėkmės veiksnius nėra. Todėl, atkreipiant dėmesį į tai, jog Lietuvoje daugėja startuolių, o daugiausia startuolių kuriasi IT srityje („Startup Lietuva“, 2017 metų duomenimis), yra aktualu apžvelgti vartotojų įtraukimo teorinius aspektus, kuriuos pritaikius įmonės galėtų sėkmingai įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimo procesą. Tyrimo rezultatai, atskleidžiantys vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas sėkmės veiksnius, gali būti naudingi startuoliams, planuojantiems įtraukti vartotojus į savo veiklą – padėti priimti tinkamus sprendimus planuojant, organizuojant ir vykdant vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą.

2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ATVIROS INOVACIJAS TEORINIAI PRINCIPAI

2.1. Atviros inovacijos paradigma

Pastaruoju metu inovacijos laikomos ne tik konkurenciniu įmonių pranašumu nuolat besikeičiančiose rinkose – inovacijų taikymas taip pat yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių įmonės veiklos efektyvumą (Sarkees, Hulland, 2009; Pogosian, Dzemyda, 2012). Mokslininkai, remdamiesi šia nuostata, analizuodami inovacijas išskiria du požiūrius – uždaros ir atviros inovacijos (Simoes-Brown, 2007; Piller et al., 2010; Chesbrough, 2003; Eichenholz, 2013). Tradicinis požiūris (uždara inovacija) apibrėžiamas kaip įmonės augimas, kai vidinės investicijos skiriamos į inovacijas ir gautų rezultatų bei nuosavybės apsaugą.

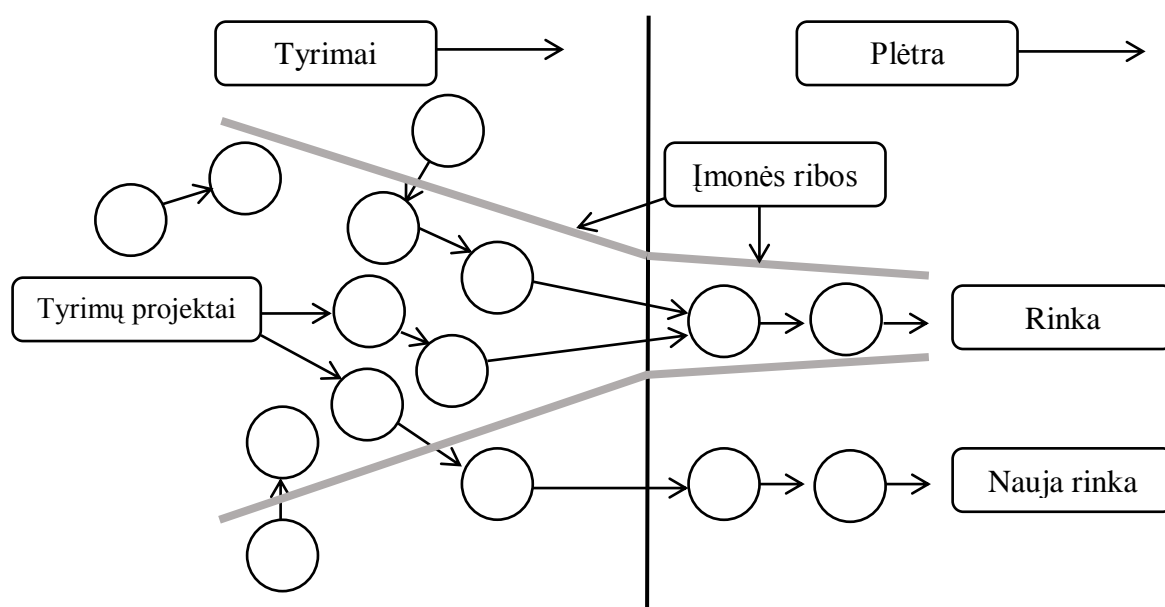


3 pav. Uždaros inovacijos schema (šaltinis Chesbrough, 2003)

Uždaros inovacijos paradigmą, kurią pateikė Chesbrough (2003) matoma trečiame paveiksle. Mokslininko teigimu, tokia inovacija buvo būdinga XX a. įmonėms. Tyrimų dalyje (kairėje paveikslo pusėje) vaizduojamas į įmonę patenkantis žinių ir idėjų srautas, kuris įmonėje patikrinamas ir perfiltruojamas. Plėtos dalyje (dešinėje pusėje) parodoma, jog įmonėje sukurtos idėjos toliau keliauja į rinką. Kaip matome schemoje, pilka linija yra žymimos įmonės ribos. Taip pabrėžiama, kad viskas vyksta įmonės viduje – uždaros inovacijos atveju idėjos, kylančios įmonės viduje, negali patekti už įmonės ribų ir atvirkščiai. Šis modelis lemia tai, kad įmonės turi steigti savo mokslinių tyrimų ir vystymo skyrius (R&D), o taip pat kontroliuoti savo intelektinę nuosavybę siekdamas ją apsaugoti nuo konkurentų. Pastebima, kad tokie veiksniai kaip sutrumpėjęs produkto gyvavimo ciklas, išaugęs darbo jėgos skaičius ir mobilumas, išaugusi kapitalo (finansų) rinka, žinių prieinamumas ir didėjančios išlaidos technologijų plėtrai mažina uždaros inovacijos paradigmą naudojimą šiuolaikiniame versle ir

skatina ieškoti alternatyvų (Rosted, 2005; Bandzevičienė, 2011; Torres ir Ibara, 2015). Keršys (2008) savo darbe cituoja Chesbrough (2003), kuris taip pat išskiria veiksnius, skatinančius pereiti prie naujo, atviro (atviros inovacijos) požiūrio: augantis kvalifikuotų darbuotojų skaičius ir jų mobilumas, rizikos kapitalo rinka, didesnis skaičius galimybių neįgyvendintoms idėjoms ir didėjančios išorinių tiekėjų galimybės.

Han et al. (2012) pažymi, jog, skirtingai nei uždaru inovacijų, atvirų inovacijų modelis neapsiriboja įmonės vidumi ir siekia pasinaudoti žiniomis bei idėjomis iš įvairių bendruomenės grupių išorinėje aplinkoje.



4 pav. Atviros inovacijos schema (šaltinis Chesbrough, 2003)

Kazakevičiūtė (2013), remdamasi Chesbrough (2003), teigia, jog pagrindinė atvirų inovacijų nuostata yra ta, kad įmonės, siekiančios pažangos, gali ir turi naudotis tiek vidinėmis, tiek išorinėmis idėjomis ir galimybėmis pasiekti rinką. Tai atspindima ir atviros inovacijos schemeje (žr. 4 pav.). Matoma, kad idėjos migruoja iš išorės į įmonės vidų, iš vidaus į išorę ir į naujas rinkas – tai lemia vis labiau pralaidžiomis tampančios ribos tarp vidinės ir išorinės įmonės aplinkos. Reikėtų pabrėžti, kad šiuo modeliu įmonės skatinamos ne tik įsileisti idėjas iš išorės, tačiau ir licencijuoti savo idėjas, kurti patentus ir parduoti juos kitoms kompanijoms. Eichenholz (2013) teigimu, įmonės, pasitelkusios atvirų inovacijų verslo modelį, gali paspartinti inovacinės programos vykdymą įmonėje. Gassmann et al. (2010) taip pat pažymi, jog atviras inovacijas rasti paskatino naujų, neįgyvendintų idėjų apie naujus produktus ir paslaugas buvimas rinkoje, techniškai erzinančios problemos, kurias vienai įmonei išspręsti savo jėgomis būtų sudėtinga bei papildomų paslaugų ir produktų reikalingumas.

Bandzevičienė (2011), remdamasi Chesbrough (2003), pateikia uždaros ir atviros inovacijos principus iš įmonės perspektyvos (žr. 5 lentelė). Uždaros inovacijos principai grindžiami kontrole ir

veikla įmonės viduje, o atvira inovacija remiasi nuostata, kad išoriniai šaltiniai yra labai svarbūs inovacijos kūrimui ir privalo būti panaudojami vidiniuose procesuose.

5 lentelė. Uždaros ir atviros inovacijos principai (šaltinis Bandzevičienė (2011), pagal Chesbrough (2003))

Uždaros inovacijos principai	Atviros inovacijos principai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mūsų srityje mums dirba protingiausi žmonės. 2. Kad gautume pelną iš tyrimų ir plėtros, mes patys turime atrasti, vystyti ir naudotis jais. 3. Jei tai atrasime patys, greičiau pasieksime rinką. 4. Jeigu mes patys sukursime daugiausia ir geriausių idėjų, mes laimėsime. 5. Mes turime kontroliuoti savo intelektinę nuosavybę taip, kad mūsų varžovai neturėtų pelno iš mūsų idėjų. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne visi protingiausi mūsų srityje žmonės dirba mums. Mums reikia dirbti su protingais žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų. 2. Išoriniai tyrimai gali sukurti reikšmingą vertę: vidiniai tyrimai turi pasisavinti dalį tos vertės. 3. Mes neprivalome būti tyrimo pradininkai, kad gautume pelną iš jo. 4. Jeigu mes geriausiai panaudosime geras vidines ir išorines idėjas, mes laimėsime. 5. Mes turime gauti pelną iš to, kad kiti naudoja mūsų intelektinę nuosavybę, ir mes turime pirkti kitų intelektinę nuosavybę, jeigu ji naudinga mūsų verslo pažangai.

Keršys (2008) uždara ir atvira inovacijas, remdamasis ne tik Chesbrough (2003), bet ir kitais autoriais (Simoes-Brown, 2007; Hakansson, Waluszewski, 2007), lygina ir pagal kitus kriterijus (žr. 6 lentelė), tačiau palyginime taip pat dominuoja atvirumo bendradarbiavimui su išore svarba ir tikslingas išorinių ir vidinių žinių bei informacijos srautų valdymas.

6 lentelė. Uždaros ir atviros inovacijų palyginimas (šaltinis Keršys (2008), pagal Chesbrough, 2003; Simoes-Brown, 2007; Hakansson, Waluszewski, 2007).

Uždara inovacija	Atvira inovacija
<ul style="list-style-type: none"> - Viduje vykdoma MTEP veikla - Kūrybinės komandos - Plėtra nukreipta į vidų: per susijungimus ir įsigijimus - Užsakymai dizaino ir inovacijų agentūroms - Svarbu su inovacija pasirodyti pirmam rinkoje - Svarbu turėti daugiausiai ir geriausių idėjų savo verslo šakoje 	<ul style="list-style-type: none"> - „Atviras kodas“ - Kūrybiniai tinklai - Plėtra, nukreipta į išorę: pumpurinės (angl. <i>spin-off</i>) įmonės - Bendros įmonės - Licencijavimas - Sukurti geresnį verslo modelį svarbiau nei patekti į rinką pirmam - Svarbu geriausiai panaudoti vidines ir išorines idėjas

Atviros inovacijos paradigmą taikančiose įmonėse laukiamos visos išorinės idėjos – Kazakevičiūtė (2013), remdamasi Valkokari, pateikia šiuos išorinių žinių šaltinius: klientai/vartotojai, tiekėjai, bendruomenės, tyrimų institucijos, konsultacijų bendrovės ir pan. Mokslininkės teigimu atviri verslo modeliai leidžia organizacijoms įgyti išskirtinių išteklių, kuriančių vertę tiek joms pačioms, tiek toms organizacijoms, su kuriomis drauge vystomos inovacijos, ir pabrėžia klientų/vartotojų indėlių vertės ir inovacijų vystymo procesuose. Turint omenyje tai, kad konkurencija nuolat auga, o

besikeičiančios aplinkybės verčia pastoviai tobulėti, įmonės privalo atsižvelgti į vartotojų idėjas ir pastabas, kadangi būtent vartotojai formuoja rinkos paklausą – ką, kaip, kiek ir už kiek gaminti.

Bandzevičienė (2011) pabrėžia, kad atviros inovacijos apskritai vertinamos kaip perspektyvesnės, veiksmingesnės verslo, informacijos ir technologijų globalizacijos sąlygomis, nei uždaros inovacijos. Gassmann et al. (2010) taip pat pažymi, jog atviras inovacijas rasti paskatino naujų, neįgyvendintų idėjų apie naujus produktus ir paslaugas buvimas rinkoje, techniškai erzinančios problemos, kurias vienai įmonei išspręsti savo jėgomis būtų sudėtinga bei papildomų paslaugų ir produktų reikalingumas. Anot Chesbrough (2003), dauguma inovacijų nepavyksta, tačiau įmonės, kurios nekuria inovacijų, miršta, todėl galima daryti išvadą, kad kiekviena šiuolaikinė įmonė turėtų vis daugiau dėmesio skirti savo organizacijos tobulinimui ir inovacijų kūrimui.

Pirmasis atviros inovacijos idėją ir sampratą pateikė Henry William Chesbrough (2003). Nuo tada, o ypač per pastarąjį dešimtmetį, atviras požiūris į inovacijas smarkiai išpopuliarėjo. Mokslininkų darbuose (Chesbrough, 2003; West ir Gallagher, 2006; Vanverbeke, 2007; Dytrich ir Duysters, 2007; Terwiesch ir Xu, 2008; Herzog, 2008; Rahman ir Ramos, 2010; Conboy ir Morgan, 2011; Eservel, 2014; Klein ir Convertino, 2014) atskleidžiami skirtingi tyrėjų požiūriai į atviros inovacijos sampratą. Septintoje lentelėje pateikiamos autorių apibrėžtos atviros inovacijos sampratos.

7 lentelė. Atviros inovacijos samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata
H. Chesbrough, 2003	Atvira inovacija: naujas imperatyvas kurti ir gauti pelną iš technologijų. Atviros inovacijos paradigma remiasi tuo, kad įmonės gali ir turi naudoti išorines idėjas, vidaus jėgas, vidaus ir išorės rinkas, siekiant tobulinti savo technologiją.
West ir Gallagher, 2006	Atviros inovacijos suvokiamos kaip trijų iššūkių koncepcija: ieškoti kūrybiškų būdų išnaudoti vidines idėjas, įtraukti išorės dalyvius dalytis žiniomis ir motyvuoti juos teikti nuolatinį išorinį idėjų srautą.
Vanhaverbeke, 2007	Atviros inovacijos suteikia bendrą požiūrį į tai, kaip įmonės gali pasinaudoti išorės žinių šaltiniais.
Dittrich ir Duysters, 2007	Sistema vadinama atvira, nes įmonės ribos yra pralaidžios idėjoms. Kai kurios idėjos patenka iš išorės į vidų ir yra pateikiamos rinkai. Kiti projektai, kylantys iš įmonės vidaus, paliekami plėtoti išorėje.
Terwiesch ir Xu, 2008	Atviros inovacijos – tai įmonės naudojimas išorinėje aplinkoje sukurtais idėjomis, pasirenkant geriausias alternatyvas tolimesniam vystymui.
Herzog, 2008	Atviros inovacijos reiškia, jog įmonė turi būti atvira išorės idėjoms, kad žinios galėtų patekti į įmonę ir sukurti galimybes inovacijų kūrimo proceso metu bendradarbiauti su tiekėjais, klientais ir partneriais. Tai taip pat apima idėjų ir žinių panaudojimą siekiant, kad inovacijos rinkai būtų pateiktos greičiau už konkurentus.
Piller et al., 2010	Atvira inovacija – formali disciplina ir praktika, skatinanti įtraukti kitų atradimus į inovacijų kūrimo procesą, pasitelkiant formalius ir neformalius santykius.

Rahman ir Ramos, 2010	Atviros inovacijos leidžia apjungti vidines įmonės ir iš išorės gautas žinias ir panaudoti jas inovacijoms kurti.
Conboy ir Morgan, 2011	Atviros inovacijos – skirtingų išorės šaltinių žinios, kuriomis įmonė naudojami vykdydama inovacinę veiklą savo viduje.
Eservel, 2014	Atviros inovacijos yra glaudžiai susijusios su žinių kūrimu: žinios išleidžiamos iš išorės ir panaudojamos inovacijoms kurti.
Klein ir Convertino, 2014	Atviros inovacijos sistemos yra nauja kolektyvinio intelekto sėkmės istorija. Tokiose sistemose klientas aprašo problemą, kurią nori išspręsti (pvz., "Mes norime naujų gaiviųjų gėrimų produktų") ir pateikia internetinį įrankį, kuris leidžia plačiai auditorijai pateikti sprendimų siūlymus bei kritiką.

Atviros inovacijas nagrinėjantys mokslininkai teigia, kad įmonės, norėdamos sėkmingai tobulinti savo technologijas, gali ir turi naudoti ne tik vidines idėjas, tačiau ir išorines, taip pat išorinius ir vidinius kelius į rinką. Ribos tarp įmonės vidinės ir išorinės aplinkos atviros inovacijos atveju tampa pralaidžios, todėl inovacijos gali sėkmingai keliauti iš išorės į vidų ir atvirkščiai. Pagrindinė šios koncepcijos idėja yra tai, kad vykstant globalizacijai įmonės negali apsiriboti vien savo tyrinėjimais ir atradimais, jos privalo naudoti išorines žinias – bendradarbiauti su partneriais ir vartotojais bei įsigyti licencijas, kurios leistų naudotis kitų organizacijų atradimais. Rahman ir Ramos (2010) atkreipia dėmesį į tai, jog iki šiol įmonės dažnai vidinius išradimus, kurie nebuvo toliau plėtojami ir pateikiami rinkai, tiesiog pamiršdavo. Atviros inovacijos skatina patentuoti tokius projektus ir parduoti į išorę, kitoms įmonėms, tokiu būdu įtvirtinant šį procesą, kaip atskirą pajamų šaltinį. Išanalizavus skirtingų autorių pateikiamas atviros inovacijos sampratas galima apibendrintai teigti, jog visi mokslininkai atvirumo idėją pateikia kaip išorės šaltinių įtraukimą į inovacijų kūrimo procesą.

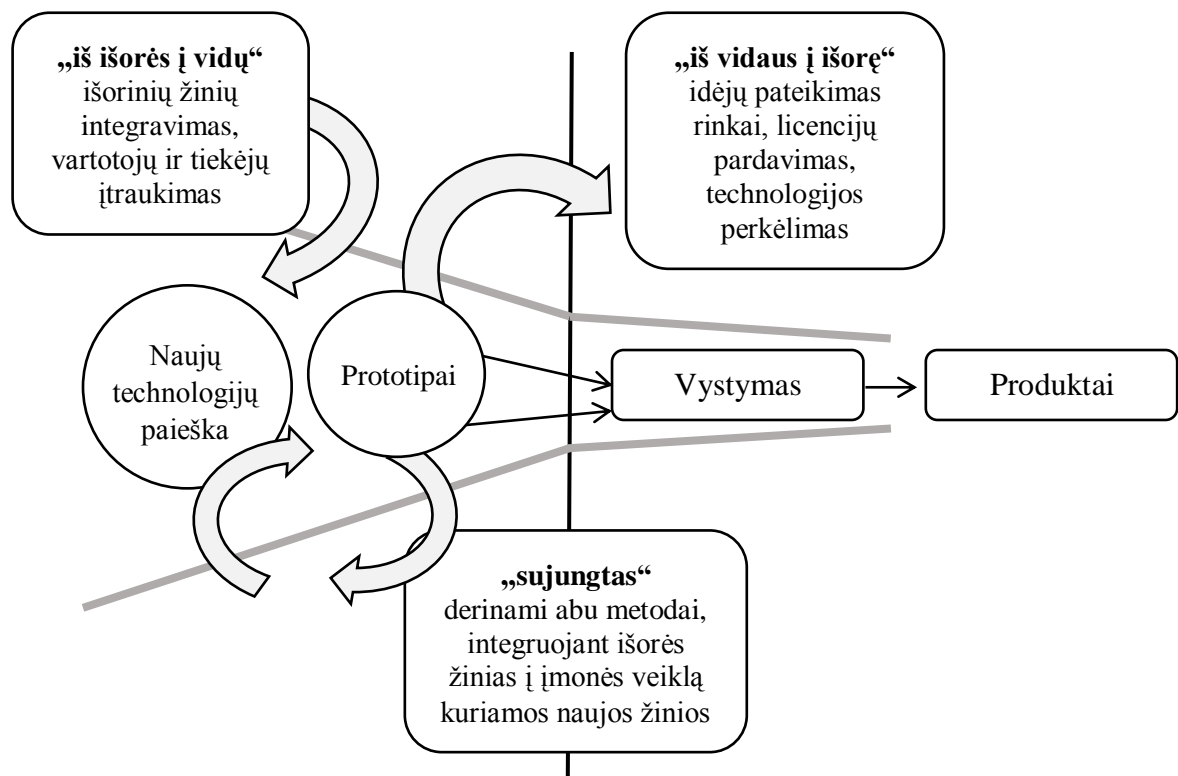
Atviros inovacijos paradigma reiškia, kad įmonės, norėdamos pagerinti ir pagreitinti inovacijų kūrimo procesą, turi naudotis ne tik vidiniais šaltiniais, kaip uždaros inovacijos atveju, tačiau ir išoriniais šaltiniais. Bendrai kuriamos inovacijos ir įveiklinamos žinios padeda įmonei būti konkurencingesne ir generuoti didesnę pelną, kadangi įmonės viduje sukurtos, tačiau nepanaudotos idėjos, gali būti parduodamos taip gaunant papildomų pajamų. Atviros inovacijos koncepcijos atsiradimas skatina kelti klausimus, susijusius su įmonės ribomis ir jų pralaidumu idėjoms bei išorinių žinių šaltinių įtraukimą į inovacijų kūrimą. Todėl norint suprasti, kaip atviros inovacijos pritaikomos įmonėse aktualu apžvelgti jų organizavimą – kokie požiūriai ir modeliai gali būti taikomi.

2.2. Atvirų inovacijų požiūriai ir modeliai

Atviroms inovacijoms smarkiai išpopuliarėjus mokslininkai pradėjo šią paradigmą analizuoti išsamiau pagal požiūrius ir modelius (Wikhamn, 2013; Enkel et al., 2009; Gassmann et al., 2010; Weiblen ir Chesbrough, 2015).

Skirtingus požiūrius į atviras inovacijas pateikia Wikhamn (2013). Anot mokslininko, tikslinga skirstyti atviras inovacijas į atviro ir kontroliuojamo požiūrio. Visiškai laisvas požiūris (angl. *libre*) leidžia visiems laisvai naudotis, keisti ir kitaip disponuoti žiniomis be teisinių ar techninių kliūčių. Ši perspektyva žvelgia į žinių prieinamumą kaip į pagrindinę teisę ir tikslą, nes žinios yra bendras visų žmonių paveldas – vieši, bendri dalykai. Laisvų atvirų inovacijų idealai yra siejami su visuomenės dalijimusi žiniomis ir idėjomis, skaidrumo, atvirumo ir laisvės principais. Kitas požiūris teigia, kad atviros inovacijos turi būti kontroliuojamos – valdomos atviros inovacijos koncepcija remiasi pirminiu Chesbrough (2003) atviros inovacijos apibrėžimu (atvirų inovacijų koncepcija remiasi nuostata, kad įmonės gali ir turi naudoti vidines ir išorines idėjas, vidaus ir išorės rinkas, kad patobulintų savo technologijas). Intelektinės nuosavybės teisės yra laikomos esminiais dalyvavimo atvirų inovacijų sistemoje reguliavimo elementais. Ši perspektyva veikia darant prielaidą, jog visos žinios gali būti lengvai įvertintos ir parduodamos rinkoje, taigi, gali būti racionaliai perkeltamos į kitas organizacijas, remiantis iš anksto sutartomis taisyklėmis.

Mokslinėje literatūroje randami trys atviros inovacijos modeliai: „iš išorės į vidų“ (angl. *outside-in*) ir „iš vidaus į išorę“ (angl. *inside-out*) ir „sujungtas“ (angl. *coupled*) (Gassmann ir Enkel, 2004; Enkel et al., 2009; Brant ir Lohse, 2014; Weiblen ir Chesbrough, 2015).



5 pav. Atviros inovacijos modeliai (šaltinis Gassmann ir Enkel, 2004)

Brant ir Lohse (2014) teigimu, įmonės pasirenka labiausiai joms tinkantį modelį atsižvelgiant į priežastis, dėl ko apskritai buvo nuspręsta įtraukti atviras inovacijas į savo veiklą. Dažniausiai

siekiama sumažinti riziką ir išlaidas, susijusias su produkto kūrimu bei užimti pirmaujančias pozicijas prieš savo konkurentus. Gassmann ir Enkel (2004) pasiūlė šchemą, kuri geriausiai atspindi visus tris modelius (žr. 5 pav.).

Atviros inovacijos modelis „iš išorės į vidų“ apima bendro verslo vystymą, licencijų pirkimą, pumpurines įmones bei žinių įgyjimą kitais būdais. Enkel ir Gassmann (2008) atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 144 įmonės, atskleidė, kad pagrindinius žinių šaltinius sudaro vartotojai (78%). Be vartotojų, tiekėjų, partnerių ir konkurentų, kaip svarbiausi kiti šaltiniai išskirti partneriai iš kitų pramonės šakų (65%). Procesas „iš išorės į vidų“ atskleidžia vartotojų ir kitų išorės šaltinių integravimo į inovacijų kūrimą svarbą. Gassmann ir Enkel (2004) apibendrinami modelį „iš išorės į vidų“ išskyrė požymius ir procesus (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. „Iš išorės į vidų“ modelio požymiai ir procesai (šaltinis Gassmann, Enkel, 2004)

Požymiai	Procesai
<ul style="list-style-type: none"> - žemas išitraukimas į technologijas - žinių kūrėjų/brokerių vaidmuo rinkoje - lengvai pritaikomas produktas/paslauga - aukštas žinių intensyvumas 	<ul style="list-style-type: none"> - ankstyva tiekėjų integracija - bendrakūra su vartotojais - išorinių žinių šaltinių integracija - licencijų ir patentų pirkimas

Modelis „iš vidaus į išorę“ apibūdina vidinius procesus, kuriais įmonė pati išorinei aplinkai teikia žinias ir idėjas, siekdama uždirbti pelną iš jų pardavimo (žr. 9 lentelė). Rahman ir Ramos (2010) akcentuoja, jog šis idėjų pardavimo išorei procesas yra lygiai taip pat svarbus, kaip ir idėjų įsileidimo į vidų. Enkel et al. (2009) atkreipia dėmesį, jog prieš parduodama savo idėjas įmonė turi įvertinti, ar sugebės šias idėjas parduoti greičiau, nei galėtų jas įgyvendinti savo viduje. Sprendimas perkelti idėjų panaudojimą išorinėje aplinkoje reiškia pelno gavimą licencijuojant ir/arba teikiant tyrimų paslaugas, tokiu būdu perduodant idėjas kitoms įmonėms. Procesas „iš vidaus į išorę“ įmonei reiškia papildomus pinigų srautus, taip sukuriant didesnę bendrą pelną, gaunamą iš inovacijų kūrimo. Šis modelis pasitaiko rečiau nei „išorės į vidų“, kadangi jį daugiausia naudoja tyrimus atliekančios įmonės arba įmonės, siekiančios sumažinti savo fiksuotus kaštus.

9 lentelė. „Iš vidaus į išorę“ modelio požymiai ir procesai (šaltinis Gassmann, Enkel, 2004)

Požymiai	Procesai
<ul style="list-style-type: none"> - veikla paremta tyrimais - pagrindinis tikslas – mažinti tyrimų, prekės ženklo ir standartų nustatymo išlaidas 	<ul style="list-style-type: none"> - idėjų pateikimas rinkai - licencijų pardavimas - technologijos atkartojimas pritaikant kitiems vartotojams

„Sujungtas“ modelis apjungia du pirmiau aprašytus modelius – siekiama sujungti gaunamas žinias iš išorės su siūlomomis rinkai idėjomis, taip plėtojant ir komercializuojant kuriamas inovacijas. Dažniausiai šis modelis įgyvendinamas per partnerystes, aljansus ir klasterius, kuriuose, kaip svarbus

sėkmės veiksnys, išskiriamas bendradarbiavimas dalinantis žiniomis – įmonės ne tik dalinasi savo idėjomis, bet ir naudojami kitų atradimais (Enkel et al., 2009). Apibendrinti „sujungto“ modelio požymiai ir procesai pateikiami dešimtoje lentelėje.

10 lentelė. „Sujungto“ modelio požymiai ir procesai (šaltinis Gassmann, Enkel, 2004)

Požymiai	Procesai
<ul style="list-style-type: none"> - nustatyti standartai - didėjanti graža (mobiliųjų technologijų pramonė) - platus partnerių tinklas - įmonės informacija pateikiama reliacinėje lentelėje 	<ul style="list-style-type: none"> - derinami „iš išorės į vidų“ ir „iš vidaus į išorę“ metodai - integruojant išorės žinias ir kompetencijas į vidinę įmonės veiklą kuriamos naujos žinios ir perduodamos rinkai

Apibendrinant atvirų inovacijų modelius ir požiūrius galima pastebėti, jog išskiriami trys pagrindiniai modeliai apibūdina žinių srautus, patenkančius iš arba į įmonę. Pagal požiūrį atviros inovacijos skiriamos pagal kontrolės laipsnį. Atvirose inovacijose akcentuojant vartotojų įtraukimą aktualiausias yra metodas „iš išorės į vidų“, kadangi vartotojai, būdami už įmonės ribų, dalinasi idėjomis, kurios pritaikomos ir įgyvendinamos įmonės viduje.

2.3. Vartotojų įtraukimo į atvirų inovacijų kūrimą prielaidos

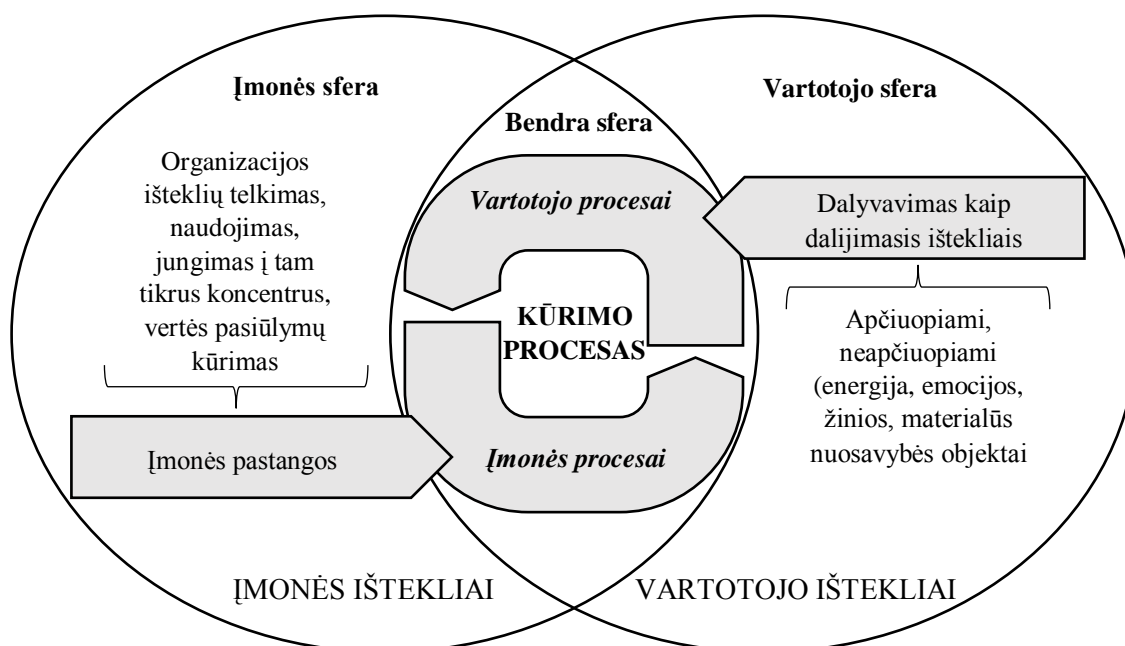
Įmonės ir paslaugos ar prekių naudotojo bendradarbiavimo tema jau kurį laiką aktyviai analizuojama moksliniuose tyrimuose. Von Hippel (1976) galima vadinti šios idėjos pradininku – jis pirmasis išvėlgė šio reiškinio svarbą, tačiau pavadino tai kaip „naudotojų dominavimas inovacijų kūrimo proceso metu“ (angl. *the dominant role of users in innovation process*). Taip pat pastebėtina, jog ankstyvuosiuose von Hippel (1976; 1988) darbuose kaip naudotojos yra traktuojamos kitos įmonės. Lietuvių kalboje anglišką žodį „user“ būtų tikslinga naudoti kaip „vartotojas“. Terminas „vartotojų įtraukimas“ (angl. *user involvement*) užsienio autorių darbuose dažnai naudojamas skirtingomis formomis – kliento įtraukimas, partnerystė, bendradarbiavimas (Bhalla, 2011; Desouza et al., 2008; Damkuvienė et al., 2014; von Hippel, 1976, 1988, 2005; Chien ir Chen, 2008; Gibbert et al., 2002). Nors terminai šiek tiek skiriasi, tačiau apibrėžimo esmė visuomet išlaikoma ta pati – pabrėžiamos sąsajos tarp vartotojo, įmonės ir inovacijų kūrimo bei vertės pasiūlymo, todėl šiame darbe atsiribojama nuo vartotojo ir kliento skirtumų bei koncentruojamasi į vartotoją, kaip inovacijų kūrimo proceso dalyvį, kuris įtraukiamas į produktų ar paslaugų tobulinimą.

Von Hippel dar 1976 metais savo tyrime atskleidė, jog vartotojai, o ne gamintojai, turėjo svarbiausią vaidmenį kuriant inovacijas. Von Hippel vartotojų, kaip inovacijų kūrėjų, idėja plėtojama ir vėlesniuose darbuose (1988; 2005). Taigi, vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą nėra naujas reiškinys, tačiau tik dabar įmonės pradeda įvertinti vartotojų įtraukimo naudą ir reikšmingumą.

Keičiantis vartotojo ir įmonės santykiams šiandieninėje rinkoje vartotojai tampa partneriais inovacijų kūrimo proceso metu. Tradiciniame, uždaros inovacijos, modelyje gamintojai ir vartotojai turėjo savo atskirus vaidmenis. Atviros inovacijos kontekste vartotojo vaidmens ribos susilieja, ir, vis dažniau įtraukiant vartotoją į kūrimo procesą, jis tampa pagrindiniu veikėju kuriant vertę (Pralhad, Ramaswamy, 2004).

2.3.1. Vartotojų įsitraukimo motyvai

Bhalla (2011), apibūdinęs šiuolaikinį ir tradicinį vartotoją (žr. 1 lentelė), išskyrė tai, jog šiuolaikiniai vartotojai yra aktyvūs ir linkę diskutuoti dalindamiesi atsiliepimais apie produktus ir paslaugas. Įsivyrąja požiūris, kad vartotojas yra inovacijų centras, todėl įmonėms tenka keisti savo strategijas ir skirti vartotojui svarbesnį vaidmenį. Šiuolaikinis vartotojas suvokia savo svarbą inovacijų kūrime, yra pasirengęs įsitraukti į procesą bei panaudoti tam savo išteklius. Arnould et al. (2006), cituojamas Damkuvienės et al. (2014), pateikia modelį, kuris parodo, kokiais apčiuopiamais ir neapčiuopiamais ištekliais vartotojas dalinasi su įmone dalyvaudamas kūrimo proceso metu. Neapčiuopiami ištekliai skiriami į socialinius (šeimos, komerciniais ir vartotojų bendruomenės santykiai), kultūrinius (žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir patirtis) ir fizinius (jėga, energija ir emocijos), o apčiuopiami, arba kitaip materialieji ištekliai, apibūdinami kaip vartotojui priklausantys daiktai ir vartotojo erdvės (Arnould et al., 2006) (žr. 6 pav.). Verslas-verslui srityje aktualiausi kultūriniai ištekliai (žinios) ir fiziniai (darbo laikas, energija) bei materialieji – tokie kaip vartotojo įmonės darbuotojai, turima įranga ir kita.



6 pav. Vartotojų dalyvavimas kaip dalijimasis ištekliais (šaltinis Damkuvienė et al., 2014, pagal Arnould et al., 2006)

Vartotojo dalijimasis ištekliais inovacijų kūrimo proceso metu pasireiškia asmeninės informacijos teikimu (dažniausiai naudojama rinkodaros tikslais), dalijimusi idėjomis ir pasiūlymais, produkto ar paslaugos rekomendavimu kitiems, apžvalgų rašymu (Bhalla, 2011; Arnould et al., 2006).

Gibbert et al. (2002) pabrėžia tai, jog vartotojams dalinantis atsiliepimais įmonės gauna vertingų žinių, todėl pastebima, jog klientų žinių valdymas pamažu užima santykių su klientais valdymo vietą. Bendradarbiavimas su vartotojais, anot Gibbert et al. (2002), tolygus bendram vertės kūrimui.

Dalintis ištekliais vartotojai sutinka skatinami tam tikrų motyvų. Įmonėms, siekiančioms bendradarbiavimo yra svarbu atsižvelgti į tai, kokių motyvų vedini vartotojai sutinka dalyvauti inovacijų kūrimo proceso metu. Bhalla (2011) tikina, jog vartotojų, įsitraukiančių į atviras inovacijas, vedinų vien tik altruizmo nėra, todėl siūlo motyvus skirstyti į šešias kategorijas:

1. Įvaizdis (angl. *self-image*) – vartotojai įsitraukia į inovacijų kūrimo procesą, nes tiki, jog tai daro įtaką jų įvaizdžiui. Pavyzdžiui, moterys „Hallmark“ socialinės bendruomenės forumuose nedalyvauja dėl pinigų ar kitų materialinių dalykų. Jos netgi pasirašo teisinį dokumentą, kuriuo atsisako visų teisių į idėjas ir pelną, kuris gali būti sukurtas dėl jų sąveikos su „Hallmark“. Moterys, dalyvaudamos diskusijose, dalindamosis savo nuomone ir patarimais, jaučiasi išklaustos ir vertinamos, o įgyvendintos jų idėjos užpildo jas pasididžiuoimu.
2. Priklausymas (angl. *belonging*) – kartais vien tik galimybė priklausyti grupei ar bendruomenei ir būti susijusiam su jos veikla yra pakankamas atlygis. Tam tikros grupės, pvz. „Audi“ vairuotojai, jaučia tam tikrą garbės jausmą priklausydami bendruomenei, todėl bendradarbiavimas ir galimybė kartu dalyvauti kūrimo proceso metu yra pakankama paskata.
3. Vartojimas (angl. *consumption*) – vartotojus-inovatorius motyvuoja galimybė pirmiesiems išmėginti ar įsigyti naujausius produktus ar paslaugas. Noras būti ankstyvuoju vartotoju yra galinga paskata dalyvauti inovacijų kūrimo proceso metu.
4. Sprendimo poreikis (angl. *need for a solution*) – vartotojai, ieškantys sprendimo nepatenkintiems poreikiams, yra ypatingai patrauklus inovacijų šaltinis. Tokie vartotojai jaučia poreikį konkrečiam problemos sprendimui ir yra pasiryžę bendradarbiauti su įmone, kad galėtų kartu rasti išeitį.
5. Parama (angl. *supporting cases*) – kai kurie vartotojai bendradarbiauja su įmonėmis, nes prijaucia ir nori paremti jų idėjas. Pavyzdžiui, vartotojas nusprendžia dalyvauti įmonės inovacijų kūrimo veikloje, nes ji ieško gydymo būdų krūties vėžiui. Šie vartotojai dalyvaudami taip pat kelia savivertę.
6. Materialinis atlygis (angl. *monetary rewards*) – pinigai visada buvo ir bus svarbus motyvuojantis veiksnys bendradarbiavimo ir įtraukimo į bendrą inovacijų kūrimą atveju. McKinsey&Company teigimu, konkursai su apdovanojimais (materialiniai prizai, pinigai, dovanų kuponai bei nuolaidos) yra efektyviausia motyvavimo forma.

Fuller (2010), be jau išvardintų motyvų, išskiria smalsumą, naujų žinių siekį ir norą pasidalinti turimomis žiniomis bei idėjomis. Damkuvienė et al. (2014), remdamasi kitais autoriais (Kumar et al., 2010; Todor, 2006), vartotojų įtraukimą skirsto pagal motyvus – praktinius arba vertybinius (emocinius). Praktinis motyvas išreiškia individo susirūpinimą dėl produkto arba paslaugos funkcionalumo, o emocinis įsitraukimas reiškia individo lojalumą prekės ženklui bei susidomėjimą savigarbos arba savivertės didinimu. Taigi, visi motyvai gali būti suskirstyti pagal priežastis: materialines, asmenines, socialines, psichologines ir žinių gilinimo. Galima teigti, jog vartotojai, įsitraukiantys į inovacijų kūrimą, vedini ne materialinių priežasčių, yra labiau motyvuoti ir suinteresuoti sukurti tokią inovaciją, kuri būtų naudinga ne tik jiems patiems, bet ir visuomenei (Fuller, 2010). Verslas-verslui atveju dažniau dominuoja praktiniai motyvai, kadangi, kaip atskleidė TNS LT tyrimas, vartotojams ypač svarbus individualus prekės ar paslaugos pritaikymas.

Prahalad ir Ramaswamy (2004) teigimu, įmonės negali nepasinaudoti vartotojų aktyvumu ir veikti savarankiškai, neištraukdamos vartotojų į produkto kūrimo, gamybos, rinkodaros ir kt. procesus. Šiuolaikiniai vartotojai, vedami anksčiau aptartų motyvų, siekia panaudoti savo įtaką kiekvienoje verslo sistemos dalyje kuriant vertę kartu su įmone. Vartotojai verslas-verslui srityje dar aiškiau suvokia savo dalyvavimo svarbą ir turi tam aiškius motyvus. Norint sėkmingai įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą ir išnaudoti jų potencialą reikalinga suprasti vykstančius procesus bei svarbius aspektus, kurie pasireiškia vartotojo įtraukimo metu.

2.3.2. Vartotojų įtraukimo būdai ir įtraukimo organizavimas

Keičiantis požiūriui, jog įmonė yra pagrindinis inovacijos kilmės šaltinis ir vykdytoja, atsiranda vartotojų įtraukimo teorijos. Mokslininkų darbuose galima rasti išskiriamus tris vartotojų įtraukimo į inovacijas būdus (von Hippel, 1988; Desouza et al., 2008; Piller et al., 2010):

1. Vartotojų kuriamos inovacijos (angl. *customer-driven innovation*) – šiuo atveju svarbiausias inovacijų kūrimo proceso metu yra vartotojas. Įmonė, organizuodama šį procesą, turi kartu jį ir koordinuoti, tačiau visiška kontrolė yra negalima. Vartotojų kuriamos inovacijos koncepcija pasižymi aukščiausiu vartotojo įtraukimo laipsniu. Vartotojai aktyviai įsitraukia į procesą, siūlo ir vysto naujas idėjas, tačiau, pasiekus komercializacijos etapą, neretai susiduriama su sunkumais dėl vartotojams trūkstamų kompetencijų.
2. Į vartotojus orientuotos inovacijos (angl. *customer-centered innovation*) – šiuo atveju inovacijas įmonė kuria kartu su vartotojais. Šis modelis nuo pirmojo skiriasi vartotojų vaidmeniu inovacijos kūrimo proceso metu ir įtraukimo į procesą lygmeniu. Kadangi inovacijos kuriamos kartu su vartotojais, procesą sunku koordinuoti ir kontroliuoti, įmonei

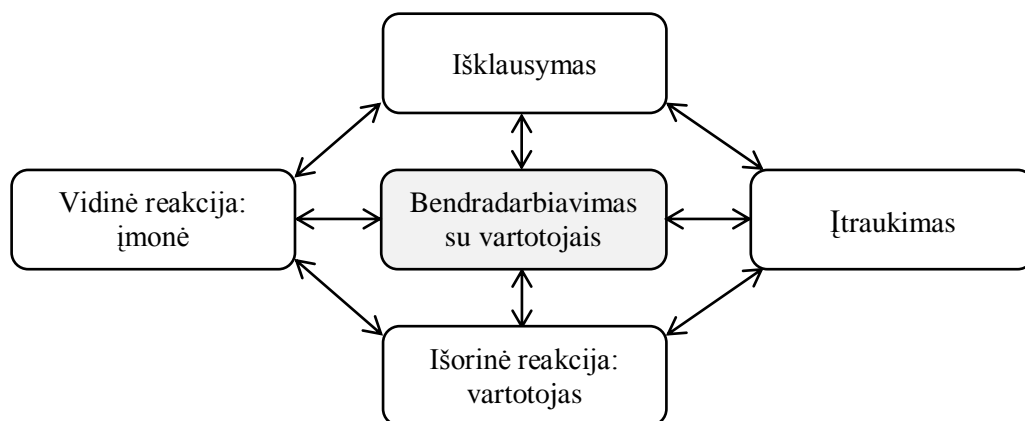
tenka komunikatoriaus vaidmuo. Naudojant šį vartotojų įtraukimo būdą su sunkumais susiduriama iškart po idėjų generavimo etapo.

3. Į vartotojus sutelktos inovacijos (angl. *customer-focused innovation*) – turi mažiausią vartotojų įtraukimo laipsnį. Šiuo atveju inovacijas kuria įmonė, todėl organizavimas, koordinavimas ir kontrolė nesukelia tiek rūpesčių, kiek pirmais dviem atvejais. Vartotojai šioje koncepcijoje atlieka mažą vaidmenį – įmonė kurdama inovacijas orientuojasi į vartotojų poreikius, tačiau kūrimo proceso metu vartotojai nedalyvauja.

Apibendrinant mokslininkų išskiriamus vartotojų įtraukimo į inovacijas būdus galima pastebėti, jog kiekvienas jų pasižymi skirtingu vartotojo įtraukimo lygmeniu, vartotojo ir įmonės vaidmenimis bei kitais kriterijais. Atviras inovacijas yra sudėtingiau suvaldyti, tačiau, nepaisant didesnių pastangų reikalaujančios kontrolės ir koordinavimo, sulaukiama didesnio idėjų srauto.

Anot Bakanauko (2006), vartotojų įtraukimą galima matuoti pagal įtraukimo lygį nuo žemo iki aukšto. Žemo lygio įtraukimu laikoma, kai vartotojas įtraukiamas tik produkto ar paslaugos kūrimo pradžioje ir dalyvauja tik generuojant idėjas. Vidutinis įtraukimo lygis yra tuomet, kai vartotojas prisideda ne tik pirmose kūrimo stadijose, bet ir testuojant bei tobulinant inovaciją. Aukštas vartotojų įtraukimo į inovacijos kūrimą lygis reiškia, jog vartotojas dalyvauja proceso metu nuo pradžios iki pabaigos. Verslas-verslui atveju, kai inovacijos kuriamos pritaikant prekę ar paslaugą pagal individualius vartotojo poreikius, vartotojo dalyvavimas reikalauja vidutinio arba aukšto įsitraukimo lygio, kadangi daug darbo turi būti atliekama proceso metu dalyvaujant vartotojui.

Alam ir Perry (2002) teigimu, vartotojai yra inovacijų kūrimo pagrindas, kadangi inovacijos kuriamos pagal jų poreikius. Inovacijos, kylančios iš vartotojų, reikalauja iš įmonių greitos reakcijos ir prisitaikymo – nereaguojant į vartotojų poreikius ir nekuriant inovacijų pagal juos, vartotojai gali nebepirkti produktų ar paslaugų ir rinktis konkurentų produkciją. Bhalla (2011) išskiria keturis komponentus, kurie turi darniai dirbti kartu, kad įmonė galėtų kurti inovacijas sėkmingai įtraukiant vartotojus (žr. 7 pav.)



7 pav. Bendradarbiavimas su vartotojais kuriant inovacijas (šaltinis Bhalla, 2011)

Pateikiamoje schemeje matomi komponentai yra būtini siekiant įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą. Pirmasis komponentas „išklauskas“ atkreipia dėmesį į tai, jog šių dienų vartotojai dažnai sąveikauja tarpusavyje, su žiniasklaida ir įmonėmis, pasitelkdami įvairius socialinius tinklus ir forumus. Bhalla (2011) remiasi Technorati (2008) atliktu tyrimu, kurio metu nustatyta, jog pagrindinės priežastys, kodėl vartotojai kuria ir skaito tinklaraščius (angl. *blog*), yra dalijimasis vartojimo patirtimi, informacijos apie prekės ženklus gavimas ir pateikimas kitiems, rekomendacijų ir reklaminių nuorodų teikimas (angl. *providing refferals*). Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog apie 50 proc. suaugusiųjų, kurie naudojami Facebook ir MySpace socialiniais tinklais, reguliariai dalinasi informacija apie naudojamus prekės ženklus savo paskyrose su draugais. Todėl įmonės turėtų stebėti savo vartotojus ir sekėti jų diskusijas apie savo bei konkurentų prekės ženklus internete, kad galėtų vystyti bendradarbiavimą ir įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą.

Kitas komponentas yra „įtraukimas“. Įmonės įtraukia vartotojus į bendravimą, kad išprovokuotų pokalbį ir gautų atsakymus, reakcijas ir naujus požiūrius į produktą ar paslaugą, taip sutrikdydami esančią pusiausvyrą (Bhalla, 2011). Chien ir Chen (2008) atkreipia dėmesį, jog vartotojai dažniausiai neturi profesinių žinių, tačiau išreiškia bendrąją ir asmeninę nuomonę, kuri gali būti tinkama pradžia būsimai inovacijai. Visais atvejais, vartotojų įtraukimas lemia naują sąveiką ir naujų santykių tarp įmonės ir vartotojo užmezgimą.

Trečiasis komponentas, svarbus vartotojams – „išorinė reakcija“. Vartotojų poreikiai dažnai ir greitai keičiasi, todėl neretu atveju idėjų vystymo ir testavimo procesas gali užsistėti, kol išpildomas galutinis inovacijos variantas. Kazakevičiūtė (2003) pabrėžia, jog šiame etape didelę svarbą turi tai, kieno indėlis dominuoja – įmonės ar vartotojo. Siekdamas sutrumpinti šį procesą, įmonės taiko įvairias taktikas suteikdamos daugiau galios vartotojams ir taip padidindamos inovacijų kūrimo efektyvumą. Įmonės turi siekti ne tik išgauti vartotojų idėjas bei atsiliepimus, bet ir atitinkamai reaguoti į surinktą informaciją.

Paskutinis, tačiau taip pat labai svarbus komponentas, yra „vidinė reakcija“. Ši reakcija pasireiškia įmonės viduje ir apima investavimą į bendradarbiavimo struktūrų kūrimą, procesų palaikymą ir valdymą, įmonės organizacinės kultūros vystymą (Bhalla, 2011). Be šio, ketvirtojo komponento, vartotojų įtraukimas neturėtų prasmės ir įmonė liktų įstrigusi pirmuose trijuose etapuose, negaudama apčiuopiamos naudos.

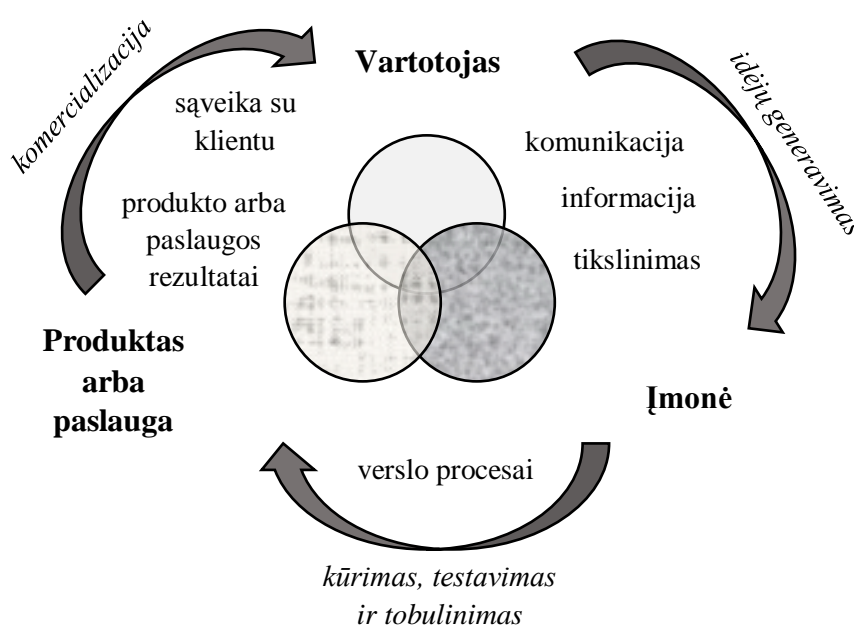
Desouza et al. (2008), taip pat kaip ir Bhalla (2011), analizuoja vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą, tačiau, anot autoriaus, pirmiausia yra tikslinga išskirti tris dėmenis, kurių efektyvi sąveika lemia sėkmingą bendradarbiavimą – tai vartotojas, įmonė ir produktas arba paslauga. Taip pat išskiriami trys pagrindiniai etapai, kuriuose pasireiškia minėtųjų komponentų sąveiką:

1. Idėjų generavimas – geriausių idėjų atranka ir vystymas;
2. Verslo procesai – produkto ar paslaugos kūrimas, testavimas ir tobulinimas;

3. Komercializacija – produkto ar paslaugos pateikimas rinkai, įtraukiant vartotojų idėjas ir užtikrinant produkto ar paslaugos patrauklumą vartotojams.

Bhalla (2011) ir Desouza et al. (2008) pabrėžia, jog inovacijos bus efektyvesnės – greičiau išsivertins rinkoje ir atneš didesnę finansinę naudą – jei į inovacijų kūrimą nuo pat pirmo etapo bus įtraukiami vartotojai, arba, dar geriau, patys inicijuos inovacijas. Šiuo atveju įmonės, tinkamai reaguodamos ir parodydamos suinteresuotumą dirbti kartu su vartotojais, gali lengviau patenkinti vartotojų poreikius ir pagreitinti inovacijų kūrimo ir produktų ar paslaugų tobulinimo procesą. Desouza et al. (2008) siūloma vartotojų įtraukimo schema pateikiama aštuntame paveiksle.

Schema matoma, jog pirmasis etapas, vykstantis sąveikaujant vartotojui ir įmonei, yra idėjų generavimas. Šiame etape įmonės turi įvertinti vartotojus, kaip inovatyvių idėjų šaltinį. Svarbu sukurti bendradarbiavimui tinkamą aplinką ir palaikyti ryšį su vartotojais. Svarbiausias aspektas šiame etape yra pritraukti tikslius vartotojus, todėl įmonė turi tiksliai žinoti savo vartotojų segmentą ir gebėti smulkiai jį apibūdinti. Tokiu būdu, pasinaudodamos vartotojų charakteristika, įmonės gali lengviau rasti naudingus vartotojus. Desouza et al. (2008) pastebi, jog naujų, nepatyrusių vartotojų idėjos dažnu atveju būna kūrybiškesnės, tačiau patyrę vartotojai pateikia kur kas praktiškesnes idėjas. Vartotojai dažnai dalinasi idėjomis ir be įmonės iniciatyvos, tokiu atveju įmonei tereikia sekti vartotojų veiksmus internetinėje erdvėje – stebėti forumus, socialinius tinklus, žiniasklaidos priemones, kuriose vartotojų apžvalgas ar atsiliepimus apie produktus arba paslaugas galima lengvai rasti pagal raktinius žodžius.



8 pav. Vartotojų įtraukimo į inovacijas schema (šaltinis Desouza et al., 2008)

Vertinant vartotojų įtraukimą šiame etape pagal Bakanausko (2006) vartotojų įtraukimo lygius, galima sakyti, kad įtraukimo lygis yra žemas, kadangi po šio etapo vartotojas daugiau neturi jokios įtakos inovacijos vystymui, o tolimesnį darbą atlieka įmonė.

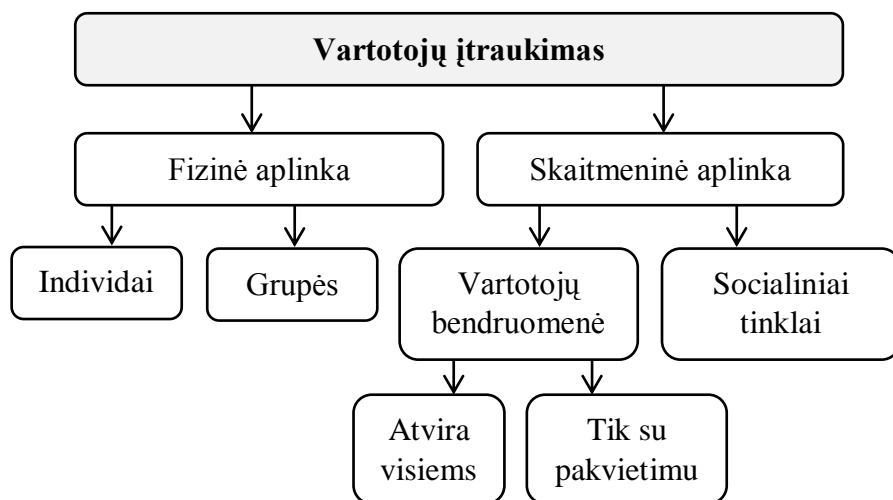
Antrajame Desouza et al. (2008) pateiktame etape vyksta produkto ar paslaugos kūrimas, testavimas ir tobulinimas. Šiame etape įmonė pritaiko vartotojų pateiktas idėjas kurdamą naujus produktus ar paslaugas. Desouza et al. (2008) pabrėžia, jog yra svarbu vartotojų duomenis ir idėjas sistemingai rinkti ir analizuoti, kad būtų galima teisingai parinkti komunikacijos kanalus tolimesniam bendravimui inovacijų kūrimo proceso metu – diskutuoti apie idėjas, aptarti tobulinimo galimybes ir apsvairstyti įgyvendinimo stadijas. Pagal Bakanausko (2006) nurodomus įtraukimo lygius, ši etapą galima priskirti vidutiniam vartotojų įtraukimui į inovacijų kūrimo procesą, kadangi vartotojai dalyvauja tobulinant ir išbandant produktą ar paslaugą.

Komercializacijos etape įmonė sukurtą produktą ar paslaugą pateikia rinkai, tačiau norint užtikrinti teigiamą rinkos atsaką į inovaciją yra tikslinga pirmiausia duoti ją išbandyti ir įvertinti vartotojams. Anot Bhalla (2011), šiame etape geriausiai atsiskleidžia, kurie vartotojai dalyvauja inovacijos kūrimo proceso metu būtent dėl galimybės pirmiesiems išmėginti naujus produktus ar paslaugas. Išbandę inovaciją šie vartotojai aktyviai dalinasi įgyta patirtimi, atsiliepimais ir rekomendacijomis savo socialiniuose tinkluose ir diskusijų forumuose (Bhalla, 2011; Arnould et al., 2006). Šiame etape vartotojai padeda produktui įsitvirtinti rinkoje, taip pat galima teigti, jog atlieka reklamos funkciją, kadangi skleidžia informaciją apie inovaciją. Jeigu vartotojai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu nuo pirmo iki paskutinio etapo, galima teigti, jog jų įtraukimo lygis yra aukštas (Bakanauskas, 2006), kadangi jie ne tik siūlo idėjas ir dalyvauja inovacijos tobulinimo proceso metu, bet ir pirmieji išbando jau paruoštą produktą ar paslaugą.

Apibendrinant Desouza et al. (2008) vartotojų įtraukimo schemą galima pastebėti, jog visas procesas po trečio etapo nesibaigia – tai kaip uždaras ratas, kuriame visi dalyviai susiję, o etapai vienas po kito kartojasi besisukdami ratu. Von Hippel (2005) labiausiai akcentavo vartotojų idėjų poreikį ir įtraukimą į pirmuosius etapus, tačiau Desouza et al. (2008) ir Fuller (2010) pabrėžia, jog vartotojas yra svarbus ir naudingas dalyvis visuose trijuose inovacijų kūrimo etapuose. Bakanauskas (2006) teigia, jog įmonė, prieš įtraukdama vartotojus į inovacijų kūrimo procesą, turėtų gerai apsvairstyti ir įvertinti, kokio lygio vartotojų įtraukimą ji gebės suvaldyti (žemą, vidutinį, aukštą).

2.3.3. Vartotojų įtraukimo aplinkos

Kitas svarbus veiksnys, analizuojant vartotojų įtraukimą – aplinkos, kurioje bus vykdomas procesas, numatymas. Bhalla (2011) vartotojų įtraukimo aplinkas skirsto į fizinę ir skaitmeninę (žr. 9 pav.).



9 pav. Vartotojų įtraukimas fizinėje ir skaitmeninėje erdvėje (šaltinis Bhalla, 2011)

Anot Bhalla (2011), nemažai didžiųjų kompanijų, tokių kaip P&G, Nike, Coke ir kt., stengiasi derinti šias abi aplinkas, kadangi tai leidžia joms pažinti vartotoją visapusiškai ir įvairiais aspektais. Tačiau dauguma įmonių vis dar daugiausia remiasi rinkodaros tyrimais, kaip pagrindiniu įrankiu, informacijai iš vartotojų surinkti. Įmonės, nutarusios įtraukti vartotojus fizinėje aplinkoje, turi nuspręsti, ar jie bus įtraukti kaip individai ar grupės ir skirti laiko su jais susitikti. Be to, vartotojų įtraukimas fizinėje aplinkoje turi geografinių apribojimų. Nusprendus pasirinkti skaitmeninę aplinką, vartotojai įtraukiami be vietos ar laiko apribojimų, nes vartotojai gali prisijungti būdami jiems patogioje vietoje, jiems patogiu metu. Įtraukimą skaitmeninėje aplinkoje dar galima išskirti į vartotojų bendruomenes (vartotojai dalyvauja įmonės sukurtose ir finansuojamose svetainėse) arba socialinius tinklus (Facebook, Instagram, Twitter ir kt.). Galiausiai, jei įmonė nusprendžia kurti savo svetainę, kaip įrankį vartotojams įtraukti į inovacijų kūrimą, lieka pasirinkti, ar ji bus atvira visiems vartotojams, ar bus įteikiami pakvietimai tik iš anksto atrinktiems vartotojams iš konkrečių rinkos segmentų, atitinkantiems tam tikras charakteristikas.

Fuller (2010) teigimu, idealiu atveju, tokios svetainės ar platformos dizainas turėtų savaime pritraukti visas numatytas vartotojų grupes, tačiau į vartotojus, kurie įtraukiami tik su pakvietimu, įmonės deda didesnius lūkesčius ir skiria jiems ypatingą dėmesį (Bhalla, 2011). Piller et al. (2010) ir Fuller (2010), nagrinėdami vartotojų įtraukimą, pirmenybę teikia skaitmeninei aplinkai, motyvuodami lengvesnėmis įtraukimo aplinkybėmis bei virtualių bendruomenių aktyvumu.

Fuller (2010) pateikia vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimo skaitmeninėje aplinkoje modelį (žr. 10 pav.), kuriame keliami penki pagrindiniai klausimai, padedantys atskleisti viso proceso niuansus – ką, kaip, su kuo, kodėl, kas. Pirmiausia nustatomas turinys/užduotis – ką darysime, koks tai bus produktas ar paslauga, kokia inovacijos užduotis. Antru etapu numatomas procesas ir priemonės, kaip viskas turėtų vykti, aptariamas intensyvumas, trukmė ir paskatos. Kitas etapas yra skirtas apsibrėžti, su kuo siekiama vykdyti įtraukimą – su vartotojais ar partneriais. Toliau nustatoma, kodėl

šie vartotojai turėtų norėti dalyvauti inovacijų kūrimo proceso metu, kokie yra jų motyvai šiame procese. Galiausiai nustatomos jų charakteristika, kuriomis vartotojai turėtų pasižymėti, kad būtų įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą.



10 pav. Vartotojų įtraukimas skaitmeninėje aplinkoje (šaltinis Fuller, 2010).

Apibendrinant vartotojų įtraukimo prielaidas galima teigti, jog yra trys pagrindiniai dėmenys, dalyvaujantys inovacijų kūrimo proceso metu – įmonė, vartotojas ir produktas arba paslauga. Visą inovacijos kūrimo ir vartotojų įtraukimo procesą galima suskirstyti į tris etapus: idėjų generavimo; kūrimo, testavimo ir tobulinimo; komercializacijos. Įmonė, vykdydama vartotojų įtraukimą, pati nusprendžia, kokio lygio įtraukimas yra priimtinas bei kokiais metodais ir kokioje aplinkoje vartotojai bus įtraukiami.

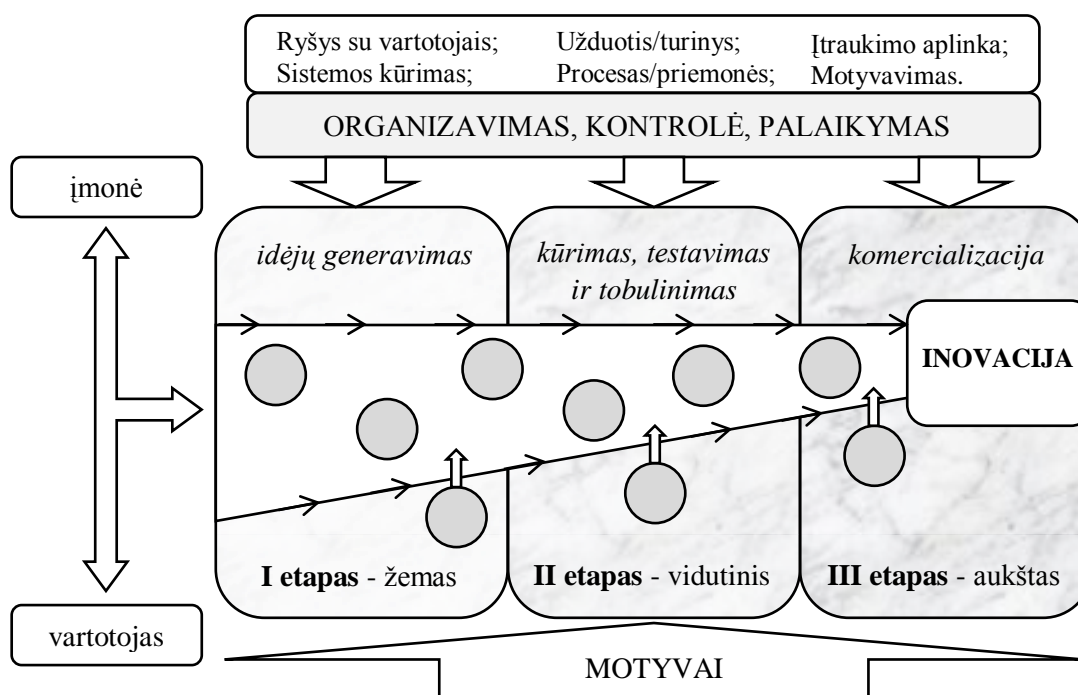
Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad atviros inovacijos paradigma skatina įmones įtraukti į inovacijų kūrimo procesą išorines žinias, o įmonės ribos tampa pralaidžios informacijai. Atviros inovacijos gali būti organizuojamos trimis skirtingais metodais, tačiau analizuojant vartotojų įtraukimą aktualiausias yra „iš išorės į vidų“ metodas. Verslas-verslui srityje atviros inovacijos gali būti organizuojamos skirtingais būdais, pasirenkant efektyviausią kiekvienos situacijos atveju.

Vartotojų dalyvavimą atvirų inovacijų proceso metu galima laikyti išteklių dalijimusi. Vartotojai, paskatinti tam tikrų motyvų (materialinių, asmeninių, socialinių, psichologinių ir žinių

igijimo), sutinka dalintis savo apčiuopiamais ir neapčiuopiamais ištekliais ir yra įtraukiami į inovacijos kūrimo procesą. Mokslininkai pastebi, jog efektyviausias rezultatas pasiekiamas įtraukiant į procesą tuos vartotojus, kuriuos labiausiai motyvuoja ne materialiniai veiksniai. Todėl galima teigti, kad verslas-verslui atveju į inovacijų kūrimą įtraukiami vartotojai, kurie dažniau yra skatinami praktinių motyvų, yra daug naudingesni įmonei viso inovacijų kūrimo proceso metu.

Inovacijų kūrimo procesą galima suskirstyti į tris etapus – idėjų generavimo; kūrimo, testavimo ir tobulinimo; komercializavimo. Įmonė, organizuodama vartotojų įtraukimą, pasirenka, kurioje aplinkoje norės vykdyti inovacijų kūrimo procesą – fizinėje ar skaitmeninėje. Galima apibendrintai teigti, jog įmonė, siekdama įtraukti vartotojus, turi įvertinti daugybę veiksnių. Ypač svarbu yra tiksliai įvardinti, su kokiais vartotojais siekiama bendradarbiauti, apibrėžti vartotojo charakteristikas ir atlikti segmentavimą, nuspręsti, koks įtraukimo modelis ir organizavimo būdai bus naudojami bei sumodeliuoti būsimą procesą.

Susistemintus vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas teorinę analizę pateikiamas apibendrintas teorinis vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas modelis (žr. 11 pav.).



11 pav. Vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas teorinis modelis (sudaryta autorės)

Remiantis susistemintu išanalizuotos teorijos modeliu (žr. 11 pav.), atviros inovacijos procesas gali būti suskirstytas į tris etapus, kiekviename iš jų stengiamasi įtraukti dalyvauti ir vartotojus. Pilki apskritimai modelyje vaizduoja iš vartotojų kylančias idėjas ir jų dalyvavimą inovacijos kūrimo proceso metu. Ryšys tarp vartotojo ir įmonės yra abipusis, nenutrūkstantis procesas, kuris lemia vartotojo ir įmonės sąveiką kuriant inovacijas. Pirmajame etape įmonės arba vartotojo

iniciatyva vyksta idėjų generavimas. Idėjos, inicijuotos vartotojų, dažniausiai išreiškiamos dėl praktinio motyvo ir siekia sukurti inovaciją nepatenkintiems vartotojo poreikiams. Antrame etape idėja materializuojama – vyksta kūrimas, testavimas ir tobulinimas. Trečiasis etapas – eksperimentinio produkto ar paslaugos išbandymas ir pateikimas rinkai. Priklausomai nuo to, ar vartotojas dalyvauja visuose inovacijos kūrimo proceso etapuose, galima išskirti vartotojo įtraukimo lygį – žemą, vidutinį arba aukštą. Kaip galima pastebėti pateiktame modelyje, vartotojas gali būti įtraukiamas visuose etapuose arba atskirai pasirinktuose. Įmonė yra atsakinga už viso proceso organizavimą, kontrolę ir palaikymą – be numatytų inovacijos kūrimo etapų tai apima ir ryšių su vartotojais užmezgimą, platformų ir svetainių kūrimą bei priežiūrą, įtraukimo aplinkų numatymą, susitikimų su vartotojais organizavimą, jų motyvavimą ir kt. Remiantis mokslinės literatūros analize nustatyta, jog vartotojai sutinka dalyvauti inovacijos kūrimo procese, nes juos skatina tam tikri motyvai (materialiniai, asmeniniai, socialiniai, psichologiniai ir žinių gilinimo), kuriais remiantis jie sutinka dalintis savo ištekliais su įmone. Todėl įmonės, norėdamos sėkmingai įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimo procesą, turi gebėti atitinkamai juos motyvuoti bei tinkamai organizuoti visą inovacijų kūrimo procesą.

3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ATVIRAS INOVACIJAS IT SEKTORIAUS STARTUOLIUOSE SĖKMĖS VEIKSNIŲ NUSTATYMO TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATAI

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodika numato tyrimo principus, būdus ir priemones, kuriais bus siekiama tyrimo tikslo. Šis empirinis tyrimas yra atliekamas siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia sėkmingą vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas IT sektoriaus startuoliuose. Probleminės analizės metu nustatyta, jog vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą yra tikslinga ir netgi būtina veikla, norint efektyviai patenkinti vartotojų poreikius, todėl tyrimo metu siekiama gauti informacijos, kuri padėtų praplėsti suvokimą apie sėkmingą vartotojų įtraukimą.

Tyrimo tikslas – nustatyti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas Lietuvos startuoliuose, IT sektoriuje, sėkmės veiksnius.

Tyrimo strategija. Vartotojų įtraukimas į atviras inovacijas startuoliuose tiriamas naudojant kokybinę atvejo analizę – tiriamas Lietuvos startuolių, veikiančių IT sektoriuje, verslas-verslui srityje. Duomenys renkami atliekant pusiau struktūruotą interviu, analizuojant informantų pateiktus atsakymus taikomas kokybinės turinio analizės metodas.

Tiriant vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas startuoliuose siekiama išsiaiškinti įmonių patirtį, todėl atliekamas kokybinis tyrimas. Anot Kardelio (2016), kokybiniuose tyrimuose akcentuojamas rėmimasis atskirų atvejų studijomis, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius. Kokybinių tyrimų metu tiriamų atvejų skaičius gali būti nedidelis, kadangi Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu, pagrindinis tikslas yra išanalizuoti vienetinius atvejus ir praplėsti suvokimą apie reiškinį. Tidikis (2003) taip pat pabrėžia, jog kokybiniuose tyrimuose turi būti siekiama atskleisti visus problemos aspektus.

Tyrimo instrumentas. Kaip pagrindinis tyrimo metodas pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Tidikis (2003) interviu metodo metu surinktus duomenis laiko patikimesniais, be to šis metodas leidžia gyvai bendrauti su informantu, stebėti jo kalbą ir reakcijas. Pusiau struktūruoto interviu metodas leidžia tyrėjui bendraujant su informantu išgauti daugiau tyrimui reikalingos informacijos – nors bendraujama pagal iš anksto parengtus klausimus, esant poreikiui tyrėjas gali užduoti papildomus klausimus, patikslinti ir pagilinti bendravimą su informantu tam tikromis temomis.

Pusiau struktūruotas interviu atliekamas pagal iš anksto parengtus klausimus, kuriais remiantis išlaikoma pokalbio struktūra, tačiau atsižvelgiant į pokalbio eigą gali būti pateikiami papildomi klausimai. Šis metodas yra lankstesnis ir leidžia lengvai prisitaikyti prie kiekvieno informanto individualiai, taip išgaunant efektyviausią rezultatą. Dėl interviu laiko ir datos su kiekvienu

informantu suderinta individualiai, interviu metu tyrimui gauti duomenys įrašyti į išmaniojo telefono atmintį.

Interviu metu surinktiems duomenims analizuoti taikoma kokybinė turinio analizė, remiantis indukcinio požiūriu. Anot Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), indukcinis požiūris taikomas tada, kai apie nagrinėjamą reiškinį turima nepakankamai žinių ir informacijos. Šiuo atveju, analizuojant tiriamą reiškinį, iš gautų duomenų išskiriamos jį apibūdinančios savybės, kurios jungiamos pagal panašumus ir grupuojamos į kategorijas bei subkategorijas (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Atliekant interviu siekiama išgauti kuo daugiau naudingos tyrimui informacijos, kurią analizuojant būtų galima pasiekti pagrindinį tyrimo tikslą. Interviu klausimai (žr. 1 priedas) suformuluoti siekiant atskleisti vartotojų įtraukimą IT startuolių veikloje ir nustatyti sėkmės veiksnius (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas ir sėkmės veiksnių tyrimo planas (sudaryta autorės)

Struktūra		Vertinami aspektai
Įvadas		<ul style="list-style-type: none"> • Informantų supažindinimas su interviu tema ir tyrimo tikslo pristatymas.
Demografinė charakteristika		<ul style="list-style-type: none"> • Informantų veiklos pobūdis, laiko ir darbuotojų skaičius.
Tyriminė dalis	Inovacinė veikla ir idėjų kilmė	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacijų inicijavimas. • Inovatyvių idėjų atranka ir taikomi kriterijai.
	Vartotojų įtraukimas	<ul style="list-style-type: none"> • Įtraukiamų vartotojų atranka. • Vartotojų išitraukimo motyvai ir įtraukimo motyvavimas. • Vartotojų dalyvavimas inovacijų kūrimo proceso metu. • Vartotojų žinių įveiklinimo užtikrinimas. • Vartotojų įtraukimo sunkumai ir blogoji patirtis
	Startuolių lūkesčiai	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės lūkesčiai iš vartotojų įtraukimo. • Įmonės pasirengimas įtraukti vartotojus.

Kaip matoma vienuoliktoje lentelėje, parengtą interviu galima suskirstyti į tris dalis:

1. *Įvadas.* Informantai supažindinami su interviu tema, pristatomas būsimų rezultatų panaudojimo tikslas ir užtikrinamas konfidencialumas bei duomenų anonimiškumas, todėl įmonių pavadinimai nėra minimi.
2. *Demografinė informantų charakteristika.* Siekiant atskleisti startuolių veiklą ir patirtį interviu pradžioje užduodamas klausimas, kuriuo siekiama nustatyti veiklos vykdymo laikotarpį, veiklos pobūdį bei darbuotojų skaičių.
3. *Tyriminė dalis.* Tyriminėje dalyje informantams pateikiami klausimai, kuriais siekiama atskleisti startuolio patirtį inovacinėje veikloje įtraukiant vartotojus bei nustatyti sėkmės veiksnius.

Klausimus galima suskirstyti pagal temų kryptis:

- Inovacinė veikla ir idėjų kilmė;
- Vartotojų įtraukimas;

- Sėkmės veiksnių ir naudos apibendrinimas.

Papildomi klausimai buvo užduodami kiekvienam informantui individualiai, derinant klausimus pagal poreikį.

Tyrimo imtis. Pusiau struktūruotas interviu atliktas su penkiomis Lietuvos startuolių įmonėmis, dirbančiomis verslas-verslui srityje, IT sektoriuje. Kokybiniais tyrimams netaikomi griežti imties reikalavimai, kadangi jų reprezentatyvumą lemia ne tiriamųjų skaičius, o tyrimo duomenų gilumas ir apibendrinimas (Kardelis, 2016). Dvyliktoje lentelėje pateikiamos pagrindinės informantų charakteristika bei informacija apie interviu laiką ir datą.

12 lentelė. Startuolių charakteristika (sudaryta autorės)

Įmonė	Veikla	Darbuotojai	Rinka	Standartizuotas produktas	Interviu data	Interviu trukmė
A	2m	4	Vietinė	Ne	2018-04-19	1val.
B	6m	28	Globali	Ne	2018-04-20	40min.
C	1m	1	Vietinė	Taip	2018-04-23	30min.
D	3m	140	Globali	Ne	2018-04-23	1val.10min.
E	1,5m	12	Vietinė	Ne	2018-04-23	55min.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2018 metų balandžio mėnesio 19, 20 ir 23 dienomis. Interviu metu buvo apklausti penkių startuolių atstovai, dirbantys IT sektoriuje. Interviu su informantais truko vidutiniškai 50min., transkribuoti interviu pateikiami prieduose (žr. 2, 3, 4, 5 ir 6 priedas).

Tyrimo etika. Anot Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), interviu metodas yra dažniausiai naudojamas kokybinio tyrimo duomenims rinkti. Autorių teigimu, svarbiausi tyrimo etikos užtikrinimo aspektai naudojant interviu metodą yra sutikimas dalyvauti, tyrėjo atsakomybė tyrimo dalyviams bei anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimas.

Šių reikalavimų ir buvo laikomasi atliekant tyrimą – tyrimo dalyviai prieš interviu buvo informuoti apie tyrimo paskirtį, suderintas kiekvienam informantui tinkantis interviu laikas, užtikrintas dalyvavimo interviu konfidencialumas, todėl įmonių pavadinimai ir informantų vardai nėra minimi darbe.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą buvo tikimasi apklausti ne tik startuolius, tačiau ir jų vartotojus, tokiu būdu išgaunant informaciją iš abiejų inovacijų kūrimo veikloje dalyvaujančių,usių. Ši informacija būtų padėjusi geriau suprasti vartotojo dalyvavimo motyvus bei įgytą patirtį inovacijų kūrimo proceso metu. Kadangi įmonės išreiškė pageidavimą išlaikyti savo tapatybes anonimiškai, informacija apie vartotojus nebuvo suteikta, todėl buvo koncentruojamasi į įmonių patirtį.

Tyrimo metu pastebėta, jog analizuojami startuoliai nešneka apie komercializacijos etapą. Todėl ši sritis tyrimo metu beveik nebuvo paliesta, o komercializacijos etapas startuolių veikloje, įtraukiant vartotojus į inovacijų kūrimą, liko neatskleistas.

Nors visi tyrimo dalyviai yra startuoliai, veiklą vykdančios verslas-verslui srityje, IT sektoriuje – tačiau jų atvejai nagrinėti kaip individualūs, ieškant bendrų bruožų ir apibendrinant gautus rezultatus. Kadangi kokybinis tyrimas atliekamas analizuojant Lietuvos startuolius siekiant praplėsti suvokimą, galutinių išvadų apie vartotojų įtraukimą atvirose inovacijose daryti negalima. Nepaisant to, atliktas tyrimas pagilina žinias apie vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas ir padeda pagrindus ateities tyrimams.

3.2. Informantų charakteristika

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta analizuoti startuolius, veikiančius verslas-verslui srityje, IT sektoriuje. Toks sprendimas priimtas remiantis „Startup Lietuva“ 2017 metais atlikto tyrimo duomenimis, kurie atskleidė, jog net 77 proc. visų Lietuvos startuolių veikia būtent verslas-verslui srityje, o 32 proc. startuolių (didžiausia dalis) dirba IT sektoriuje. Tai parodo, jog tokio tipo startuoliai Lietuvoje yra populiariausi, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai turėtų potencialą praktiniam pritaikomumui. TNS LT 2015 metais atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti, kas svarbu vartotojams renkantis IT paslaugas verslas-verslui srityje. Tyrimo duomenimis vartotojai iš IT kompanijų labiausiai tikisi patikimumo ir aukštos kompetencijos, taip pat svarbus veiksnys yra individualus paslaugų pritaikymas prie vartotojo poreikių. Mažiausiai svarbus veiksnys pasirodė įmonės tarptautiškumas. Tai dar kartą patvirtina, jog įmonės turi skirti didesnę dėmesį vartotojų poreikiams, o geriausias būdas tam užtikrinti – įtraukti vartotojus į savo inovacinę veiklą.

Tyrimo metu, kuris analizuoja vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą, sutiko dalyvauti penki IT sektoriuje dirbantys startuoliai. Siekiant susipažinti su analizuojamais startuoliais, buvo atliekama jų internetinių puslapių ir kitų laisvai prieinamų duomenų analizė.

Įmonė A pateikia save kaip šiuolaikišką, inovatyvų startuolį, kurio pagrindinė veikla yra internetinių puslapių kūrimas, informacinių sistemų ir programėlių kūrimas, programavimo sprendimų pateikimas. Startuolyje dirba keturi asmenys, veikla vykdoma du metus. Įmonė yra įsikūrusi Kaune, tačiau turi klientų visoje Lietuvoje. Pastebėtina, jog internete informacijos apie įmonę yra itin mažai – trumpai pristatoma įmonės veikla, pateikiamas atliktų darbų portfolio bei kontaktinė informacija. Nepaisant to, startuolio internetiniame puslapyje yra iššokantis tiesioginio bendravimo žinučių langas, kurį galima traktuoti kaip gestą, parodantį, kad įmonė rūpinasi vartotojais ir stengiasi palaikyti ryšį. Interviu metu į klausimus atsakinėjo A įmonės įkūrėjas, kurio teigimu, visi įmonės vartotojai yra kitos įmonės, todėl jų įmonės pagrindinis tikslas yra „*padaryti tai, ko jie nori geriausiai, kaip tik galime*“.

Įmonė B veiklą vykdo jau 6 metus, įmonėje dirba 28 darbuotojai. Įmonė užsiima IT programinės įrangos, duomenų analizės, vizualizacijos programinės įrangos bei daiktų interneto technologijomis grįstų sistemų kūrimu. Nors įmonė įsikūrusi Lietuvoje ir visi darbuotojai yra vietiniai, šiuo atveju vartotojai yra daugiausia užsienio įmonės, savo veikloje pritaikančios startuolio B kuriamas IT sistemas. Internete pateikiami duomenys apie įmonę B pabrėžia jos profesionalumą – vartotojas, atsidaręs įmonės puslapį, gali rasti detalią informaciją apie įmonės veiklą ir atliktų darbų pavyzdžius. Startuolio aprašyme pažymima, kodėl vartotojas turėtų rinktis dirbti būtent su jais: užtikrinamas darbo efektyvumas, kadangi dirbama tik su tomis technologijomis, kurias įmonė išmano ir turi patirties, be to, laikantis *agile* metodikos, nustatytas darbo modelis leidžia pasiekti rezultatų per dvi savaites. Taip pat pabrėžiama vartotojo svarba įmonei – šūkis „stebėk, dalyvauk, kontroliuok“ atskleidžia vartotojo ir įmonės santykius šiame startuolyje, o pateikiamame aprašyme teigiama, jog vartotojas turi galimybę stebėti projekto eigą realiuoju laiku, reikalauti pakeitimų, kelti klausimus, koreguoti prioritetus ir netgi priklausyti startuolio komandai projekto vykdymo metu. Įmonė taip pat parodo savo skaidrumą – vartotojas dalyvaudamas inovacijos kūrimo proceso metu mato viską iš vidaus, todėl žino, jog įmonė nesukčiauja, o mokamas atlygis už paslaugas yra teisingas. Antrasis interviu vyko su B įmonės atstovu, kuris įmonėje eina ryšių su klientais valdymo vadybininko pareigas ir tiesiogiai bendrauja klientais inovacijos kūrimo proceso metu.

Įmonė C rinkoje veikia dar tik metus laiko ir turi tik vieną oficialų darbuotoją – startuolio įkūrėją ir vadovą, kuris ir dalyvavo duodamas interviu. Įmonė užsiima debesų technologijomis paremto sprendimo platinimu – savo sukurta verslo optimizavimo sistema. Sprendimas unikalus ir vis dar tobulinamas, todėl vartotojai dažnai įtraukiami testavimo metu, atsižvelgiama į jų pasiūlymus ir poreikius, nors informanto teigimu „*tie poreikiai nėra labai nauji ar nežinomi*“. Skirtingai nuo visų tyrime dalyvavusių startuolių, šiuo atveju stengiamasi sukurti visiems vartotojams tinkantį vieną standartizuotą produktą. Informacijos apie įmonę ir vartotojų įtraukimą nėra daug, labiau koncentruojamasi į produkto aprašymą, jo naudos išdėstymą ir kainų pasiūlymą. Įmonė, siekdama pritraukti vartotojus, siūlo nemokamą atsargų valdymo efektyvumo analizę, kurios metu bendraujant su vartotoju pasisemiama žinių, išgirstama vartotojo nuomonė bei stengiamasi sudominti įsigyti sistemą.

Įmonė D savo veiklą prieš trejus metus įkūrė Lietuvoje, kaip B2C verslas, tačiau prekes tiekė į Amerikos rinką. Per trejus veiklos metus įmonė išaugo globaliu mastu, šiuo metu turi daugiau nei 140 darbuotojų ir ofisus ne tik Lietuvoje – pagrindinė būstinė šiuo metu iškelta į Jungtines Amerikos Valstijas, tačiau padaliniai taip pat veikia ir Brazilijoje, Anglijoje bei Vengrijoje. Veiklos pradžioje įmonė į rinką išleido naujovę – įrenginį, kuris skirtas interneto tinklo saugumui užtikrinti. Kadangi įrenginys buvo populiarius tarp namų ūkio vartotojų, tai leido greitai uždirbti pirminį pelną ir tapti žinomais interneto bei duomenų saugumo sistemų kūrimo srityje. Šiuo metu įmonė savo veikloje

daugiau orientuojasi į verslas-verslui segmentą, kadangi, kaip teigė įmonės atstovė interviu metu, *„augimas verslo segmente yra daug daug greitesnis“*. Pradėjus dirbti verslas-verslui segmente interneto saugumo sprendimas perkeltas remiantis debesų technologijomis bei kuriamas dirbtinio intelekto pagrindu. Kadangi su verslo vartotojais įmonė dirba dar neseniai, kiekvienam vartotojui kuriamas unikalūs sprendimas, todėl vartotojo dalyvavimas inovacijos kūrimo procese yra būtinas.

Įmonė E veiklą vykdo 1,5 metų, o įmonėje dirba 12 žmonių. Pagrindinis įmonės pajamų šaltinis – buhalterinės programos ir verslo sistemų kūrimas ir platinimas, tačiau įmonė taip pat užsiima ir internetinių svetainių kūrimu bei rinkodara. Įmonė savo tinklapyje pabrėžia vartotojo lojalumo svarbą įmonei – teigiama, jog siekiama vartotojui suteikti visas paslaugas iš vienu rankų. Tą patį patvirtino ir įmonės įkūrėjas bei vadovas interviu metu – *„stengiamės, kad vos ne visas IT paslaugas klientas gautų iš vienu rankų, už tai ir siūlom taip plačiai“*. Įmonė įsikūrusi Kaune ir kol kas vartotojų iš užsienio šalių neturi, tačiau jų internetinis puslapis atspindi siekį tapti globalia įmone – svetainės turinys be lietuvių kalbos pateikiamas dar ir anglų, rusų bei vokiečių. Tinklapyje taip pat pabrėžiama, jog pagrindinės įmonės vertybės yra nuolatinis tobulėjimas ir dalijimasis žiniomis bei rūpinimasis vartotoju.

Toliau tyrimo metu buvo analizuojama startuolių inovacinė veikla ir inovatyvių idėjų kilmė.

3.3. Inovacinė veikla ir idėjų kilmė

Tyrimo metu pastebėta, jog visi analizuojami startuoliai įtraukia vartotojus į savo veiklą, jie netgi supranta tai kaip privalomą dalyką – *„mes tiesiog privalom juos įtraukti, be jų nebūtų ir mūsų paslaugos“*; *„kaip ir savaimė aišku, kad reikia su jais bendrauti kūrimo metu“*. Nepaisant to, vartotojų įtraukimo lygis įmonėse skiriasi. Galima pastebėti, jog startuoliai, veikiantys globaliu mastu, turi daugiau vartotojų įtraukimo patirties, pasižymi išvystytomis vartotojų įtraukimo sistemomis ir aukštesniu vartotojų įtraukimo lygmeniu.

Atliekant tyrimą pirmiausia buvo siekiama suprasti, iš kur kyla inovatyvios idėjos, todėl informantų buvo prašoma nurodyti, kas dažniau tampa inovacijos iniciatoriumi. Inovacijos inicijavimą apibendrinantys teiginiai pateikiami tryliktoje lentelėje. Dauguma jų įvardino, jog idėjos dažniau atsiranda iš išorės – iš vartotojų ir klientų. Darbuotojai taip pat yra svarbūs inovatyvių sprendimų inicijavimo metu – įmonės C atveju, visas produktas nuo pat pradžių buvo sukurtas darbuotojų, remiantis unikaliais matematiniais sprendimais. Įmonė A teigė, jog idėjos dažniau kyla iš darbuotojų, tačiau pabrėžė, jog *„geriausia visada atsižvelgti į rinką, nes nesuprasdamas, ko klientai nori ir galvodamas, kad jie to nori, ko tu galvoji, tai nebūtinai tai garantuoja sėkmę“*.

Kitų įmonių atsakymuose taip pat atsispindėjo vartotojų poreikių svarba, o įmonė B, teigdama, jog *„iš kliento visada daugiau iniciatyvos būna“*, motyvavo tuo, kad vartotojai į jų įmonę

kreipiasi jau turėdami savo idėją ir įgyvendinimo viziją. Įmonės E atstovo teigimu, „*viskas iš esmės ateina iš rinkos*“ – tai parodo, jog įmonė, kurdama inovacijas, visada atsižvelgia į vartotojų poreikius. E informantas netgi atskleidė, jog įmonė pradėjo teikti naujas paslaugas, kadangi to prašė vartotojai, tačiau pirmiau naujai kilusi idėja turi būti įvertinama, ar jos įgyvendinimas įmanomas. Todėl kitas svarbus veiksnys yra inovatyvių idėjų atranka.

13 lentelė. Inovacijos inicijavimas (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Iš įmonės vidaus	Darbuotojai	„ <i>Dažniau gal kyla tos idėjos iš darbuotojų</i> “; „ <i>Sprendimas kurtas nuo nulio, beabejo mūsų pačių iniciatyva</i> “; „ <i>Mūsų pačių kurtas nuo pat pradžių</i> “.
Iš išorės	Vartotojai	„ <i>Iš kliento visada daugiau iniciatyvos būna</i> “; „ <i>Idėja tobulinti yra iš <...> namų klientų ir jų atsiliepimų, tiek ir verslo klientų poreikių</i> “; „ <i>Viskas iš esmės ateina iš rinkos</i> “; „ <i>Dažniausiai naujos paslaugos ar kažkoks tobulinimas iš vartotojų ateina</i> “; „ <i>Naujos paslaugos <...> iš vartotojų ateina</i> “.
	Konkurentai	„ <i>Kitas šaltinis naujų feature'sų yra būtent rinka, tobulėjantys konkurentai</i> “; „ <i>Kartais pas konkurentus kažką panašaus pamatom, tai stengiamės neatsilikti</i> “.

Tyrimo metu pastebėta, jog, nesvarbu iš kurio šaltinio idėja yra kilusi, idėja yra patikrinama pagal du kriterijus: perspektyvas rinkoje ir įgyvendinimo galimybes (žr. 14 lentelė). A įmonės atstovo teigimu, svarbiausia išvertinti, ar yra potencialas rinkoje – „*apžiūrimi ar mūsų idėja perspektyvi rinkoje*“. Kiti svarūs kriterijai yra unikalumas, naudingumas ir techninis įgyvendinamumas, tai patvirtino ir įmonės E atstovas – „*Tai tokie tie kriterijai būtų, paprasčiausiai ar galim padaryt tą idėją, ar galim padaryt ją gerai ir ar mums apsimoka*“. Iš perspektyvų rinkoje svarbu įvertinti ne tik produkto ar paslaugos unikalumą bei reikalingumą vartotojams, tačiau taip pat ir konkurencinę situaciją ir idėjos nukopijavimo galimybes. Lengvai nukopijuojamos idėjos greitai klonuojamos rinkoje. Tuomet pardavėjams, norintiems pritraukti vartotojus, tenka konkuruoti žemų kainų strategija. Analizuojant įgyvendinimo galimybes išryškėja techninis įgyvendinamumas. Ne visi vartotojų poreikiai gali būti įgyvendinti tam tikruose jau sukurtuose IT sprendimuose, kartais verčiau kurti naują produktą, tačiau tai atsiremia į kitas subkategorijas – pelningumą bei patiriamas išlaidas. A įmonės teigimu, pasitaiko situacijų, kai „*per brangu užsiimti – klientas nori kažko labai sudėtingo, o biudžetas per mažas tam*“. Tokiais atvejais idėjos tenka atsisakyti, kadangi įmonei ji nesukurtų pelno. Įmonės E atstovas teigė, jog idėjų įvertinimas jų įmonėje vyksta bendrame aptarime, kurio metu diskutuojama, ar įmonei yra naudinga pradėti naujo produkto kūrimą ar seno tobulinimą, atsižvelgiama į tai, ar įmonės viduje turimos visos reikalingos žinios, ar reikėtų ieškoti papildomų specialistų. Įmonė, aiškiai apsibrėžusi savo kompetencijų ribas, gali užtikrinti vartotoją, kad produktas ar paslauga bus kokybiški

bei atlikti greitai. Tačiau tobulėjimas ir inovacijų kūrimas vyksta neišvengiant klaidų – pasak įmonės D atstovės, konkurencija IT srityje yra labai intensyvi, todėl kuriant naujus spendimus tobulėjimas vyksta, kai „*mokomės iš savo klaidų*“. Taigi galima teigti, kad be šių idėjos atrankos kriterijų galima išskirti dar vieną, kuris gali būti formuluojamas klausimu – ar žinios, kurias gausime kurdami šį produktą, mums bus naudingos ateityje, ar tai pakels mūsų kompetenciją ir sukurs didesnę vertę mūsų įmonei? D įmonės atstovė atskleidė, jog svarbiausia įgyvendinant naujas idėjas yra nenukrypti nuo savo verslo modelio.

14 lentelė. Inovatyvių idėjų atrankos kriterijai (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Perspektyvos rinkoje	Potencialas rinkoje	„Ar reikalinga rinkoje“; „Ar potencialas yra“; „Jeigu matome potencialą“.
	Unikalumas	„Idėja unikali“; „Išskirtinis rinkoje“.
	Konkurencingumas	„Gal labai daug konkurentų yra“; „Yra intensyvi konkurencija“.
	Sudėtinga nukopijuoti	„Ar bus lengvai nukopijuojama“.
Įgyvendinimo galimybės	Techniniai galimybės	„Ar išeis mums pilnai įgyvendinti“; „Ar galim padaryt tą idėją“; „Įvertinam, ar mes galim tą funkciją padaryti“.
	Pelningumas/naudingumas	„Ar mums apsimoka“; „Naudinga tiek praktiškai, tiek mums finansiškai“.
	Išlaidos	„Per brangu užsiimti“; „Biudžetas per mažas“.

Panagrinėjus inovacijų kilmę ir inovatyvių idėjų atranką pastebėta, jog vartotojų ir jų poreikių vaidmuo inovacijų kūrimo proceso metu šiose įmonėse yra pakankamai svarbus, todėl toliau detaliau analizuojamas vartotojų įtraukimo procesas.

3.4. Vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą

Kadangi buvo nustatyta, jog visuose startuoliuose į inovacijų kūrimo procesą įtraukiami vartotojai, aktualu yra panagrinėti, kaip įtraukiami vartotojai yra atrenkami bei kokie kriterijai tam taikomi. Nors visos įmonės teigė, jog „*nėra jokių kriterijų*“, „*išankstinių kriterijų tokių mes kaip ir neturime*“, „*kriterijų specialių netaikom*“, tačiau tolimesnėje pokalbio eigoje keletas vis dėlto išryškėjo (žr. 15 lentelė). Įmonės B ir D įvardino, jog svarbu turėti bendrą matymą, viziją ir tikslus. Galima daryti išvadą, jog šios įmonės turi didesnę patirtį įtraukiant vartotojus, kadangi dirba ne tik su Lietuvos, bet ir užsienio rinkomis, todėl gali tiksliau įvardinti, į ką svarbu atkreipti dėmesį.

15 lentelė. Įtraukiamų vartotojų atrankos kriterijai (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vertybės	Bendra vizija ir tikslai	„Turėtume bendrą matymą“; „Kliento yra panašus matymas ir vizija“; „Turi tokius tikslus, kurie sutampa su mūsų įmonės“.
Savybės	Inovatyvumas	„Tokie klientai, kuriuose mato potencialą, ypač atkreipiamas dėmesys į tai, ar jie linkę turėti išbaigtą ir nuolatos tobulinamą produktą“
	Tam tikras segmentas	„Turime savo numatytą verslo segmentą“.

Įmonės D teigimu „viskas paaiškėja jau derybų metu“, kuomet atsiskleidžia vartotojo vizija ir pradami planuoti darbai. Taip pat galima atkreipti dėmesį į įmonės B atstovo komentarą, jog įtraukiami vartotojai, kuriuose matomas potencialas – įmonė tikisi, jog ateityje galės sėkmingai dirbti su šiais vartotojais tobulinant esamą produktą ir kuriant naujus. Reikėtų pastebėti, jog paminimas ir verslo segmento numatymas – įmonėms nereikėtų užsibrėžti per daug, kadangi, kaip rodo įmonės D pavyzdys, aiškiai apibrėžus verslo segmentą, su kuriuo sieki dirbti, ir jame specializuojantis nors ir siauroje srityje, galima pasiekti didelio įmonės augimo ir pripažinimo konkurentų tarpe.

Norint nustatyti vartotojų įtraukimo sėkmės veiksnius yra reikalinga žinoti jų dalyvavimo motyvus. Nors apklausti analizuojamų startuolių vartotojus galimybės nebuvo, nes įmonės siekė išlaikyti savo tapatybę ir vartotojus anonimais, tačiau informantai pakankamai išsamiai apibūdino, kodėl vartotojai sutinka būti įtraukti į inovacijų kūrimo procesą. Pagal gautus informantų atsakymus vartotojų įsitraukimo motyvus galima suskirstyti į tris kategorijas – tai praktiniai, ekonominiai ir emociniai motyvai (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Vartotojų įsitraukimo motyvai (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Praktiniai motyvai	Sprendimo ieškojimas	„Jie turi problemą, mes galime ją išspręsti“; „Galimybė jiems patiem turėti tą būtent tokį sprendimą, kokio jie nori“; „Praktinis motyvas čia labai svarbus“; „Vartotojai turi poreikį, kad sistema veiktų pagal jų reikalavimus“.
	Produkto/paslaugos nauda	„Motyvuotas vien todėl, kad ieško programinės įrangos, kuri palengvintų jų darbą“.
Ekonominiai motyvai	Didesnis pelnas	„Čia motyvacija aiški – pelnas paprasčiausiai“; „Jie nori dirbti efektyviau ir gauti didesnę pelną“.
	Mažesnės išlaidos	„Iš finansinės pusės <...> yra pigiau, kai jie patys dalyvauja“; „Kai dalyvauja kūrimo procese tai <...> tada ir išlaidos mažesnės klientui“.
Emocinis motyvas	Svarbumas ir pasitikėjimas	„Įsitraukdamas labiau dar ir pasitikimi mumis, nes žino, kad atsižvelgiam į visas pastabas“; „Jie gali pasijusti išskirtiniais ir galinčiais išreikšti savo nuomonę kūrimo proceso metu bei, aišku, žinoti, kad į tą nuomonę bus atsižvelgiama“.

Beveik visi informantai įvardino, jog pagrindinis, praktinis motyvas, yra sprendimo ieškojimas. Įmonės D teigimu, labiausiai vartotojus dalyvauti kūrimo procese motyvuoja *“Galimybė jiems patiems turėti tą būtent tokį sprendimą, kokio jie nori”*, o įmonės E atstovas pastebi, jog *„Vartotojai turi poreikį, kad sistema veiktų pagal jų reikalavimus“*, todėl galima teigti, kad jų dalyvavimas, aukštesniu ar žemesniu lygiu, yra neišvengiamas. Taip pat pastebima, jog ištraukiama dėl produkto ar paslaugos teikiamos naudos. Įmonės B atstovas teigia, jog vartotojas yra *„motyvuotas vien todėl, kad ieško programinės įrangos, kuri palengvintų jų darbą“*, o kadangi įmonės siūlomi verslo sprendimai pritaikomi kiekvienam vartotojui individualiai, vartotojai būna suinteresuoti dalyvauti kūrimo procese tikėdamiesi, jog sistema padės dirbti efektyviau, tuo pačiu išpildant ir ekonominį ištraukimo motyvą. Didžioji dalis informantų teigė, jog ekonominiai motyvai taip pat yra svarus vartotojų įtraukimo argumentas, kadangi vartotojai dalyvaudami inovacijų kūrimo proceso metu siekia savo įmonei didesnio pelno. Nesvarbu, ar tai buhalterinės programos, ar verslo optimizavimo, ar interneto saugumo užtikrinimo spendimų naudojimas – visais atvejais yra siekiama geresnės ir efektyvesnės veiklos vartotojo įmonėje, o tai savaime lemia našesnę darbą ir didesnę pelną. Įmonių D ir E atstovų teigimu, vartotojams apsimoka ištraukti ir dalyvauti inovacijų kūrimo procese, nes taip sumažinamos jų išlaidos, o inovacija sukuriama greičiau – padaroma mažiau klaidų, todėl reikia mažiau taisymo ir koregavimo darbų. Šiuo atveju vartotojai, dalyvaudami inovacijų kūrimo proceso metu, sutinka dalintis savo apčiuopiamais ir neapčiuopiamais ištekliais – energija, emocijomis, žiniomis bei materialiais nuosavybės objektais. Pasak D įmonės atstovės, nors vartotojas patiria išlaidas dalindamasis savo ištekliais, tačiau *„bet kuriuo atveju yra pigiau, kai jie patys dalyvauja, kadangi reikia mažiau taisymo“*, o tai lemia mažesnes išlaidas. Analizuojant emocinį ištraukimo motyvą informantai atskleidžia, kad dalyvaudamas kūrimo proceso metu vartotojas jaučiasi svarbus ir gali būti užtikrintas, jog į jo nuomonę bus atsižvelgiama, nes dalyvauja kaip lygiavertis partneris. Tai taip pat skatina vartotojo pasitikėjimą įmone bei jausmą, jog jie yra tarsi išskirtiniai vartotojai, kuriems dalyvavimo teisė suteikiama kaip privilegija. Be to, beveik visais analizuotais atvejais, vartotojui dalyvaujant kuriamas unikalus produktas arba vykdomas esamo produkto pritaikymas, todėl vartotoją motyvuoja noras turėti unikalų, būtent jo poreikius atitinkantį produktą.

Informantų taip pat buvo klausama, kaip galima būtų motyvuoti vartotojus dalyvauti inovacijų kūrimo proceso metu, tačiau sulaukta atsakymų, jog to daryti nebūtina, nes vartotojai ir taip noriai dalyvauja – *„vartotojai labai noriai ištraukia ir sutinka dalyvauti sprendimo kūrimo procese“*, *„skatinti niekada nereikia, patys noriai dalyvauja“*. Įmonės D atstovės teigimu jų startuolio vartotojai motyvuojami pasiūlant unikalų, būtent jiems pritaikytą interneto tinklo saugumo užtikrinimo sprendimą. Visai kitokį požiūrį išsakė informantas, atstovaujantis A įmonę. Pasak jo, vartotojus galima motyvuoti apdovanojant – *„apdovanoti vartotoją visada apsimoka“*. Informanto teigimu, vartotojai aktyviau dalinasi atsiliepimais ir suteikia grįžtamąjį ryšį, kai yra apdovanojami. Kaip motyvavimo

pavyzdžius A startuolio atstovas pateikė šiuos variantus: nemokamas naudojimasis tam tikromis mokamomis platformos funkcijomis mėnesį laiko; viešas įmonės paminėjimas paskelbiant, jog vartotojas dalyvavo inovacijos kūrimo proceso metu. Tačiau galima pastebėti, jog šie motyvavimo variantai įtraukimui galėtų būti labiau tinkami, kai kuriamas standartizuotas produktas ar paslauga, kuri būtų prieinama plačiai visuomenei. Analizuojamuose atvejuose sukurtas produktas arba paslauga dažnu atveju yra pritaikoma kiekvienai įmonei individualiai ir naudojama tik tos įmonės reikmėms, todėl šiuo atveju pati įmonė yra kaip galutinis vartotojas. Tačiau žiūrint iš kitos pusės, toks motyvavimo būdas gali būti efektyvus siekiant reklamos ne tik savo įmonei, bet ir vartotojui.

Didžiausias dėmesys tyrimo metu skirtas nagrinėti vartotojų įtraukimui į inovacijų kūrimo procesą. Pastebėta, jog visose tyrime dalyvavusiose įmonėse vartotojai įtraukiami skirtingu lygmeniu – nuo žemo iki aukšto. Aukštu įtraukimo lygiu pasižymėjo B ir D įmonės, kadangi, jų atstovų teigimu, vartotojai dalyvauja visame inovacijos kūrimo procese. Analizuojant įmonę C pastebėta, jog taikomas žemas įtraukimo lygmuo, o vartotojai dalyvauja tik testuojant produktą. Kitų įmonių, A ir E, atveju, vartotojų įtraukimą galima laikyti vidutiniu, kadangi vartotojai įtraukiami tam tikruose inovacijos kūrimo etapuose. Apibendrinti informantų atsakymai pateikiami septynioliktoje lentelėje.

17 lentelė. Vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Idėjų generavimas ir vystymas	Idėjos pateikimas	„Iš vartotojų išgirstam ir išplėtojam“; „Kuriamo jau pagal jų turimą viziją“; „Klientai ir kreipiasi į mus su savo idėja“; „Viziją susidėliojam“; „Išsako savo idėją“; „Siūlo savo idėjas“.
	Idėjų atranka	„Paleidžiam trumpą apklausą“; „Kelis apklausiam“.
Idėjų realizavimas	Testavimas	„Kas dvi savaites atliekam patikrinimą“; „Dalyvauja ir tiek testuojant“; „Testavimam, nu tai beabejo“; „Padeda ir testuoti“; „Kartą per savaitę klientui demonstruojame snapshotus“; „Kartu susėdę tikrinam“.
	Tobulinimas	„Tobuliname atsižvelgiant į jų poreikius“; „Siūlo savo <...> patobulinimus“; „Dalyvauja ir <...> tobulinant“; „Teikia žinias ir liepia mums atlikti tam tikrus darbus ar patobulinimus“; „Gaunam tą atgalinį ryšį, tai ir stengiamės visada patobulinti kažką pagal tai“; „Tobuliname produktą pagal tai“; „Idėja tobulinti yra <...> iš vartotojų“; „Tobulinimas iš vartotojų ateina“.

Išsamesnę kiekvieno inovacijos kūrimo etapo analizę reikėtų pradėti nuo idėjų generavimo ir vystymo. Beveik visų įmonių atstovai teigė, jog dažniausiai idėjos į įmonę patenka iš išorės – vartotojai kreipiasi į juos jau turėdami savo idėją arba viziją, todėl kartu belieka tik detaliau ją apsirašyti ir susidėlioti darbus. Visai kas kita, kai idėja atsiranda įmonės viduje. Anot įmonės A atstovo, tokiu atveju jie naudoja apklausą arba atlieka trumpą interviu su tiksliniais vartotojais, siekdami patikrinti, ar idėja būtų patraukli rinkoje. Tačiau apklausos metodą idėjų atrankai taiko tik viena iš penkių analizuotų įmonių. Kitais atvejais, kuomet idėja kyla įmonės viduje, ten pat būna vykdoma ir idėjos atranka pagal jau anksčiau aptartus kriterijus. Galima teigti, jog vartotojai aktyviau įtraukiami realizuojant idėją, t.y. testuojant ir tobulinant. A ir B įmonės atstovai teigė, jog savo veikloje taiko *Agile* metodologiją, todėl inovacijos kūrimas vyksta apibrėžtais etapais. Informantas, atstovaujantis B įmonę įvardino, jog paslaugos užsakymas prasideda trimis žingsniais – užklausos formos pateikimas, įmonės susisiekimas su vartotoju, sutarties sudarymas ir terminų nustatymas. Vėliau, realizavimo proceso metu, įmonė B kiekvieną savaitę turi po du pokalbius su vartotoju bei vieną kartą per savaitę siunčia vartotojui informaciją apie atnaujinimus ir įgyvendintus patobulinimus. Šią informaciją vartotojas gali komentuoti, išsakydamas savo nuomonę dėl reikalingų patobulinimų ar pakeitimų – tokiu būdu įmonė užtikrina, kad bus atsižvelgta į visus vartotojo poreikius ir pageidavimus, be to, įtraukia vartotoją dalyvauti realizavimo procese. A įmonės atstovo teigimu, tobulinimo proceso metu pasitaiko, jog vartotojas prašo pakeisti vieną ar kitą funkciją, tačiau startuolio komanda jau iš karto žino, kad pakeitimai nebus tikslingi ir stengiasi pakreipti vartotoją teisinga linkme. Galima teigti, kad šiuo atveju posakis „vartotojas visada teisus“ galioja ne visada – kai vartotojas nėra pilnai susipažinęs su galimybėmis arba nėra tos srities ekspertas, tobulinimo idėjos gali būti nerealios arba nesuteikiančios realios naudos. Įmonės D atveju vartotojai įtraukiami viso proceso metu. Anot informantės, tokiu būdu „*kūrimas užtrunka daug greičiau*“. Tam pritaria ir E įmonės atstovas – „*kai dalyvauja kūrimo procese, tai greičiau sukuriame sistemą, mažiau taisymo*“. Dalis D įmonės komandos inovacijos kūrimo metu netgi persikelia į vartotojo biurą ir dirba ten, tokiu būdu vartotojas tiesiogiai dalyvauja ir yra įtraukiamas į kūrimo procesą aukščiausiu lygiu. Reikėtų atkreipti dėmesį, jog šie analizuojami startuoliai nekalba apie komercializacijos etapą, tačiau pokalbio metu buvo atskleista, kad įmonėms jų esami vartotojai kuria gerą įvaizdį ir daro netiesioginę reklamą, o tai galima laikyti vartotojų įtraukimu į komercializacijos etapą. Įmonės D atstovė atkreipė dėmesį į tai, jog nors jų startuolis yra pakankamai jaunas, tačiau žinomas dėka savo vartotojų – kadangi įmonei pavyko prisitraukti vartotojus, kurie yra aukštos reputacijos ir užima didelę dalį rinkos, pačiai įmonei savaime yra kuriamas teigiamas įvaizdis.

Analizuojant vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimo procesą atsižvelgta ir į įtraukimo aplinkas (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Vartotojų įtraukimo aplinka (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Fizinė aplinka	Susitikimai	„Derybų metu, visiems kartu susėdus“; „Susitinkam“; „Susitikimas buvo su klientu“; „Projektų vadovai <...> vyksta pas klientus“.
	Darbas bendroje aplinkoje	„Dalis mūsų komandos yra netgi pas juos ofise“; „Komanda persikelia kažkuriam laikui į kliento ofisą ir dirba ten kartu“.
Skaitmeninė aplinka	El. paštas	„Internetu bendraujam – elektroniniu paštu“; „Atsakome elektroniniu laišku“; „Rašau laišką“.
	Skambučiai	„Bendraujam <...> skambučiais“; „Susisiekiama su mumis telefonu“; „Paskambiname“; „Skambinuosi“.
	Soc. tinklai	„Žinutėmis per Slack“.

Dažniausiai vartotojų įtraukimas vyksta fizinėje aplinkoje, keturi iš penkių analizuotų startuolių vyksta į susitikimus su vartotojais, kurių metu aptariamos idėjos, derinamos inovacijos vizijos, testuojami produktai ar paslaugos bei apsvaustomos patobulinimų galimybės. Kaip jau minėta anksčiau, įmonės D atveju, dalis komandos išvyksta ir visą inovacijos kūrimo laikotarpį dirba kartu su vartotoju, įsikuriant vartotojo biure. Tačiau, kai nėra būtinybės susitikti, įtraukimas vyksta skaitmeninėje aplinkoje – elektroniniu paštu, skambučiais ir bendraujant per socialinius tinklus. B įmonės atstovas teigė, jog su vartotojais susitinka labai retais atvejais, kadangi dauguma klientų yra iš užsienio šalių, tačiau į kūrimo procesą jie įtraukiami skaitmeninėje aplinkoje, o tam įmonė turi išvysčiusi savo sistemą – „Turim specialią programėlę, per kurią kartą per savaitę klientui demonstruojame <...> patobulintą produktą ir įgyvendintas užduotis“, taip pat du kartus per savaitę aptaria nuveiktus darbus pokalbio metu. B įmonės informantas teigė esąs patenkintas šiuo vartotojų įtraukimo modeliu ir mano, jog „šitaip vystyti produktą yra teisinga“.

Vartotojai linkę dalintis savo žiniomis, tačiau, kaip pastebi A įmonės atstovas, „svarbu po to tą gautą informaciją pritaikyti“. Devynioliktoje lentelėje pateikiami teiginiai, apibūdinantys vartotojų žinių įveiklinimo užtikrinimą. Galima pastebėti, jog žinios įveiklinamos skaitmeninėje arba fizinėje aplinkoje. Skaitmeninėje aplinkoje akcentuojamas žinių dokumentavimas – aprašomi visi vykstantys procesai, įmonės ir vartotojo indėlis, pateikiamos visos pastabos, gautos projekto vykdymo metu. Taip pat dažnai naudojamos platformos, skirtos projektų eigai kontroliuoti ir analizuoti – informantai kaip naudojamų platformų pavyzdžius pamini Jira ir Confluence.

19 lentelė. Vartotojų žinių įveiklinimo užtikrinimas skirtingose aplinkose (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Skaitmeninė aplinka	Dokumentavimas	„Visi procesai yra aprašinėjami, tiesiog visi technikai, developeriai, dokumentuoja, kas yra daroma, kiek jie įdeda darbo ir kuri dalis yra įdėta mūsų kliento“; „Dokumentuoja mūsų projektų vadovai, kada koks susitikimas buvo su klientu, kokios užduotys numatytos“.
	Platformos	„Visą projekto eigą ir defektus kontroliuojame per Jira ir Confluence“; „Jira naudojame“.
Fizinė aplinka	Susitikimai	„Tai tos žinios yra kaip ir komunikacija akis į akį, gaunamos pokalbio metu“.
	Komandiruotės	„Mūsų komanda persikelia kažkuriam laikui į kliento ofisą“; „Mūsų komanda turi dažnas komandiruotes“.

Įmonės D atveju žinios dažnai įveiklinamos tiesiogiai fizinėje aplinkoje – ne tik organizuojami susitikimai, kurių metu su vartotoju aptariamos įvairios detalės, tačiau didesnių ir sudėtingesnių projektų metu įmonės komanda persikelia dirbti į vartotojo biurą, tokiu būdu užtikrinant, kad darbas vyks greičiau ir sklandžiau, o gautos žinios bus iškart pritaikytos praktiškai.

Analizuojant blogąją patirtį atskleisti vartotojų įtraukimo metu pasitaikantys sunkumai (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Vartotojų įtraukimo sunkumai (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Seni metodai	Apklausa	„Niekam neįdomu tos apklausos, visiems nusibodę <...> sunku išgauti tą jų nuomonę“.
Globalumas	Laiko ir geografiniai skirtumai	„Didžiausias sunkumas yra laiko skirtumas“; „Komunikacija dėl laiko skirtumų, dėl geografinių atstumų yra kiek sudėtingesnė“; „Mes turime daugiau išlaidų dėl to, nes mūsų komanda turi dažnas komandiruotes“.
	Kultūriniai skirtumai	„Aišku kultūriniai skirtumai yra šiek tiek“; „Kitas sunkumas tai yra, turėčiau paminėti, tarpkultūrinė kompetencija“.
Techninė kalba		„Vienas didžiausių sunkumų yra <...> techniku nesusikalbėjimas“; „Jaučiasi kompetencijų skirtumai“; „Pakankamai sunku susikalbėti“; „Jie neturi tų techninių žinių“.
Neįsiklausymas į vartotojo poreikius		„Iš pat pradžių nepilnai išsiaiškinom kliento poreikius“.
Blogoji patirtis	Nepasitikėjimas	„Kartais gal pasitaiko, kad iš kliento jaučiama tokia arogancija <...> jie gan didelė įmonė, o mes maži, jauni“.
	Techniniai nesklandumai	„Būdavo klaidų kažkokių, atsitikimų“; „Kalbamės su klientu jeigu yra kažkokia klaida“.

Pagrindinis, daugiausia pritarimo sulaukęs, sunkumas yra startuolių naudojama techninė kalba. Vartotojams sunku suprasti techninius terminus, skiriasi kompetencijos tarp įmonės ir vartotojo, kadangi vartotojai turi žemesnio lygio technines žinias arba, dažnesniu atveju, visiškai jų neturi. Įmonei tenka supažindinti vartotoją su techniniais pagrindais ir įgyvendinamumo galimybėmis. Įmonės A atstovo pastebėjimu, yra pravartu, kad vartotojas „žinotų ribas“, tuomet vartotojo įtraukimas vyksta sklandžiau. Įmonė D taip pat pastebėjo, jog „*jaučiasi kompetencijų skirtumai*“, todėl darbas ne visada būna efektyvus. Startuolio E atstovas įvardino, jog teko susidurti su situacija, kai įmonė paliko vartotojui pačiam atlikti tam tikrus darbus, tačiau nenumatė galimų sunkumų – „*neįvertinom, kad jie neturi tų techninių žinių, kad ir kokios jos mums atrodo elementarios*“. Galima teigti, jog siekiant sėkmingo įtraukimo įmonės turėtų supaprastinti technologinę kalbą, kad ji būtų visiems suprantama, arba, kaip įmonės B atveju, specialiai tam apmokyti darbuotojus, kurie dirba su vartotojais. Informantas, atstovaujantis įmonę B, eina ryšių su klientais valdymo vadybininko pareigas, todėl jo užduotis įmonėje yra „*ieškoti naujų klientų, bendrauti su esamais, išanalizuoti gautas užklausas ir tada suformavus užduotis perduoti jas atlikti programuotojams*“. Naudojant tokį modelį tarp vartotojo ir programuotojo atsiranda tarpininkas, kuris gali bendrauti abiem pusėms suprantama terminologija, todėl išvengiama nesklandumų.

Kitas vartotojų įtraukimo sunkumas, su kuriuo teko susidurti įmonės A atstovui, yra vartotojų abejingumas. Anot informanto, vartotojų įtraukimui vykdant idėjų atranką, jų startuolis pasitelkia apklausas, tačiau vartotojų nuomonę išgauti gali būti sudėtinga – ypač tai pastebima pavasario laikotarpiu, kai dauguma studentų rašo baigiamuosius darbus ir plačiai naudoja apklausų metodą savo tyrimų duomenų rinkimui. A startuolio atstovas taip pat pastebi, kad tokiu atveju gelbsti trumpi interviu su tiksliniais vartotojais. Dar vienas vartotojų įtraukimo sunkumas, pasireiškiantis startuoliuose, kurie dirba su užsienio rinkomis, yra globalumas – laiko ir geografiniai bei kultūriniai skirtumai apsunkina vartotojų įtraukimo procesą. Įmonės B atstovas teigė, jog ypač sudėtinga, kai „*sukontaktuoti realiu laiku pavyksta tik į darbo pabaigą taip mūsų laiku*“, todėl būsimam pokalbiui tenka atsakingai pasiruošti iš anksto – numatyti klausimus, kurių atsakymai padėtų toliau vystant inovaciją ir planuojantis tolimesnius darbus. Įmonė D, kurios komanda persikelia į užsienį, kad galėtų dirbti kartu su vartotoju, dėl geografinių skirtumų patiria ne tik sunkumus, bet ir išlaidas – „*Mes turime daugiau išlaidų dėl to, nes mūsų komanda turi dažnas komandiruotes*“. Įmonė E taip pat įvardino sunkumą, kurį nulėmė jų darbuotojų klaida – tai neįsiklausymas į vartotojo poreikius. Įmonė ne visiškai išsiaiškino ir ne iki galo išpildė vartotojo prašymą, todėl kūrimo procesas užtruko ilgiau ir lėmė didesnes išlaidas bei mažesnę pelną įmonei. Apibendrinamas šią situaciją įmonės E atstovas teigė, jog tik „*šnekantis, tikslinantis ir pastoviai aiškinantis galima prie gero rezultato prieiti*“.

Kalbant apie blogąją vartotojų įtraukimo patirtį, visiems startuoliams buvo sunku įvardinti konkretų atvejį – „*man pačiam tai nėra pasitaikę*“; „*kažkokios labai blogos patirties nėra pasitaikę*“;

„nelabai turbūt galėčiau pasakyti kažką apie tai, tiesiog nepasitaikė“; „negalėčiau pasakyti, kad kažkas mums labai blogo būtų nutikę“. Galima spėti, jog taip yra dėl to, kad analizuojami startuoliai yra pakankamai jauni ir neturi didelės patirties šioje srityje, todėl ir blogosios patirties jų atveju nepasitaikė. Nepaisant to, įmonės E atstovas svarstydamas šį klausimą prisiminė vieną nemalonų atvejį, kuomet vartotojas elgėsi arogantiškai jų atžvilgiu – informantas spėjo, jog taip galėjo būti dėl to, kad vartotojas atstovavo didelę ir patyrusią įmonę, o E startuolis tebuvo maža ir jauna įmonė. Tokį vartotojo parodytą nepasitikėjimą lengva suprasti – įmonės, turinčios didesnę patirtį atidžiau įvertina visus aspektus bei siekia gauti profesionalias paslaugas. Tačiau įmonės E atstovas pabrėžė, jog šis vartotojo elgesys tik paskatino juos įrodyti, kad jie savo srities specialistai – *„tada dar didesnė motyvacija, padaryt kuo greičiau ir kuo geriau, kad įrodytum, ko esi vertas“.*

Įmonių C ir D atstovai pastebėjo, kad vartotojų įtraukimo metu yra pasitaikę techninių nesklandumų, tačiau visos klaidos yra ištaisomos ir išsprendžiamos, o startuolio D atstovė pridūrė, jog *„per savo klaidas mes mokomės toliau ir tobulėjame“.* Įmonės, įtraukiančios vartotojus į inovacijų kūrimo procesą pasižymi atvirumu, todėl ir pasitaikančių klaidų nuo vartotojo neslepia ir nemato tame didelių problemų.

Analizuojant vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimo temą informantų buvo prašoma atskleisti jų įmonių lūkesčius – ko buvo tikimasi įtraukiant vartotojus. Įmonės B teigimu, jų startuolis dirba tokiu principu, kad be vartotojo nebūtų ir jų įmonės – *„negalim kurti kažko juk be tikslo“*, todėl čia sprendimas įtraukti vartotojus atrodo logiškas ir teisingas. Kitos įmonės pabrėžė, jog įtraukiant vartotojus tikimasi, kad jie dalyvaus aktyviai ir išsamiai apibūdins savo turimas idėjas – *„tikimės, kad jie mums atskleistų, ko jie tikisi iš mūsų sprendimo, kaip tai turėtų atrodyti iš technologinės pusės, kaip turėtų atrodyti iš komunikacinės pusės“*, *„mūsų lūkesčiai buvo gauti kuo daugiau informacijos“*, *„kad kuo detaliau pateiks visą informaciją ir apibūdins, ko tikisi iš mūsų“.* D įmonės atstovė atskleidė, kad vartotojai įtraukiami tikintis *„turėti juos kaip pagalbą darbe, kaip ekspertus, kurie žino, na išmano savo verslą, ir kurie gali mus pakreipti procese, jau diegimo, tinkama linkme, kad sprendimas būtų kuo labiau pritaikytas“.* Startuolio A informantas išskyrė, jog įtraukiant vartotojus keliami tokie lūkesčiai: *„procesas sklandžiau vyktų, greičiau prieitume prie to galutinio, gero produkto“*, o taip pat pabrėžė, kad *„nuomonę gauti visada yra gerai“.* E startuolio atstovas teigė, jog lūkesčiai keliami ne tik vartotojams, tačiau ir savo įmonei – *„iš savęs tai tikimės, kad sugebėsime visas, ar bent kuo didesnę dalį, jų idėjų įgyvendinti“.* Nors A įmonės atstovas mano, kad *„čia sunkiausia dalis ir yra įtraukti tuos vartotojus“*, tačiau kitos įmonės patvirtina, kad lūkesčiai dažniausiai būna išpildyti, kadangi vartotojai *„yra pilnai įsitraukę“* ir *„visi aktyviai dalyvauja ir siūlo savo idėjas“.*

Apibendrinant pokalbį informantams buvo užduotas klausimas, koks įmonės pasirengimas nulėmė sėkmingą vartotojų įtraukimą ir ką jie darytų kitaip ateityje. Dauguma teigė, jog yra patenkinti savo vykdoma veikla ir nieko joje nekeistų, o įmonės C atstovas teigė, jog konkretaus sėkmės recepto

kol kas pateikti negali, tačiau mano, jog ateityje šia tema galės papasakoti daugiau. Informantė, atstovaujanti D įmonę, taip pat pasidalino mintimi, jog kadangi jų įmonė visą veiklą kruopščiai dokumentuoja, po keleto metų analizuojant duomenis tikrai būtų galima rasti naudingos informacijos vartotojų įtraukimo tema bei nustatyti pasitvirtinusių sėkmės veiksmus.

Pagal pateiktus informantų atsakymus išskirtos įmonės savybės, padedančios įtraukti vartotojus į inovacinę veiklą, kurias galima sugrupuoti į keturias kategorijas (žr. 21 lentelė).

21 lentelė. Įmonės pasirengimas vartotojų įtraukimui (sudaryta autorės)

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Ryšys su vartotoju	„Ryšio su klientu palaikymas, <...> nuolatinis tikrinimas ir tikslinimas“; „Bendraujam paprastai, stengiamės klientam be mūsų techninių terminų viską paaiškinti, kad suprantama būtų“; „Pastoviai palaikom ryšį, pasiteiraujam ten, ar viskas gerai, jokių problemų nėra“; „Labai giliai, glaudžiai palaikom tuos santykius“.
Reputacija ir įvaizdis	„Tai būtų turbūt mūsų prekės ženklas“; „Daug kam žinomas ir padėjo įtraukti verslo segmentą, verslo klientus ir paskatino juos bendradarbiauti su mumis“; „Pirmieji mūsų klientai, kuriuos mums pavyko prisitraukti, kuria mums labai gerą įvaizdį“.
Kompetencija	„Kitas sėkmės veiksnys, kompetencija“; „Mes tikrai turime techninę kompetenciją“.
Lankstumas	„Mes esam pakankamai lankstūs ir mes galime prisitaikyti prie kliento“; „Lankstumas mūsų padeda, nėra pas mus, kad viskas pagal taisykles“; „Daug duoda tai, kad viską galim pritaikyti pagal vartotoją“.

Kaip matoma dvidešimt pirmoje lentelėje, informantai išskyrė šiuos pagrindinius veiksmus: ryšys su vartotoju, reputacija ir įvaizdis, kompetencija, lankstumas. Visos įmonės pabrėžė ryšio su vartotoju palaikymo svarbą – anot informantų, tai pagrindinis veiksnys siekiant sėkmingo vartotojų įtraukimo, o įmonė E atskleidė, jog taip pat labai svarbu yra su vartotojais bendrauti jiems suprantama kalba, nenaudojant per daug techninių terminų – „Bendraujam paprastai, stengiamės <...> viską paaiškinti, kad suprantama būtų“. Kitas svarbi savybė, yra reputacija ir įvaizdis. D įmonės atveju tai pasireiškė kaip žinomas prekės ženklas. Kadangi įmonė D savo veiklą pradėjo verslas-vartotojui srityje, jų produktas jau buvo žinomas rinkoje, todėl perėjus prie darbo su verslo segmentu buvo lengviau įgauti vartotojų pasitikėjimą ir įtraukti juos į inovacijų kūrimą. Taip pat D įmonės informantė teigė, jog jų atveju startuolio įvaizdžiui labai teigiamą įtaką padarė jų esami vartotojai – didelės ir žinomos įmonės. Šios įmonės yra atpažįstamos rinkoje kaip savo srities profesionalės, todėl tai, kad jos dalyvauja D įmonės inovacijų kūrimo proceso metu, kitiems vartotojams siunčia signalą, jog D įmonė yra patikima, lanksti ir gebanti sėkmingai dirbti su vartotoju. Nemažiau svarbi įtraukiant vartotojus yra

ir kompetencija – bendravimo su vartotoju, tarpkultūrinė kompetencija, techninės žinios ir kiti veiksniai, parodantys, kad startuolis yra ekspertas savo veikloje paskatina vartotojus ir lemia sėkmingą įtraukimą, leidžiantį įmonei įsisavinti žinias iš išorės. Kaip ir minėjo Vanhaverbeke (2007), startuoliai yra lanksčios įmonės, tą patį pabrėžė ir D bei E įmonių atstovai, kurių teigimu, lankstumas prisidėjo prie sėkmingo vartotojų įtraukimo. Analizuotuose startuoliuose, kitaip nei didelėse įmonėse, yra mažiau biurokratizmo, kas ir lemia jų lankstumą, kuris leidžia prisitaikyti prie vartotojo ir pasiūlyti jiems unikalius sprendimus.

Be šių, informantų įvardintų savybių, galima išskirti ir kitą, interviu duomenų analizės metu pastebėtą veiksnį – tai vartotojų įtraukimo ir bendravimo su jais sistema. Kiekvienai įmonei ši sistema gali būti individuali, todėl vieno, teisingo modelio nėra. Tai patvirtina įmonių B ir D atvejai – abi įmonės sėkmingai įtraukia vartotojus į inovacijų kūrimą, be to, vartotojai dalyvauja beveik viso proceso metu, o iš vartotojų gautos žinios yra sėkmingai įveiklinamos.

3.5. Vartotojų įtraukimo startuoliuose tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Atlikus vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas startuoliuose tyrimo duomenų analizę galima apibendrinti vartotojų įtraukimo procesą ir išskirti sėkmės veiksnius. Apžvelgus startuolių patirtį galima pastebėti, jog visuose analizuotuose startuoliuose vartotojai įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą nuo žemo iki aukšto lygio – tai pasireiškia vartotojų dalyvavimu generuojant idėjas, išsakant pastabas dėl produkto funkcionalumo, siūlant tobulinimo idėjas bei testuojant produktą ar paslaugą. Analizuoti startuoliai vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą vertina kaip savaime suprantamą dalyką. Galima teigi, jog geriausių rezultatų gali pasiekti tos įmonės, kurios aktyviai įtraukia vartotojus ir nuolatos su jais dirba. Tai lemia ne tik įmonės tobulėjimą ir gerus santykius su vartotojais, tačiau tiesiogiai veikia įmonės plėtrą ir generuojamą pelną.

Analizuojant startuolių inovacinę veiklą pastebėta, jog inovatyvios idėjos kyla iš vartotojų arba yra pastebimos įmonės darbuotojų pagal rinkos poreikius. Atsirenkant inovatyvias idėjas startuoliai taiko kriterijus, kurie apibūdina idėjos unikalumą, naujumą, poreikį rinkoje, nukopijavimo galimybes bei atkreipia dėmesį į tai, ar įgyvendinta idėja bus naudinga įmonei.

Vartotojų įtraukimas į inovacinę veiklą startuoliuose yra dažnas reiškinys. Vartotojams, kurie įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą taikomi tam tikri kriterijai – apibrėžtas verslo segmentas, vienodos su įmone vertybės bei vizija, inovatyvumas. Vartotojai sutinka dalyvauti inovacijos kūrimo proceso metu, nes yra skatinami savų motyvų. Dažniausias ir pagrindinis yra praktinis motyvas, kadangi vartotojai nori turėti būtent jų poreikius atitinkantį produktą. Taip pat pastebimi ir kiti motyvai: didesnis pelnas, mažesnės išlaidos bei emociniai motyvai. Vartotojai sėkmingai įtraukiami tiek fiziniėje, tiek skaitmeninėje erdvėje – viską lemia įmonės vartotojų įtraukimo sistemos išvystymas

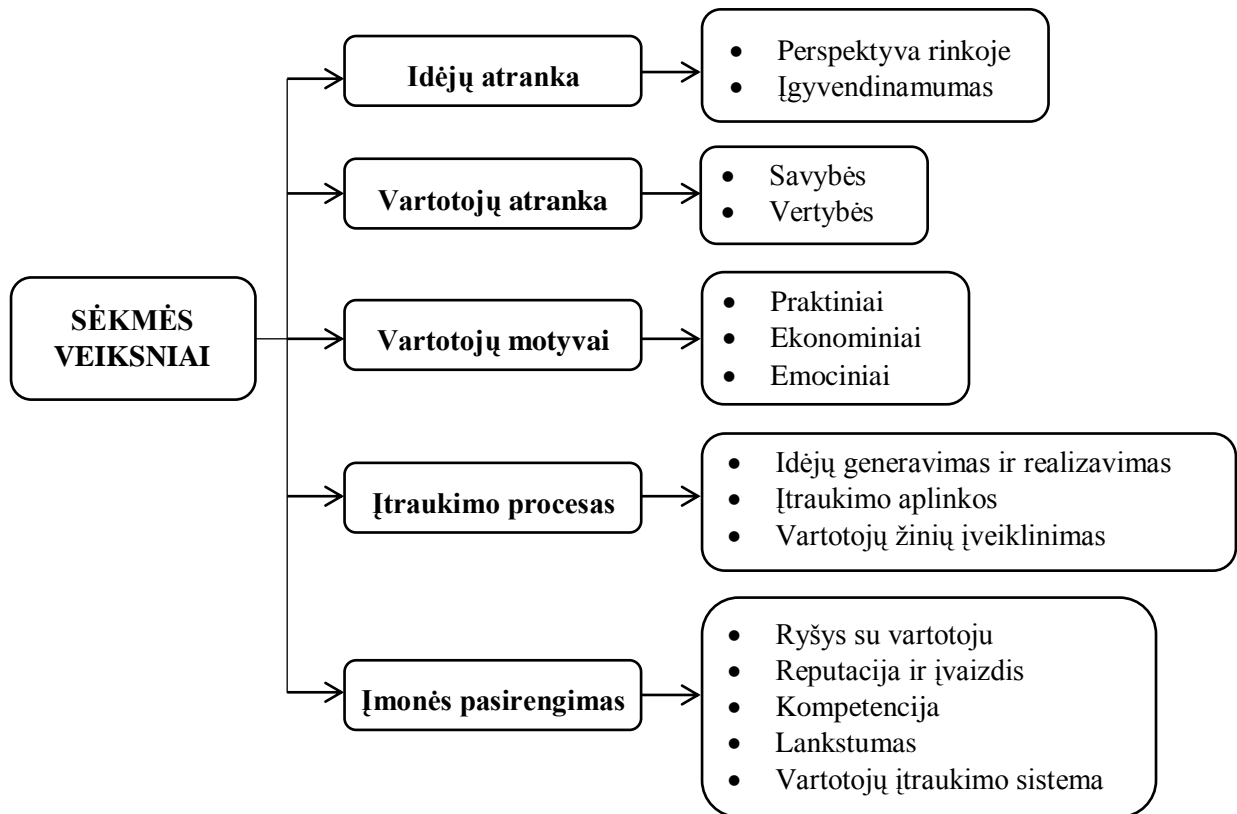
ir darbuotojų kompetencija dirbti kartu su vartotoju. Įtraukimo proceso metu pasitaiko sunkumų susijusių su taikomais pasenusiais metodais, įmonės globalumu, technine kalba ir neįsiklausymu į vartotojo poreikius. Blogoji vartotojų įtraukimo patirtis analizuotose įmonėse pasireiškė per vartotojų nepasitikėjimą įmone bei techninius nesklandumus.

Analizuojant vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas startuoliuose galima išskirti šiuos įmonės pasirengimo veiksnius, kurie padeda įtraukti vartotojus:

- Ryšys su vartotoju – bendravimas su vartotoju skatina ryšio užmezgimą ir tarpusavio pasitikėjimo formavimą. Vartotojai, pasitikėdami įmone dalinasi idėjomis ir sutinka dalyvauti inovacijos kūrimo procese.
- Reputacija ir įvaizdis – įvaizdis leidžia atpažinti, ar įmonės ir vartotojo interesai bei vertybės sutampa inovacijų kūrimo atžvilgiu. Tai padeda įmonei pritraukti vartotojus, kurie yra suinteresuoti dirbti kartu. Reputacija bei žinomas prekės ženklas atpažįstamas tarp vartotojų, jie nori naudotis po šiuo prekės ženklu teikiamomis paslaugomis ar produktais bei gauti iš to maksimalią naudą, todėl prisideda kūrimo proceso metu.
- Kompetencija – įmonės kompetencija parodo jos profesionalumą ir įgūdžius, kurie gali būti panaudoti sėkmingam vartotojų įtraukimui ir proceso kontrolei bei valdymui.
- Lankstumas – startuoliai pasižymi lankstumu, o tai leidžia lengviau integruoti vartotojus į savo veiklą, pritaikyti jų idėjas ir pasiūlyti unikalų sprendimą bei greitai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes.
- Vartotojų įtraukimo sistema – padeda įmonei kontroliuoti ir valdyti procesą bei užtikrinti, kad iš vartotojų gautos žinios bus įveikintos inovacijos kūrimo metu.

Apibendrinant atliktą tyrimą galima išskirti vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas IT sektoriaus startuoliuose sėkmės veiksnius organizacijos valdymo požiūriu (žr. 12 pav.). Pirmas veiksnys yra inovatyvių idėjų atranka – nuo atrankos priklauso, ar įgyvendinama inovacija yra paklausi rinkoje, taip pat atsižvelgiama į tai, ar įmonė turi visas įgyvendinimo galimybes. Jei inovacija aktuali rinkoje, didesnė tikimybė, jog vartotojai dalyvaus kūrimo procese bei dalinsis savo idėjomis, o dar geriau, jei idėją pasiūlo patys vartotojai. Kitas sėkmės veiksnys yra vartotojų atranka – pirmiausia įvertinama, su kuriuo vartotojų segmentu siekiama dirbti. Užtikrinus, kad vartotojų ir įmonės vertybės sutampa, reikėtų atsižvelgti ir į tai, ar inovacijos vizija taip pat yra vienoda. Bendras požiūris lemia sklandų darbą inovacijos kūrimo proceso metu. Vartotojų motyvai, kurie gali būti skirstomi į praktinius, ekonominius ir emocinius, ir šių motyvų išpildymas taip pat lemia sėkmingą įtraukimą. Dažniausiai vartotojai įsitraukia į inovacijos kūrimo procesą dėl praktinių motyvų bei siekio turėti jiems pritaikytą produktą, kuris išspręstų būtent jų poreikius. Įmonių, galinčių užtikrinti šių motyvų įgyvendinimą, bendradarbiavimas su vartotojais gali būti efektyvesnis. Vartotojų įtraukimo proceso metu sėkmė pastebėta tais atvejais, kai vartotojai įtraukiami generuojant idėjas ir realizuojant produktą

ar paslaugą – ją testuojant ir tobulinant. Proceso metu yra svarbu pasirinkti abiem pusėms priimtina įtraukimo aplinką. Be to, įmonė turi užtikrinti, kad žinios, gautos iš vartotojų bus įveikintos kuriant inovacijas. Paskutinis, pats svarbiausias, veiksnys yra įmonės pasirengimas. Šis veiksnys apima ryšio su vartotoju palaikymą, įmonės reputaciją ir įvaizdį, kompetenciją, lankstumą bei naudojamą vartotojų įtraukimo sistemą.



12 pav. Vartotojų įtraukimo sėkmės veiksniai (sudaryta autorės)

Galima teigti, kad startuoliai, remdamiesi šiais veiksniais savo veikloje, gali vykdyti sėkmingą vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas savo veikloje.

Diskusija. Weiblen ir Chesbrough (2015) analizuodami atviras inovacijas ir startuolius linksta prie to, jog didelės įmonės turėtų išnaudoti startuolių žinias įtraukiant juos į inovacijų kūrimo veiklą savo įmonėje. Autoriai pateikia veiksnius, kodėl didelėms įmonėms apsimoka bendradarbiauti su startuoliais ir kokią naudą iš jų galima gauti. Šio tyrimo metu analizuotas atvirkščias procesas – startuoliai į savo inovacinę veiklą įtraukia dideles įmones, kaip vartotojus. Tyrimo metu atskleista, jog šis procesas padeda kurti inovacijas, kurios reikalingos rinkoje. Be to, darbas su didelėmis, žinomomis įmonėmis padeda susikurti startuoliams gerą reputaciją ir įvaizdį. Gasmann (2016) ir Spender et al. (2017) savo tyrimuose pateikia išvadą, jog startuoliuose atviros inovacijos naudojamos, tačiau to neįvardinant šiuo pavadinimu, be to, dažnai pritaikomos netikslingai, kadangi trūksta teorinių žinių pagrindo. Šių mokslininkų darbuose analizuojamas atviros inovacijos paradigmos, kaip verslo

modelio, perkélimas į startuolius, naudojant visus tris metodus („iš išorės į vidų“, „iš vidaus į išorę“ ir „sujungtas“), tačiau apžvelgiama paviršutiniškai, neįsigilinant į kiekvieno iš jų specifiką. Šiame darbe atliekant tyrimą visas dėmesys buvo skirtas metodui „iš išorės į vidų“, kuris parodė, kad įmonės gali sėkmingai įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimo procesą ir išnaudoti jų žinias kurti naujas inovacijas bei tobulinti esamus produktus ar paslaugas. Tyrimo metu atskleista, jog organizacijos valdymo požiūriu vartotojų įtraukimui IT sektoriaus startuoliuose inovacijų kūrimo proceso metu didžiausią įtaką daro penki veiksniai, nuo kurių priklauso ar procesas vyks sėkmingai.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Kadangi tyrimo metu buvo atskleista, jog analizuoti startuoliai kol kas neturi daug patirties, norint pagilinti vartotojų įtraukimo startuoliuose suvokimą, tyrimą reikėtų pakartoti su ilgesnę tokio pobūdžio darbo patirtį turinčiomis įmonėmis. Taip pat, tyrimo metu pastebėta, jog startuoliai, veikiantys globaliu mastu, yra labiau linkę įtraukti vartotojus inovacijos kūrimo proceso metu bei daryti tai aukštu įtraukimo laipsniu. Todėl ateityje atliekant tyrimus būtų įdomu koncentruotis būtent į globalius startuolius bei palyginti jų taikomas vartotojų įtraukimo sistemas ir vykdomus procesus. Šio tyrimo metu nepavyko atlikti sėkmės veiksnių analizės iš įtraukiamų vartotojų perspektyvos, todėl tolimesni tyrimai, norint labiau įsigilinti į vartotojų įtraukimą startuoliuose, turėtų atkreipti į tai dėmesį ir įtraukti vartotojus dalyvauti tyrimo metu. Taip pat, kadangi tyrimas atliktas tik su startuoliais, dirbančiais IT sektoriuje, verslas-verslui srityje, ateities tyrimai galėtų aprėpti ir kitas sritis bei sektorius – tokiu būdu atliekant tyrimus aktualu patikrinti, kokie vartotojų įtraukimo skirtumai išryškėja skirtingais atvejais.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant teorinę analizę ir empirinį vartotojų įtraukimo į atviras inovacijas startuoliuose tyrimą galima daryti tokias išvadas:

1. Atlikus probleminę analizę nustatyta, jog įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos rinkoje privalo susikcentruoti į vartotojų poreikius ir įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą. Šiuo metu tai ypač aktualu, kadangi vartotojai tampa vis inovatyvesni ir noriai dalinasi idėjomis su įmonėmis. Taip pat pastebėta, jog vartotojų įtraukimas didelėse įmonėse gali būti komplikotas procesas, todėl startuoliai, kurie pasižymi lankstumu šiuo atveju yra daug pranašesni. Deja, statistikos analizė atskleidė, kad dažniausia startuolių žlugimo priežastis yra tai, jog kuriamas produktas ar paslauga neatitinka rinkos poreikių, todėl galima teigti, kad vartotojų įtraukimas startuoliuose yra būtinas reiškinys. Kadangi tyrimų apie vartotojų įtraukimo startuoliuose sėkmės veiksnius nėra, aktualu atlikti empirinį tyrimą jiems nustatyti.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, jog atviros inovacijos akcentuojant vartotojų įtraukimą tampa vis dažnesniu tyrimų objektu. Nustatyta, jog įmonės, įtraukiančios vartotojus į inovacijų kūrimą yra konkurencingesnės ir gali pateikti inovaciją į rinką greičiau nei konkurentai. Be to, inovacija, sukurta įtraukiant vartotojus tiesiogiai atitinka vartotojų poreikius, todėl yra patraukli ir paklausi tarp vartotojų. Taikant vartotojų įtraukimą įmonės naudoja atviros inovacijos metodą „iš išorės į vidų“ pasirenkant skirtingą vartotojų įtraukimo laipsnį. Galima teigti, jog vartotojai, dalyvaujantys inovacijų kūrimo procese, dalinasi su įmone savo ištekliais, o tai daro vedini tam tikrų motyvų. Vartotojų įtraukimas inovacijose vyksta trimis etapais – idėjų generavimas, kūrimas, testavimas ir tobulinimas bei komercializavimas, pasirinktinai fizinėje arba skaitmeninėje aplinkoje.
3. Pagal suformuluotą metodiką atliktas tyrimas, kurio metu, naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą, surinkti duomenys padėjo giliau pažinti startuolių patirtį ir praplėsti suvokimą apie analizuojamą reiškinį. Tyrimo metu paaiškėjo, jog analizuoti startuoliai yra linkę įtraukti vartotojus į savo inovacinę veiklą. Nustatyta, jog sėkmingą vartotojų įtraukimą lemia penki pagrindiniai veiksniai: idėjų atranka, vartotojų atranka, vartotojų motyvai, įtraukimo procesas ir įmonės pasirengimas. Galima teigti, jog svarbiausias veiksnys yra įmonės pasirengimas, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso, ar vartotojai bus linkę dalyvauti startuolio organizuojamo inovacijų kūrimo proceso metu. Taip pat, tai parodo startuolio pasirengimą priimti idėjas iš išorės bei gebėjimą jas įveiklinti savo veikloje. Vis dėlto, siekiant gilesnio suvokimo apie vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas rekomenduotina tyrimą pakartoti analizuojant startuolius ne tik IT sektoriuje, be to, į tyrimą įtraukti vartotojus, kad būtų galima įvertinti procesą ir iš jų perspektyvos.

Atsižvelgiant į teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatus, startuoliams, organizuojantiems vartotojų įtraukimą į atviras inovacijas, rekomenduotina:

- **Vykdyti idėjų atranką.** Idėjų atranka padeda užtikrinti, kad idėja bus reikalinga rinkoje ir galės patenkinti vartotojų poreikius. Idėjos, kylančios iš vartotojų turi rinkoje didesnę potencialą.
- **Vykdyti įtraukiamų vartotojų atranką.** Apsibrėžtas tikslus vartotojų segmentas, su kuriuo siekiama dirbti, susiaurina paiešką. Be to, didesnė tikimybė, jog numatytus kriterijus atitinkantys vartotojai turės panašias vertybes ir inovacijos viziją, kaip ir startuolis.
- **Įgyvendinti vartotojų motyvus,** dėl kurių jie sutinka dalyvauti inovacijos kūrimo proceso metu. Vartotojų įsitraukimo motyvus galima skirstyti į praktinius, ekonominius ir emocinius. Startuolis turėtų siekti patenkinti šiuos vartotojo motyvus taip užtikrindamas vartotojų motyvaciją dalyvauti inovacijos kūrimo proceso metu.
- **Organizuoti vartotojų įtraukimo procesą.** Įtraukti vartotojus kaip įmanoma aukštesniu įtraukimo laipsniu, pasirenkant abiem pusėms priimtina įtraukimo aplinką ir užtikrinant žinių, gautų iš vartotojo, įveiklinimą kuriant inovacijas.
- **Pasirengti vartotojų įtraukimui** nuolat palaikant ryšį su vartotojais, formuojant savo reputaciją ir įvaizdį bei keliant kompetencijų lygį. Taip pat svarbus įmonės požiūris ir lankstumas vartotojų įtraukimo metu bei parengta vartotojų įtraukimo sistema, kuri numatytų bendravimo su vartotoju tvarką, proceso dokumentavimą ir laukiamus rezultatus.

LITERATŪRA

1. 81% of Lithuanian Startups Would Employ People from non-EU Countries (2017, Gruodžio 15). *Kauno technologijos universitetas*. [žiūrėta 2018-04-13]. Prieiga per internetą: <https://2017.ktu.edu/lt/naujiena/81-lithuanian-startups-would-employ-people-non-eu-countries>
2. Alam, I., Perry, C.(2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, Vol.16(6), 515-534. [žiūrėta 2018-01-10] Prieiga per internetą: [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_alam__perry__2002\[1\].pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_alam__perry__2002[1].pdf)
3. Arnould, E. J., Price, L. L., Malshe, A. (2006). Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer. In Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* (320– 333). Armonk, NY: ME Sharpe. [žiūrėta 2018-04-11]. Prieiga per internetą: <https://goo.gl/9pkoip>
4. Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena*. VDU Leidykla
5. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Bhalla, G. (2011). Collaboration and Co-creation: New Platforms for Marketing and Innovation. *Springer-Verlag New York*. doi:10.1007/978-1-4419-7082-4.
7. Bloomberg U.S. Startups Barometer (2018, Gegužės 7). *Bloomberg*. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą: <https://www.bloomberg.com/graphics/startup-barometer/>
8. Boudreau, K. J., Lakhani, K. R., (2009). How to manage outside innovation. *MIT Sloan Management Review*. Vol.50(4), 69-76. [žiūrėta 2018-04-04]. Prieiga per internetą: <http://kevinboudreau.com/PAPER%20Open%20Markets%20or%20Communities.pdf>
9. Brant, J., Lohse, S., (2014). Open innovation model. *International chamber of commerce. The world business organization*. [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per internetą: <https://iccwbo.org/publication/icc-the-open-innovation-model/>
10. Cefis, E., Marsili, O. (2005). A matter of life and death: Innovation and firm survival. *Industry Corporate Change* 14(6), 1167–1192.
11. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*. Vol.35(6), 12-17. doi:10.1108/10878570710833714
12. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*. Harvard Business School Press
13. Conboy, K., Morgan, L. (2011). Beyond the customer: Opening the agile systems development process. *Information and Software Technology*, Vol. 53(5), 535-542. doi:10.1016/j.infsof.2010.10.007.
14. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tijūnaitienė, R., Balčiūnas, S., Bersėnaitė, J.

- (2014). Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys. *Mokslo studija*. – *BMK Vilnius*. [žiūrėta 2018-04-11]. Prieiga per internetą: <https://goo.gl/gndn1m>
15. Desouza, K.C., Awazu, Y., Jha, S., Kim, J.Y. (2008). Customer-Driven Innovation. *Research Technology Management, Vol.51(3)*, 35-44. doi:10.1080/08956308.2008.11657503
 16. Dittrich, K., & Duysters, G. (2007). Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony. *Journal of Product Innovation Management Vol.24(6)*, 510-521. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x
 17. Eichenholz, J. (2013). Accelerate innovation with an open model for commercialization. *Laser Focus World, Vol. 49 (2)*, 28-29.
 18. Enkel, E. and Gassmann, O. (2008). Driving open innovation in the front end. The IBM case. Working Paper University of St. Gallen and Zeppelin University, St. Gallen and Friedrichshafen.
 19. Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough H., (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *Journal compilation Blackwell Publishing Ltd. Vol.39(4)*, 311-316. doi:10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x
 20. Eservel, U. Y. (2014). IT-Enabled Knowledge Creation for Open Innovation. *Journal of the Association for Information Systems, Vol.15(11)*, 805-834. [žiūrėta 2018-01-08]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/d429/0a6c730c95537071d0a0b85b49f361b7970d.pdf>
 21. European Startup Monitor (2016). [žiūrėta 2018-04-12]. Prieiga per internetą: http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf
 22. Felitti J., Diao J. (2016). Equity Investment as an Innovation Tool. INSEAD Knowledge [žiūrėta 2018-01-08]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/309417959_Equity_Investment_as_an_Innovation_Tool_published_in_INSEAD_Knowledge
 23. Foss, N., Laursen, K., Pedersen, T. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organizational Science, Vol. 22(4)*, 980–999. doi:10.1287/orsc.1100.0584
 24. Fuller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California management review, Vol.52(2)*. [žiūrėta 2018-04-30]. Prieiga per internetą: <http://www.isihome.ir/freearicle/ISIHome.ir-26041.pdf>
 25. Gasmann E. A. (2016) Open innovation: Transferrable to startups? *An Explorative Case Study of Open Innovation in Norwegian Technology Startups*. [žiūrėta 2018-04-12]. Prieiga per internetą: <https://goo.gl/vAMERG>
 26. Gassmann, O., Enkel, E., (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. *Institute of Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland*. [žiūrėta

- 2018-01-19]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.152.9749&rep=rep1&type=pdf>
27. Gibbert, M., Leibold, M., Probs, G. (2002). Five styles of Consumer knowledge management and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, Vol. 20(5), 459-469. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00101-9
 28. Giedraitis, A., Kasnauskė, J., (2016). Verslumo atmosferos gerinimas steigiant „startuolius“ (start up) Lietuvoje. *JEL KLASIFIKACIJA: L22, M13*. doi:10.15181/rfds.v18i1.1247
 29. Grabher, G., Ibert, O., Flohr, S. (2008). The Neglected King: The Customer in the New Knowledge Ecology of Innovation. *Journal of Economic Geography*, Vol.84(3), 253–280. doi:10.1111/j.1944-8287.2008.tb00365.x
 30. Groenewegen, G., de Langen, F., (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-Ups with a Radical Innovation. *Journal Of Applied Economics & Business Research*, Vol.2(3), 155-171.
 31. Han, K., Oh, W., Im, K. Sh., Oh, H., Pinsonneault, A., Chang, R. (2012). Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances. *MIS Quarterly*, Vol.36(1), 291-316. [žiūrėta 2018-01-19]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/220259862_Value_Cocreation_and_Wealth_Spillover_in_Open_Innovation_Alliances
 32. Herzog, P. (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler Verlag. Revised edition. doi: 10.1007/978-3-8349-6165-5
 33. Kardelis K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
 34. Kazakevičiūtė A. (2003). *Paslaugų teikėjų ir klientų bendrakūros vystymas informacinėmis technologijomis grįstose verslo paslaugose: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba (03S)*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
 35. Keršys, M. (2008). *Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis. Daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas.
 36. Laursen, K. and Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, Vol.27(2), 131–150. doi:10.1002/smj.507
 37. Lindegaard S. (2010). *The Open Innovation Revolution – Essentials, Roadblocks, and Leadership Skills*. [žiūrėta 2018-01-10]. Prieiga per internetą: <https://goo.gl/RDV2SR>.
 38. M. Klein, Convertino, G., (2014). An Embarrassment of Riches. *Communications of the ACM*, Vol.57(11), 40-42. doi: 10.1145/2629560
 39. Maslinskaitė, J. (2018, Sausio 29). Patyręs Silicio slėnio investuotojas paaikšino, kokios yra

- pagrindinės lietuvių stiprybės, tačiau kur itin stipriai atsilieka nuo amerikiečių ir kinų. *Technologijos*. [žiūrėta 2018-04-13]. Prieiga per internetą: <https://goo.gl/GeGwn1>
40. Norris, A. (2014). Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? *U.S. Bureau of Labor Statistics, April*, 1–2. [žiūrėta 2018-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2014/beyond-bls/startups-and-older-firms.htm>
 41. Piller, F. T., Walcher, D., (2006). *Toolkits for Idea Competitions: A Novel Method to Integrate Users in New Product Development*. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00432.x
 42. Piller, F., Ihl, Ch., Voessen, A. (2010). *A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process*. doi:10.2139/ssrn.1732127
 43. Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Vol.1(25)*, 63–76.
 44. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, Vol.32(3), 4-9. doi:10.1108/10878570410699249
 45. Pukelienė ir Vitkauskaitė, (2010). Inovacijų kiekybinis vertinimas: suminis inovacijų indeksas Lietuvoje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai Vol.4(2)* [žiūrėta 2018-01-10]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367177422543/DS.002.0.01.ARTIC>
 46. Rahman, H., Ramos, I. (2010). Open Innovation in SMEs: From Closed Boundaries to Networked Paradigm. *Issues in Informing Science & Information Technology*, Vol.7, 471-487. doi:10.28945/1221
 47. Rosted, J., (2005). *User driven innovation. results and recommendations*. FORA. [žiūrėta 2018-03-24]. Prieiga per internetą: <https://boligejer.dk/file/7321/userdriveninnovation.pdf>
 48. Sarkees, M., Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, Vol.52(1), 45-55. DOI: 10.1016/j.bushor.2008.08.002
 49. Sėkmingiausi startuoliai – nuo žaidimų kūrėjų iki finansinių technologijų lyderių (2018, Kovo 20). *Kauno diena*. [žiūrėta 2018-04-13]. Prieiga per internetą: <https://goo.gl/ge1SGd>
 50. Simoes-Brown, D. (2007). Corporate Open Innovation - if it's so good why isn't everyone doing it? // World Intellectual Property Organization SME Newsletter, November.
 51. Spender J.C., Corvello V., Grimaldi M., Rippa P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *Article in European Journal of Innovation Management*, January 2017. doi:10.1108/EJIM-12-2015-0131
 52. Startienė, G., Pridotkas, R. (2012). Skirtingo technologinio lygio pramonės šakų įtaka šalies ekonomikos augimui. *Economics and Management, Kaunas University of Technology. Kaunas:KTU, Vol.17(2)*, 592-599.
 53. Startuoliai Lietuvoje: sektorius bręsta, kitąmet laukiama atsigaunančio investavimo (2016,

- Gruodžio 23). *Versli Lietuva*. [žiūrėta 2018-04-02]. Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/lt/naujienos/naujienos/startuoliai-lietuvoje-sektorius-bresta-kitamet-laukiama-atsigaunancio-investavimo/616>
54. Start-Ups in Lithuania: 2016 in Review (2017, Sausio 3). *Kauno technologijos universitetas*. [žiūrėta 2018-04-02]. Prieiga per internetą: <https://2017.ktu.edu/en/newitem/start-ups-lithuania-2016-review>
 55. Tamulienė, V., Urbas, M., (2012). Ryšių su klientais valdymo perspektyva pasitelkiant informacines technologijas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol.1(30).
 56. Terwiesch, C., & Xu, Y. (2008). Innovation Contests, Open Innovation, and Multi-agent Problem Solving. *Management Science*, Vol.9, 1529-1543. doi:10.1287/mnsc.1080.0884
 57. Tether, B. S., (2002). Who cooperates for innovation and why: an empirical analysis, *Research Policy*, Vol. 31(6), 947-967. doi:10.1016/S0048-7333(01)00172-X
 58. The Top Reasons Startups Fail (2017 Lapkričio 6). *Statista*. [žiūrėta 2018-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/chart/11690/the-top-reasons-startups-fail/>
 59. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Mokslas.
 60. Tyrimas: geidžiamiausias IT įmonių bruožas – patikimumas (2015, Birželio 1). *Verslo žinios*. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vz.lt/archive/article/2014/3/20/tyrimas-geidziamiausias-it-imomiu-bruozas-patikimumas>
 61. Torres L. T., Ibara E. (2015). Open Innovation practices: a literature review of case studies. *Journal of advanced management science*, Vol.3(4), 362-367. doi: 10.12720/joams.3.4.362-367
 62. Ullrich, A., Vladova, G. (2016) Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation. *Technology Innovation Management Review*, Vol.6(4). [žiūrėta 2018-04-04]. Prieiga per internetą: http://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/UllrichVladova_TIMReview_April2016.pdf
 63. Van der Zee, F., Rehfeld, D., Hamza, C. (2015). Open Innovation in Industry, including 3D printing. *Study for the European Parliament*. doi:10.2861/435756
 64. Vanhaverbeke W., Cloudt M., Van de Vrande V. (2007). Connecting absorptive capacity and open innovation. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1091265
 65. Vanhaverbeke W., Vermeersch I., De Zutter S., (2011). *Open Innovation in SME's: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Vlerick Business School. [žiūrėta 2018-01-10]. Prieiga per internetą: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2012/05/open-innovation-in-smes.pdf>
 66. Von Hippel, E. (1976). The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process. *Research Policy*, Vol.5(3), 212–239. doi:10.1016/0048-7333(76)90028-7

67. Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press. [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per internetą: <http://web.mit.edu/evhippel/www-old/books/sources/SofI.pdf>
68. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, USA: MIT Press. [žiūrėta 2018-04-11]. Prieiga per internetą: <http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocInn.pdf>
69. Von Hippel, E., Thomke, S., Sonnack, M., (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, Vol.77(5), 47-57. [žiūrėta 2018-03-24]. Prieiga per internetą: http://webarchiv.ethz.ch/ep/download/programme04/module2/vonHippel_HBR_99_LU_pub_version_3M.pdf
70. Weiblen, T., Chesbrough, H. W., (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, Vol.57(2), 66-90.
71. West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management*, Vol.36(3), 319-331. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00436
72. Wikham B. R. (2013). Two Different Perspectives on Open Innovation – Libre versus Control. *Creativity and Innovation Management*, Vol.22(4), 335-435. doi:10.1111/caim.12035
73. Wikhamn B. R., Styhre A. (2007). Open Innovation as a Facilitator for Corporate Exploration. *International Journal of Innovation Management*, Vol.21(6):1750042. doi:10.1142/S1363919617500426
74. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, Vol.24(2), 97–125. doi:10.1002/smj.288
75. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas

1. Trumpai pristatykite savo įmonę ir papasakokite apie jos veiklą.
2. Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujų produktų/paslaugų kūrimas ar tobulinimas. Kas būna šio proceso iniciatorius?
3. Ar vartotojai dažnai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu? Ar jie įtraukiami generuojant idėjas, testuojant, tobulinant produktus?
4. Kaip nusprendėte, kad reikalinga įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą? Kokie buvo Jūsų lūkesčiai ir ar jie pasitvirtino?
5. Kaip atsirenkate vartotojus, kurie įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą? Ar jiems taikomi kažkokie kriterijai?
6. Kaip manote, dėl kokių motyvų vartotojai sutinka dalyvauti inovacijų kūrimo procese? Ar galima juos kažkaip paskatinti dalyvauti?
7. Papasakokite plačiau, kaip vyksta vartotojų įtraukimo procesas Jūsų įmonėje? Su kokiais sunkumais susiduriate? Galbūt galite papasakoti kokį nors konkretų atvejį?
8. Ar yra pasitaikę blogos patirties klientų įtraukimo metu? Kaip manote, kokios galėtų būti to priežastys?
9. Kaip užtikrinate, kad iš vartotojų gautos žinios būtų panaudotos kuriant inovacijas?
10. Ar galėtumėte įvardinti veiksnius, kurie padėjo sėkmingai įtraukti vartotojus? Galbūt ateityje darytumėte kažką kitaip?

Įmonė A**Data: 2018-04-19****Trukmė: 1val.****Papasakokite apie savo įmonę ir jos veiklą.**

Nu realiai tai mūsų įmonė vykdo veiklą apie du metus, pas mus yra keturi darbuotojai, iš kurių du dirba beveik pilnu etatu, o kiti du *freelancina*, nu tai yra prisideda tiek, kiek gali realiai prie projektų. O apie mūsų veiklą jei nuo pat pradžių ir ką mes veikiam... Tai *okei*, mūsų įmonė programuoja internetinius puslapius ir informacines sistemas, mes visi informatiką baigę esam, programuotojai, tai iš pradžių ir pradėjome nuo to. Po to nemažai laiko skyrėme infrastruktūros kūrimui ir perėjome prie naujų technologijų, kurios pasirodė perspektyvesnės. Dabar kuriame ne tik sistemas, bet ir *apps'us*, paskutiniu metu jie išvis labai paklausūs, daug užklausų gaunam. Daugiausia bendraujam su verslo įmonėmis, nes mūsų toks sektorius – IT paslaugos pagrinde joms ir reikalingos, tai va ir padedam. Tai galima sakyti, kad pagrindinis mūsų darbas yra užmegzti ryšius su klientais, gauti užsakymus, suderinti viską, užsakymą vykdant bendrauti su jais, bendradarbiauti nuolatos ir dalintis informacija bei surinkti jų atgalinį ryšį. Tai tiesiog padaryti tai, ko jie nori geriausiai kaip tik galime.

Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujų produktų/paslaugų kūrimas ar tobulinimas. Kas būna šio proceso iniciatorius?

Nu pas mus naujo produkto kūrimo procesas tai irgi vyksta nuo tokių pagrindinių dalykų kaip ir visiem produktam. Nu realiai pirmiausia aišku atsiranda idėja, kartais *brainstorminam*, kartais pas konkurentus kažką panašaus pamatom, tai stengiamės neatsilikti, kartais iš vartotojų išgirstam ir išplėtojam. Tada darome rinkos tyrimą, apžiūrime ar mūsų idėja perspektyvi rinkoje bus, aišku prieš tai dar apsirašome tai detalai, tą visą pačią idėją, kaip viską vykdytume. Tada patikriname rinkoje, ar ji galėtų būti naudinga, ir jeigu matome potencialą, tada planuojamės, aprašome visą detalių funkcionalumą to produkto, tada planuojamės darbus, pasiskirstome žmones ir atliekame *sprintais*. Čia aišku mes dirbam pagal *agile* metodologiją, tai nu kas dvi savaites atliekam patikrinimą kiek padarėm, ką planuojam padaryti ir taip po *biškį* tobulinam produktą, ir galiausiai kai jis jau būna paruoštas jau paleidžiam į rinką, tai su marketingu, su viskuo. Tai daugiau ar mažiau atrodo taip vyksta.

Kaip kyla naujo produkto idėja? Iš įmonės vidaus ar labiau iš vartotojų?

Šiaip įvairiai. Dažniau gal kyla tos idėjos iš darbuotojų, tai iš manęs ir kitų, daugiau taip sugalvojama idėja, bet būna ir kad pamatome, kad vartotojams reikia būtent kažkokio produkto. Pavyzdžiui buvom atradę dėl *eshop'ų* poreikio, nes nu buvo nežmoniškas poreikis. Buvom vienam renginyje, tai realiai reklamavom savo paslaugą kaip programuotojai, bet visi klausė ar darom *eshop'us*, tai iš to nu irgi galima suprasti, kas reikalinga vartotojams, kad yra spraga, svarbu žmonėm ir produktui. Tai taip, geriausia visada atsižvelgti į rinką, nes nesuprasdamas, ko klientai nori ir galvodamas, kad jie to nori, ko tu galvoji, tai nebūtinai tai garantuoja sėkmę. Visada svarbiausia reikia pirmiausia į vartotojus atsižvelgti, mes tai visko galim prisigalvoti, tai tik va klausimas ar tai reikalinga vartotojams.

Kaip atrenkamos tinkamos, vertos įgyvendinti idėjos? Ar yra kriterijai kažkokie?

Pirmiausia patys apsvarstom, ar išeis mums pilnai įgyvendinti, ką sugalvojom, po to kaip jau sakiau apsiklausiam tikslinius klientus, taip ir atsirenkam. Nu tai realiai kriterijai tada gal būtų ar idėja unikali, ar reikalinga rinkoje, ar potencialas yra, gal labai daug konkurentų yra ir tu nebūsi konkurencingas. Dar aišku kitas klausimas ar bus lengvai nukopijuojama, tai mes gal dirbsim prie tos idėjos ilgą laiką, tobulinsim, o po to konkurentai pamatę greitai perdarys ir dar geriau sukurs. Čia irgi reikia sugalvot ir kaip apsaugot tas idėjas. O būna ir taip, kad per brangu užsiimti – klientas nori kažko labai sudėtingo, o biudžetas per mažas tam, nu tai į minusą irgi nesinori dirbti.

Ar vartotojai dažnai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu? Ar jie įtraukiami generuojant idėjas, testuojant, tobulinant produktus?

Kol kas neteko, kad jie dalyvautų būtent inovacijos kūrimo procese. Jie nebent dalyvauja, na jei tai produktas skirtas jiems patiems ir kuriame jiems, tai kadangi mūsų klientas paprastai yra ne galutinis dar vartotojas, o verslo įmonė, tai jie geriau žino, ko jiems reikia ir ko tikisi iš mūsų, ir pagal tai teikia žinias ir liepia mums atlikti tam tikrus darbus ar patobulinimus. Bet pats klientas dažniausiai nedalyvauja kūrimo procese, nors būtų tikrai gerai, kad dalyvautų, manau kūrimo procesas sklandžiau vyktų, greičiau prieitume prie to galutinio, gero produkto.

Bet generuojant idėjas, ar tariantis dėl patobulinimų, tikriausiai vis tiek bendraujate su vartotoju?

Ai taip, tai darom tokį tyrimą, jei tai galima pavadinti vartotojų dalyvavimu tada taip, mes jį darome. Pavyzdžiui paleidžiam trumpą apklausą arba šiaip trumpą tyrimą, suradę būtent to tipo klientus, kuriems aktualus gali būti mūsų produktas ir juos kelis apklausime, ar būtų naudinga. Tai čia keli tokie būdai, arba apklausa arba interviu ar kitais keliais. Iki kol sukuriame tą galutinį produktą jau

tai daug tenka bendrauti ir derinti dar su jais, pastoviai kas nors netinka, tenka dažnai ir perdaryt, funkcionalumą kažkokį pakeisti pagal tai, ko klientas nori. Būna, kad jie išsivaizduoja, jog reikia padaryti vienaip, padarom, tada sako ne, gal kitaip bandom. Tai jei šitai galima pavadinti vartotojų įtraukimu tada tikrai taip, įtraukiam.

Kaip nusprendėte, kad reikalinga įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą? Kokie buvo Jūsų lūkesčiai ir ar jie pasitvirtino?

Kad čia kaip ir nebuvo tokio nusprendimo, čia kaip ir savaime aišku, kad reikia su jais bendrauti kūrimo metu. Kaip ir sakiau, jie geriau žino, ko jiems ten tiksliai reikia, mes jei patys tik darom tai po to daug taisyti reikia. Žinai čia toks paprasčiausias pavyzdys, būna sako man padarykit elementarią svetainę, jokio funkcionalumo nereikia, naudosis tik kaip vizitinę maždaug, kad mane rastų internete. Tai realiai gaunasi išsirenka iš šablonų kažkokį dizainą, tekstus savo atsiunčia, mes sudėliojam, atrodo bus čia lengvas darbas ir tiek. Tai po to išlenda, kad tas netinka ar anas, reik taisyti, žodžiu daug vargo. Geriausia, kai visam procese kažkiek po *biškį* prisideda, tada lengviau yra ir greičiau gaunasi.

Kaip atsirenkate vartotojus, kurie įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą? Ar jiems taikomi kažkokie kriterijai?

Nu tai pas mus tie vartotojai dalyvauja daugiausia kurie ir užsako, kad padarytume kažką – platformą, *eshop'ą* ar *apps'ą*. Kriterijų specialių ten jokių netaikom, užsako paslaugą ir viskas, bendraujam. Nors būtų žiauriai gerai, kad jie turėtų kažkokių žinių apie programavimą bent minimalių, kad žinotų ribas, ką galima *sukodinti* ir ko ne. Nu realiai tai viską galima *sukodinti*, tik laiko tada užima, dar ypač jei nežino iki galo patys, neišsivaizduoja kaip nori, o dažnai klientai vos ne pirmą sykį pas mus kreipiasi, prieš tai nelabai turėję panašios patirties. Nu labai jaučiasi, kada ateina pas tave jau kažkur kitur panašiai kažką užsakinėjęs ir kada ne, nes tas kur jau užsakinėjęs, tai gali tiksliau apibūdinti, žino kur anksčiau gal kažkas užkliuvo, tai būna iškart pasako, o su nauju ilgiau daug užtrunka. Čia nežinau gal kokią sistemą dar reikia pasidaryti, kaip bendrauti su tuo vartotoju, kad iš karto kuo daugiau *info* iš jo gautum.

Kaip manote, dėl kokių motyvų vartotojai sutinka dalyvauti inovacijų kūrimo procese? Ar galima juos kažkaip paskatinti dalyvauti?

Nu viskas priklauso labai nuo produkto. Jei tam produkte galėtų būti privalumų, nu tarkim kokių nors pavyzdžiui kaip yra platformos ir yra kažkokios mokamos paslaugos, tai tarkim klientams, kurie suteikia atgalinį ryšį mes tarkim duodam mėnesį kažkokių paslaugų nemokamai. Tai apdovanoti

vartotoją visada apsimoka ir jie tada suinteresuoti nuoširdžiai, arba ne nuoširdžiai, nežinau aišku kaip čia, vertinti ir gauti tuos priedus. Bet čia irgi, slidus reikalas, nes klausimas visada būna – kiek tai bus naudinga iš tikrųjų, gal jie ten įvertins ant juoko tik dėl tų priedų, o ne dėl to, kad išsakytų savo nuomonę ir ja remdamiesi mes galėtume kažką pakeisti ir pataisyti. Tai čia sunku pasakyti iš tiesų, bet vis tiek tą nuomonę gauti visada yra gerai, vienokią ar kitokią.

Jūsų įmonė renka atsiliepimus apie jūsų produktą?

Tai taip, kai produktą testuojame, tiesiog dažniausiai irgi laikiu atgalinio ryšio iš klientų, paliekam laisvės dar jiems pasireikšti. Tai dažniausiai jeigu kuriam tokį produktą kaip *apps'as* ar kokia platforma, tai visada pagalvojame apie tokią galimybę, kad klientams išsakyti, kas jiems patinka, kas nepatinka ir pagal tai reaguojame, kaip pakeisti, kad atitiktų jų poreikius. Nu tai irgi yra būtinas procesas, kaip padaryti, kad kuo patogesnė būtų platforma klientui. Arba jei tai yra *apps'as*, tai kai paspaudi mygtuką galima parašyti komentarą, arba svetainėje yra kažkurioje vietoje, kad „praneškite apie problemą“ arba „parašykite savo nuomonę“ ar kažką, kad čia kažkas patogaus ar nelabai. Tai taip, šita nuomonė labai svarbi, nes realiai viskas ir kuriama dėl klientų.

Papasakokite plačiau, kaip vyksta vartotojų įtraukimo procesas Jūsų įmonėje? Su kokiais sunkumais susiduriate? Galbūt galite papasakoti kokį nors konkretų atvejį?

Šiaip iš tiesų čia sunkiausia dalis ir yra įtraukti tuos vartotojus, tai kol kas labai sunkiai sekasi. Kai atsiranda koks naujas produktas, tai kūrimo procese pirmiausia eina rinkos tyrimas. Dažniausiai tai būna gana sudėtingas procesas, nes niekam neįdomu tos apklausos, visiems atsibodę, o ypač kai ateina pavasaris, tai ir visi studentai tada darbus savo rašo, daug apklausų paleidžia, už tai sunku išgauti tą jų nuomonę, visi jau pavargę būna. Geriausia tai gal sakyčiau interviu kokį trumpą kai pasidarom, būna greitai, žmogaus tiek nesutrukdam, tik svarbu po to tą gautą informaciją pritaikyti. Įtraukti vartotoją visada yra naudinga, nes jis pasako tai, ko jam reikia, o tai tau turėtų būti svarbiausia. Nes produktą tai juk kuri vartotojui, vadinasi jo nuomonė ir yra tada svarbiausia.

Kaip užtikriname, kad iš vartotojų gautos žinios būtų panaudotos kuriant inovacijas?

Nu kaip, tai mes kai gauname tą atgalinį ryšį, tai ir stengiamės visada patobulinti kažką pagal tai. Būna aišku atveju, kad prašo klientas pataisyti vieną ar ten kitą vietą sistemoj, tai nori kitokio funkcionalumo, galvoja, kad taip turėtų geriau veikti, nu bet mes būna žinom, kad taip iš tikrųjų nebus gerai, tarkim bus daug painesnis procesas, tai tada netaisom. Bet šiaip čia daugiau pasitaiko, kad kažkokią spragą paliekame, kai kuriam produktą, dar būna neišbaigtas, tai jei pastebi ir pasako, nu tai negali nepataisyti juk.

Ar galėtumėte įvardinti veiksnius, kurie padėjo sėkmingai įtraukti vartotojus? Galbūt ateityje darytumėte kažką kitaip?

Sunku pasakyti čia tuos sėkmės veiksnius, nežinau net. Kadangi iki šiol gana sunkiai sekėsi, tai manau ateityje, kad gauti daugiau naudos, pirmiausia reiktų sugalvoti kaip, prieš paleidžiant į rinką produktą, duoti išbandyti jį kuo didesnei klientų pusei. Tai realiai ką daryčiau kitaip, tai turbūt susirasčiau būtent geriausiai atitinkantčius vartotojus. Pirmiausiai apsirašyčiau tą tobulo vartotojo profilį, kokie kriterijai jam būtų taikomi ir surasčiau tokius, kurie tobuliausiai atitinka, o tada juos paskatinti mokamai ar nemokamai dalyvauti. Aišku, svarbu, kad būtų nauda iš jų, tai kad būtų vartoję jau panašų produktą, arba turėtų žinių apie tai. Na tarkime sakyčiau suteikti tiems vartotojams, kurie dalyvauja, suteikti nemokamą narystę už prisidėjimą kuriant produktą. Tada manau turėtų sudominti ir pats produktas ir įtraukti į dalyvavimą labiau. Nes jei žinotų, kad galės nemokamai naudotis, tikrai prisidėtų, nu bent aš taip tikrai daryčiau ir mane labai paskatintų.

Tai manote, kad geriausiai vartotojus dalyvauti paskatintų kažkoks atlygis?

Taip, tai galbūt gali būti ir materialūs ir nematerialūs dalykai. Nematerialūs tai daugiau paskatinimai ir galbūt netgi parašyti, kai jau produktas sukurtas, kad tokie ir tokie vartotojai dalyvavo produkto kūrime. Nu toks įvertinimas būtų jų už pagalbą, viešas paminėjimas, tai kartu ir kaip reklama gaunasi. Sąrašas toks, kad va, dėkojame šiems vartotojams, tai čia irgi manau gera paskata yra. Nu ir materialūs dalykai tai šiais laikais aišku geriausia, tai turbūt šiuos variantus ir rinktumėmės ateityje.

Įmonė B**Data: 2018-04-20****Trukmė: 40min****Trumpai pristatykite savo įmonę ir papasakokite apie jos veiklą.**

Mūsų įmonė pakankamai jauna, bijau pameluoti, bet apie šešerius metus veikia atrodo, turime 28 darbuotojus, o aš pats dirbu dar tik antrus metus čia. Pagrindinė įmonės veikla yra IT programinės įrangos kūrimas, duomenų analizės ir vizualizacijos programinė įranga. Taip pat kuriame daiktų interneto technologijomis grįstas sistemas, tai čia, gal kad lengviau įsivaizduoti būtų, galima sakyti, jog kuriame tokias sistemas, kurios interneto pagalba apjungia daiktus ir leidžia juos valdyti nuotoliniu būdu. Na pavyzdžiui, per telefoną galima reguliuoti šildymą savo namuose – išvykus primažini, o prieš grįžtant per programėlę šiek tiek padidini šilumą, ir jau grįžus namai prišilę. Tai tokios sistemos planuojama, kad laikui bėgant bus visur labai plačiai pritaikomos, labai perspektyvi sritis iš tikrųjų.

Koks yra Jūsų vaidmuo įmonėje?

Aš esu ryšių su klientais valdymo vadybininkas. Galima sakyti, jog esu tarpininkas, tarp kliento ir programuotojo. Mano pareigos yra ieškoti naujų klientų, bendrauti su esamais, išanalizuoti gautas užklausas ir tada, suformavus užduotis, perduoti jas atlikti programuotojams.

Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujų produktų kūrimas ar tobulinimas. Kas būna šio proceso iniciatorius – įmonė ar vartotojas?

Na, mūsų vartotojai yra verslo įmonės, tai tiksliau turbūt būtų vadinti juos klientais. Iš tikrųjų sunku atsakyti į šitą klausimą... Sakyčiau gal, kad iš kliento visada daugiau iniciatyvos būna, vis tiek sistemas kuriame jau pagal jų turimą viziją ir tobuliname atsižvelgiant į jų poreikius. Nors turim ir savo *developerių* komandą tokią nedidelę, kurie nuolat ieško naujų idėjų, į kurią sritį dar galėtume plėtoti savo paslaugas. Paprastai tai tiesiog kreipiasi į mus klientas, pateikia užklausą ir mes kuriame arba tobuliname produktą pagal tai, aišku, taip pat ir savo idėjas pasiūlome, ką galėtume padaryti geriau.

O kaip kuriamas ar tobulinamas produktas? Kaip vyksta procesas?

Mes savo veikloje taikome *agile* metodą. Visų pirma tai reiškia, jog užsakymas prasideda nuo tokių trijų paprastų žingsnių: pirma klientas kreipiasi į mus pateikdamas užklausą elektroniniu paštu,

arba susisiekiama su mumis telefonu ir nupasakoja savo idėją bei lūkesčius. Tada mes išanalizuojame tą užklausą ir per 1-2 darbo dienas susisiekiame su klientu. Dažniausiai paskambiname, bet jei nėra galimybės, tai atsakome elektroniniu laišku, kad galėtume detaliau išsiaiškinti visus niuansus. Ir galiausiai trečias žingsnis tai jau yra pasirašoma sutartis, kurioje aptariami visi punktai, na ir svarbiausia, aišku, sutarimas projekto įgyvendinimo laikas.

Įprastai, tai kadangi taikome *agile* metodą, ir visas kūrimo procesas būna suskirstytas etapais, tik patvirtinus vieną etapą pereiname prie kito. Dažniausiai vienai užklausai skiriame dvi savaites. Išimtyms būna nebent jei kažkoks labai didelis projektas numatytas arba tiesiog esame labai daug užklausų gavę, tai tada fiziškai neįmanoma. Bet per visą tą laiką, kiek jau dirbu, tai nepamenu, kad būtų pasitaikę taip, kad netilptume į numatytą laiką arba neperspėję kliento užgaištume.

Ar klientai dažnai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu? Ar jie įtraukiami generuojant idėjas, testuojant, tobulinant produktus?

Taip, tai klientai ir kreipiasi į mus su savo idėja, o mes padedame ją įgyvendinti, tai jie tikrai dalyvauja ir tiek testuojant ir tobulinant vėliau. Kiekvieną savaitę mes turime po du pokalbius su klientu, na, o jei prireikia tai ir daugiau. Turim specialią programėlę, per kurią kartą per savaitę klientui demonstruojame *snapshotus* - patobulintą produktą ir įgyvendintas užduotis. Ten matosi ir dizaino pakeitimai, yra galimybė komentuoti kiekvieną *slaidą* atskirai, todėl jei kažkas nepatinka klientui, matosi komentarai ir galim lengvai pataisyti.

Kokiu būdu bendraujate su vartotojais dažniausiai? Ar susitinkate gyvai, ar dažniau elektroniniu paštu, skambučiais?

Gyvai tai nelabai susitinkam, pas mus beveik visi klientai iš užsienio rinkų. Tai internetu bendraujam - elektroniniu paštu, žinutėmis per Slack daugiausia, skambučiais...

Kaip nusprendėte, kad reikalinga įtraukti klientus į inovacijų kūrimą? Kokie buvo Jūsų lūkesčiai ir ar jie pasitvirtino?

Taip galima būtų sakyti, kad pats produktas ir yra kuriamas kliento, mes tik pasiūlome įvairius patobulinimus, praplečiame jo funkcionalumą, todėl be kliento tai nebūtų įgyvendinama. Negalim kurti kažko juk be tikslo, tik šiaip, tarsi sau. Čia apskritai toks mūsų darbo principas, kad be jų nebūtų ir mūsų.

Kaip atsirenkate klientus, kurie įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą? Ar jiems taikomi kažkokie kriterijai?

Aš su klientų atsirinkimu nebuvau susidūręs, man paprastai pateikiamas sąrašas galimų potencialių klientų, nes yra kitas žmogus, kuris ieško, duomenų bazę sudarinėja, o aš tada skambinuosi ar rašau laišką su prisistatymu ir bandau sudominti. Bet iš tikrųjų yra tekę girdėti iš vadovų, kad atrenkami yra tokie klientai, kuriuose mato potencialą, ypač atkreipiamas dėmesys į tai, ar jie linkę turėti išbaigtą ir nuolatos tobulinamą produktą.

Kaip manote, dėl kokių motyvų klientai sutinka dalyvauti inovacijų kūrimo procese? Ar galima juos kažkaip paskatinti dalyvauti?

Na mūsų atveju tai čia viskas gana paprasta. Klientas, ypač jei kreipiasi į mus pats, tai jau yra motyvuotas vien todėl, kad ieško programinės įrangos, kuri palengvintų jų darbą. Pavyzdžiui daiktų interneto sistemos kūrimo atveju tai tuo labiau – jie turi problemą, mes galime ją išspręsti. Motyvacija čia išvis manau labai paprasta – jie nori dirbti efektyviau ir gauti didesnę pelną, tad ieško tam būdų. Lygiai taip pat turime klientų, kurie užsako sukurti programinę įrangą tam tikrai sričiai ir vėliau ją patys platina, pardavinėja. Na tai čia motyvacija aiški – pelnas paprasčiausiai.

Papasakokite plačiau, kaip vyksta klientų įtraukimo procesas Jūsų įmonėje? Su kokiais sunkumais susiduriate? Galbūt galite papasakoti kokį nors konkretų atvejį?

Kaip ir anksčiau jau sakiau, dirbam pagal *agile* metodą, numatytais etapais, ir kiekvienam iš jų dalyvauja ir klientas. O jei kyla kažkokių neaiškumų užduotyje, tada kreipiamės į mūsų projektų vadovą, pasitariam kartu ir nusprendžiam, kaip reikėtų tą situaciją, na, spręsti. Didžiausias sunkumas bendraujant su klientais yra laiko skirtumas. Tai kaip ir sakiau, beveik visi mūsų klientai yra užsieniečiai, dauguma jų iš Amerikos, tai dažniausiai su jais sukontaktuoti realiu laiku pavyksta tik į darbo pabaigą taip mūsų laiku. Jei siunti laišką, tai kaip ir nieko tokio, žinai, kad kitą dieną atėjęs iš ryto rasi atsakymą, bet jei ruošiesi pokalbiui, tai jau turi būt iš anksto pasiruošęs klausimus. Na čia ypač reikalinga, kai jau planuojiesi tolimesnius darbus, tada numatai, ko dar reikės eigoje. Ir aišku kultūriniai skirtumai šiek tiek yra, bet nežinau, bent man jie kažkokių didelių sunkumų nesudaro.

Ar yra pasitaikę blogos patirties klientų įtraukimo metu? Kaip manote, kokios galėtų būti to priežastys?

Nežinau net, man pačiam tai nėra pasitaikę. Nežinau ką atsakyti net, na neišsivaizduoju, neturiu pavyzdžių.

Kaip užtikrinate, kad iš klientų gautos žinios būtų panaudotos kuriant inovacijas?

Na, kad kitaip nelabai ir įmanoma. Viską atliekame pagal kliento poreikius. Klientas aprašo užduotį, jei yra neaiškumų tai išsiaiškinam pokalbio metu ir jo suformuluota užduotis yra įgyvendinama. Taip pat labai dažnai tobulinam dar produktą, kad klientas būtų patenkintas ir gautų būtent tai, ko tikisi. Dėl to užtikrinimo tai dar galiu pasakyti, kad visą projekto eigą ir defektus kontroliuojame per *Jira* ir *Confluence*, tai labai patogūs įrankiai yra projektų valdymui.

Ar galėtumėte įvardinti veiksnius, kurie padėjo sėkmingai įtraukti vartotojus? Galbūt ateityje darytumėte kažką kitaip?

Manau, kad čia pagrindinis sėkmės faktorius yra nuolatinis ryšio su klientu palaikymas, tai pokalbiai, savaitiniai *snapshots*, ataskaitos savaitinės, tas nuolatinis tikrinimas ir tikslinimas toks. Man šitaip dirbti patinka, tai manyčiau, kad apskritai šitaip vystyti produktą yra teisinga.

Įmonė C**Data: 2018-04-23****Trukmė: 30min****Trumpai pristatykite savo įmonę ir papasakokite apie jos veiklą.**

Na mes labai jauni kaip įmonė, metus laiko tik veikiam. Iš tikrųjų tai galima sakyti, kad kol kas oficialiai tai dirbu vienas įmonėje, dabar kaip tik ieškau pastiprinimo, pardavimų žmogaus, kad galėtume judėti su pardavimais labiau. Taip, apie veiklą... mes kuriame sprendimus verslui, kurie padeda optimizuoti tam tikrus verslo procesus. Ir konkrečiai dabar esam pirmą sprendimą savo pristatę, tai yra atsargų valdymo sprendimas ir jo funkcija labai paprasta iš tikrųjų – padėti optimizuoti atsargas, tai kad jų būtų mažiau, kad nebūtų prarastų pardavimų ir kad susitaupyti na darbo krūvis šiek tiek. Tai pagrinde trumpai turbūt taip, tokia mūsų veikla.

Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujų produktų/paslaugų, Jūsų atveju, kūrimas ar tobulinimas ir kas būna šio proceso iniciatorius? Tai ar įmonė, ar iš vartotojo atsiranda poreikis?

Kadangi sprendimas naujas ir mūsų pačių kurtas nuo pat pradžių, *ane*, tai yra ir unikalios metodikos tai dalis, daug yra matematikos, tai dalis matematikos irgi yra autentiška, tai sprendimas kurtas nuo nulio beabejo mūsų pačių iniciatyva. O paskui eigoj, kai yra klientai, nu ta prasme visą laiką atsižvelgi į kliento poreikius. Kitaip sakant gal nepasakyčiau, kad tie poreikiai labai būtų nauji ar nežinomi, bet tiesiog renkantis, ką pirmiau daryti, tai renkiesi tą, kas klientui yra aktualiau.

Ar vartotojai dažnai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu? Tai yra ar jie įtraukiami generuojant idėjas, testuojant ar pavyzdžiui tobulinant produktus?

Tai ne ne, mano vartotojas... su vartotoju kalbamasi, jis pasako, ko jam ar jiems reikėtų, pavyzdžiui reikėtų jam to ar to ar to, na kokios tarkim vienos funkcijos, *ane*, ir tada mes įvertinam, ar mes galim tą funkciją padaryti, ar ji yra naudinga tiek praktiškai, tiek mums finansiškai, kadangi pas mus sprendimas yra *debesinis*, tai programa yra viena ir jinai yra visiems klientam, ta prasme mes negalim individualizuotai tų sprendimų padaryti, tai mes įsivertinam, ar tai gali būti naudinga visiems, ir jeigu yra naudinga, tai tada darom, nu o jei ne tai ne. Bet toliau tai ten kažkokiem tai testavimam, nu

tai beabejo, ta prasme kai yra padaroma versija kažkokia, jinai paleidžiama, tai nu natūraliai gaunasi, mes patys irgi testuojam viską iš pradžių prieš paleisdami, o vartotojas jau gauna produktą paruoštą.

Ar atsirenkate vartotojus, kurie įtraukiami į tą kūrimo procesą, testavimą? Ar jiems taikomi kažkokie kriterijai?

Ne. Visi mūsų klientai kurie gali, kuriems reikia, tai iš esmės. Matot kaip, tai yra tų funkcijų, nu yra masė, yra darbų eiga sudėliota, ką reikia padaryti ir nu tas sprendimas yra vystomas. Kaip ir sakiau, čia daugiau tokio retai būna, kad kažką klientas pasako tokio naujo, ko nežinotume, *ane*. Nes patiems teko daug dirbti su tom programom iš esmės, bet tai yra daugiau toks, gal mūsų, iš mūsų pusės tas vartotojo ugdyimas, o ne vartotojas ugdo mus šitoj vietoj. Bet daugeliu atveju tai ta prasme jo, jei tarkime, jeigu yra kažkokia funkcija, kurią reikia keisti, kur vartotojas nori kažką pasakyti, klientas sakykim taip, ar nori kažką tai pakeisti pas save, tai taip, apsitariam kaip, kas tai yra, kaip tai turėtų atrodyti, kaip tai veiks ir mes į savo darbų sąrašą įsitraukiam, padarom, prasitestuojam ir viskas, ir paleidžiam naują atnaujinimą.

Kaip manote, kas motyvuoja vartotojus dalyvauti tame procese? Ar galbūt galima juos kažkaip paskatinti?

Aš nežinau ar mes čia nu... vienas dalykas mes esam startupas, *ane*, tai nėra dar nei ten tų tiek daug vartotojų, nei tas sprendimas nėra išgvildentas iki galo, kad dabar jau jį reikėtų tobulinti. Ta prasme mes turim vystymui dar turbūt metams jeigu ne dviems į priekį užduočių, tai realiai mums nėra šiandien tokio poreikio, klausti vartotojo, ką jūs norėtumėt padaryti, nes manau, kad mes ir taip dar žinom labai nemažai, ką reikia padaryti. Ir dažniau būna, kad mes vartotoją turim išmokinti ir jam pasakyti, kaip reikia veikti, kodėl reikia dirbti taip, o ne kitaip, kodėl reikia planuoti ir naudoti mūsų sprendimą. Jokių mes ten nei kažkokių apklausų, tokių dalykų nedarom.

O kai diegiate tą programą, tai rengiate apmokymus, kažkaip dar šviečiate vartotojus apie jūsų sprendimą ir jo privalumus?

Beabejo. Taip. Tai visas procesas yra, yra pristatymas, parodymas, demonstravimas, kaip veikia, tada jie uždavinėja klausimus, ta prasme tai yra gan specifinė funkcija, įmonei jinai svarbi, bet jinai yra specifinė ir nu ten tam reikia tam tikrų žinių. Tai yra matematikos daug, daug įvairių prognozavimų, ten metodai ir algoritmai ir visi kiti dalykai. Juos vartotojas turi suprasti, kaip tai veikia. Tai jisai kaip pamato, kaip tai veikia, jau yra funkcionalumo pristatymas, jisai pamato kaip valdyti tai reikia, o paskui tai būna beabejo apmokymai, tai kartu mes dalyvaujame tenai, ruošiam, darom, padedam ir panašiai.

Ar yra pasitaikę blogos patirties vartotojų įtraukimo metu? Kaip manote, kokios galėtų būti to priežastys?

Dabar galvoju, bet turbūt kad na... kažkokios labai blogos patirties nėra pasitaikę, būdavo klaidų kažkokių, atsitikimų, tai nežinau, sprendžiam, nu registruojam, kalbamės su klientu. Jeigu yra kažkokia klaida, ar kažkas neveikia, tada sprendžiam, yra procesas, procedūra ta prasme, jeigu ten yra kritinė klaida, darom vienaip, jeigu ne kritinė, darom kitaip, tai nu bet tokių, kad būtų labai buvę kažkokių tai ten blogų labai patirčių na tai nebuvo. Nu čia aš manau toks normalus vystymosi procesas ta prasme tai.

Ar galėtumėte įvardinti veiksnius, kurie padėtų sėkmingai įtraukti klientus? Galbūt ką darytumėte ateityje, kaip įtrauktumėte klientus?

Rita, aš manau, kad mums nieko nereikia šitoj vietoj daryti, nes klientai yra įsitraukę, pilnai ta prasme. Kai jie dirba, *ane*, ir naudoja mūsų sprendimą, tai nu jie naudojasi ir įsitraukia pilnai. Ir jeigu jiems reikia, nu kažkas netinka, tai jie sako. Tai nežinau, ką padaryti, kad juos dar labiau reikėtų įtraukti ir netgi nemanau, kad jų reikia, dar labiau traukti, nes mes kaip ir labai giliai, glaudžiai palaikom tuos santykius su klientais, klausiam jų, klausinėjam ir taip toliau. Turim savo programas, yra klientų, kuriems sakykim tas sprendimas duoda naudą, bet jie ja nesinaudoja, bet tai... nu yra tokių situacijų ir tam gali būti ten tarkim netgi daug visokių vidinių priežasčių, tai mes siūlom tokią savo, iš savo pusės palaikymo programą papildomą, kur mes būtume moderatoriai to efektyvumo didinimo ir optimizavimo. Tai bet sakau, kol kas dar to nėra, nėra tiek daug tų versijų prikurta, parduota ir tiek daug tų klientų neturim, kad galėčiau dabar ten labai nu kažkaip išvest, kas sėkminga, kas veikia, o kas ne. Nu ką darom kol kas, tai lyg veikia, klientai dalyvauja, jie kalbasi, dalinamės kažkokiom užduotim ir tiek. Nes mes aktyviai iš tikrųjų dalyvaujam su klientais.

Įmonė D**Data: 2018-04-23****Trukmė: 1val 10min.****Trumpai pristatykite ir papasakokite apie savo įmonę, jos veiklą.**

Mūsų įmonė įsikūrė prieš tris metus, 2015m., įkūrėjai yra lietuviai bet pagrindinę veiklą vykdomė Jungtinėse Amerikos Valstijose, dabar ir pagrindinė būstinė jau ten iškelta. Tai šiuo metu mes jau veikiame tris metus, bet vis dar esame startuolis, nors pas mus įmonėje dirba daugiau nei 140 žmonių ir mūsų ofisai yra ne tik Lietuvoje ir Jungtinėse Valstijose, bet taip pat ir Brazilijoje bei Anglijoje, Londone, ir taip pat turime neseniai atsidariusį ofisą Vengrijoje. Tai mes jau tokia globali įmonė, kuri kaip ir baigia išaugti iš startuolio stadijos. Tai mūsų pagrindinis produktas, nuo kurio prasidėjo visa įmonės veikla, tai žodžiu čia ir visas įmonės tikslas pradžioje buvo interneto tinklo saugumo sprendimai ir pats pirminis produktas tai buvo orientuotas į B2C rinką, B2C segmentą. Tai buvo fizinis įrenginys, kurio pagrindinė paskirtis tai buvo apsaugoti namų arba ofiso interneto tinklą. Iš pradžių tai tas produktas buvo gana išskirtinis rinkoje, tai tas įrenginys tiesiog jungiasi į *routerį* ir jį galima valdyti per specialų *apps*'ą. Tiesiog jis apsaugo nuo išorės galimų įsilaužimų ir taip pat turi funkciją valdyti visus įrenginius, kurie yra prisijungę prie tinklo. Ta prasme valdyti, nuskaityti turinį ar ten matyti kas, kur, kaip ir ką naršo, bet tiesiog sakykim tai yra *feature*'sas apsaugoti vaikus, tarkim išjungti jų įrenginiuose internetą arba apsaugoti nuo tam tikrų svetainių, kažkokių tarkim nepageidaujamų. Tai savybės pagrindinės yra tokios pirminio įrenginio, o kadangi tai buvo labai sėkmingas produktas, tai labai sparčiai įmonė augo ir klientų skaičius vis didėjo, todėl atsirado poreikis orientuotis į verslo segmentą, nes augimas verslo segmente yra daug daug greitesnis ir tai paskatino sukurti to paties principo produktą bet jis jau yra nebe fizinis, o kaip... angliškai lengviau... na tai yra *software* ir mūsų klientai yra *telekomai* ir labai globaliu mastu, įvairiose šalyse, įvairiuose žemynuose. Na tai yra būtent telekomai, kurie mūsų programinę įrangą diegia į savo, kaip *telekomo* sprendimus ir tie įrenginiai, tai yra *routeriai* arba kitaip vadinami modemai, taip pat ateityje išmanūs televizoriai ir visi kiti įrenginiai, jie jau turės tą funkcionalumą, kurį iš pradžių turėjo tik mūsų fizinis produktas. Tai trumpai tiek.

Na tai kaip įvyko produkto kūrimas galima sakyti jau ir nupasakojote, o ar buvo kažkokių patobulinimų kūrimo eigoje? Ir kas būna to iniciatorius?

Tai tikrai taip. Kalbant apie produktą tai mes dabar jau turime taip vadinamą *second generation* mūsų produkto, tai buvo būtent iš techninės pusės patobulinimai, kurie net privertė mus viešai apie tai kalbėti ir pozicionuoti save kaip naują, atnaujintą ir apskritai visai kitos kartos įrenginį, bet tie tobulinimai vyksta nuolat ir mes turime atskirą produkto *developmento* komandą, kurią sudaro beveik 10 žmonių, ir yra keli žmonės atsakingi už vieną *feature* 'są to produkto ir tas testavimas, ir tobulinimas, ir įgyvendinimas, paleidimas yra nuolatinis. Kadangi tas visas, na visi mūsų įrenginiai jau parduoti, tai reiškia yra online tinkle ir mūsų visi žmonės, kurie dirba su produktu gali matyti ir atnaujinti nuotoliniu būdu tuos įrenginius. Tai tie įrenginiai fiziniai yra labai puikus būdas mums tobulėti ir tuos visus naujus *feature* 'sus perkelti į mano jau minėtą programinę įrangą didesniu mastu. Tai galima sakyti, kad tai yra kaip ir kasdienis procesas.

Tai tų patobulinimų iniciatorius labiau yra įmonė ar kyla kažkoks poreikis ir idėja iš vartotojų?

Pirmiausia tai kaip atsiranda tie patobulinimai ar ne, ir iš kur ta idėja tobulinti... tai yra ir iš vartotojų, būtent klientų, tiek namų klientų ir jų atsiliepimų, tiek ir verslo klientų poreikių. Dar kitas šaltinis naujų *feature* 'sų yra būtent rinka, tobulėjantys konkurentai. Mes nuolat stebime, kas vyksta rinkoje ir kokius sprendimus priima mūsų konkurentai ir siekiame neatsilikti nuo jų ir nuolat tobulėti ir daryti dar geriau nei tai daro konkurentai, nes čia šioje srityje, technologijų srityje, tai tikrai yra intensyvi konkurencija ir taip pat mes mokomės iš savo klaidų. Tarkime dažnai būna, kad paleidžiam naują sprendimą ir tenka pripažinti, kad jis neveikia, taip kaip na turėtų veikti. Arba paleidus naują sprendimą mes pastebime dar naujų galimybių ir per savo klaidas mes mokomės toliau ir tobulėjame.

Tai sakykit ar tie būtent verslo klientai dažnai dalyvauja inovacijų kūrimo proceso metu? Ar jie įtraukiami generuojant idėjas, testuojant, tobulinant produktus? Ar čia Jūs pamatote tiesiog poreikį ar iš kažkokių atsiliepimų atsiranda idėja?

Iš tiesų tai mūsų darbas su verslo klientais, na nežinau ar galima jį pavadinti unikaliu, bet jis tikrai yra kitoks nei paprastai vyksta kitose įmonėse. Pirmiausia dėl to, kad mes kai pradėdame dirbti su verslo klientu, tai mes jiems kuriame unikalų sprendimą. Tai yra mes turime tą fizinį įrenginį, ar ne, kuris yra visiem vienodas, visiem namų ūkiams, bet kai kalbame apie verslo klientus, mes neturime jiems visiems tinkančio vieno sprendimo. Pasirašius kontraktą su klientu mes dirbame kartu su juo ir kuriame būtent tam klientui pritaikytus sprendimus, remiantis mūsų patirtimi, ištekliais, technologinėmis žiniomis, tiek ir kitais turimais ištekliais. Ir viskas daroma atsižvelgiant į kliento poreikius. Tai šiuo metu mes pradėjome dirbti su vienu iš didžiausių Amerikos *telekomų*, kontraktas jau buvo pasirašytas beveik prieš pusę metų ir tas visas kūrimas jų vyksta taip, kad dalis mūsų komandos yra netgi pas juos ofise. Sėdi ten pas juos ir dirba kartu su to mūsų kliento technikais ir na,

marketingo komandos taip pat bus įtraukiamos darbei kartu. Mes tiesiog na padedame jiems sukurti, įdiegti ir paleisti visa tai.

Ar galėtumėte įvardinti, kokie buvo Jūsų lūkesčiai įtraukiant vartotojus į tą procesą ir ar jie pasitvirtino?

Pirmiausia tai mes iš klientų tikimės, kad jie mums atskleistų, ko jie tikisi iš mūsų sprendimo, kaip tai turėtų atrodyti iš technologinės pusės, kaip turėtų atrodyti iš komunikacinės pusės su jų klientais. Labai svarbu, kad mūsų klientai atskleistų savo galutinius klientus, kurie tieks mūsų diegtą sprendimą. Taip pat... dar patikslinkite klausimą...lūkesčiai..?

Kokie Jūsų lūkesčiai iš klientų ir ar jie pasitvirtino bendraujant su jais?

Kol kas mūsų patirtis tokio modelio taikymo nėra labai didelė, bet galiu sakyti, kad tikrai kol kas viskas pasitvirtino. Kaip ir minėjau, mūsų lūkesčiai buvo gauti kuo daugiau informacijos bei turėti juos kaip pagalbą darbe, kaip ekspertus, kurie žino, na išmano savo verslą ir kurie gali mus pakreipti procese, jau diegimo, tinkama linkme, kad sprendimas būtų kuo labiau pritaikymas mūsų klientui. Tai kol kas sakyčiau, kad tikrai taip, ir mūsų komanda dirba pakankamai sėkmingai.

Ar yra kažkokių būdu atrenkami vartotojai, kurie įtraukiami į tą procesą? Ar jiems taikomi kažkokie kriterijai?

Jo, tai kaip ir minėjau, mes turime savo numatytą verslo segmentą, su kuriuo dirbame, tai yra būtent *telekomai*. Kažkokių išankstinių kriterijų tokių mes kaip ir neturime, viskas paaiškėja jau derybų metu su klientu. O kaip mes juos atsirenkame... na pirmiausias kriterijus gal sakyčiau aišku būtų, kad mes turėtume bendrą matymą, kad jų poreikis nebūtų tas, kurio mes negalime įgyvendinti per daug nenukrypdami nuo savo verslo modelio. Ta prasme mes laikomės to, kad esame interneto tinklo saugumo sprendimų kūrėjai ir vystytojai. Ir jeigu to mūsų kliento yra panašus matymas ir vizija, ir kol jie turi tokius tikslus, kurie sutampa su mūsų įmonės sakykime, tikslais, tai galima sakyti, kad jie yra tie mūsų tinkami klientai ir su jais galėsime sėkmingai dirbti viso proceso metu. Nežinau iš tikrųjų, ar atsakiau pilnai į šitą klausimą.

Dėl kokių motyvų, kaip manote, vartotojai sutinka dalyvauti tam kūrimo procese – galbūt generuoti idėjas, siūlyti tobulinimo variantus? Ar manote, kad galima juos kažkaip paskatinti?

Iš mūsų patirties tai vartotojai labai noriai įsitraukia ir sutinka dalyvauti sprendimo kūrimo procese. Ir pirmiausia, kodėl jie sutinka, tai yra ta galimybė jiems patiems turėti tą būtent tokį sprendimą, kokio jie nori. Ta prasme pas mus yra taip, kad kaip ir minėjau, mes kuriame unikalius sprendimus

pritaikytus būtent tam klientui ir be jo dalyvavimo tą sprendimą sukurti būtų pakankamai sudėtinga. Tai jie dalyvauja šitame kūrimo procese tik dėl to, kad tai būtų jiems pritaikytas sprendimas. Žinoma, tada tas kūrimas užtrunka daug greičiau, mums reikia daug mažiau laiko, kadangi jie mums padeda. Taip pat taip darome mažiau klaidų, nes jie mums padeda ir testuoti, ir patikrinti, na žodžiu ir visa kita. Skatinti dalyvauti... Pasirašius kontraktą ir pradėjus dirbti, kurti sprendimus, tai jau tikrai nereikia. Tas turbūt dalyvavimo skatinimas yra kai mūsų verslo vystymo specialistai dar yra derybų lygmenyje su klientu ir pristato visą šitą verslo modelį, kaip jis veikia, išsiaiškina kokį jį įsivaizduoja klientas ir koks jis bus. Tai tuo metu turbūt yra, na, derybos ir klientams atskleidžiami visi plusai šio modelio, tai kaip ir... Bet tokių kažkokių specialių paskatinių, kad ten galvos sukimo, kaip juos paskatinti jau kūrimo procese, tai nelabai yra.

Tai turbūt galima sakyti, kad čia dominuoja praktiniai motyvai, kadangi vartotojas nori ypč funkcionalaus produkto?

Tikrai taip, praktinis motyvas čia labai svarbus. Dar iš kitos pusės, tai aišku ir iš finansinės pusės. Kuo jie labiau įsitraukia, tuo labiau finansiškai jiems yra pigiau. Na čia turbūt neskaitant jau savo laiko ir jų pačių specialistų kainos, bet betkokiu atveju yra pigiau, kai jie patys dalyvauja, kadangi reikia mažiau taisymo.

Na tai vartotojai įtraukiami derybų metu, dalyvauja viso kūrimo metu, o su kokiais sunkumais susiduriate tuo metu? Galbūt galite papasakoti kokį nors konkretų atvejį?

Aha, na su kokiais sunkumais... tai turbūt vienas didžiausių sunkumų yra, kiek teko girdėti, tai tarp technikų nesusikalbėjimas. Tiesiog dažnai jaučiasi kompetencijų skirtumai, kadangi mūsų technikai nuolat dirba čia, toje saugumo srityje, o mūsų klientai dažnai būna būtent tinklo saugumo srityje naujokai, todėl yra pakankamai sunku susikalbėti. Kitas sunkumas tai yra, turėčiau paminėti, tarpkultūrinė kompetencija. Kaip ir minėjau mes dirbame globaliu mastu ir mūsų turimi verslo klientai yra ne tik iš Amerikos, bet ir Australijos, tai ta komunikacija dėl kultūrinių skirtumų, dėl laiko skirtumų, dėl geografinių atstumų yra kiek sudėtingesnė. Taip pat tai apsunkina ir prailgina visą tą vartotojų įsitraukimo procesą, dėl mano jau minėto atstumo geografinio ir laiko, ir kultūrinio nuotolio. Ir be abejo, mes turime daugiau išlaidų dėl to, nes mūsų komanda turi dažnas komandiruotes tada, na ir tai yra išlaidos kompanijai.

Galbūt yra pasitaikę blogos patirties įtraukimo metu? Kaip manot kokios galėtų būti to priežastys?

Na apie blogą patirtį tai būtų sunku dar kalbėti, nes mes patys gan nauji dar šioje srityje, tai kaip minėjau tik trejus metus dirbame šioje srityje, o su verslo segmentu dar nėra metų kaip dirbam. Tai jeigu atvirai, sprendimas dar nėra iki galo paleistas. Mes su visais klientais, kuriuos turim būtent verslo klientus, tai mes su jais dar esame toj būtent darbo fazėje. Dar nėra taip, kad mes paleidom pilnai savo sprendimą ir kažkaip apie sunkumus kalbėti dar turbūt šiek tiek per anksti. Nelabai turbūt galėčiau pasakyt kažką apie tai, tiesiog kol kas nepasitaikė.

Kaip užtikrinate, kad iš vartotojų gautos žinios būtų panaudotos kuriant inovacijas? Ar yra kažkokios duomenų bazės, kuriose kaupiama ta informacija? Ar kažkokie kitokie būdai naudojami?

Kadangi mes kiekvienu atveju, kaip ir minėjau, kuriame pakankamai unikalų produktą ir, kaip jau ir minėjau, komunikacija dažnai, na kai yra galimybė, tarkim Amerikos rinkoje, tai netgi mūsų komanda persikelia kažkuriam laikui į kliento ofisą ir dirba ten kartu. Tai tos žinios yra kaip ir komunikacija akis į akį, gaunamos pokalbio metu. Oficialių kažkokių duombazių kaip sakot, kuriuose kauptume klientų atsiliepimus ir procesą visą, na tai mes tą bazę turime, bet ji prieinama yra tikrai ne visiems mūsų darbuotojams. Tai visi procesai yra aprašinėjami, tiesiog visi technikai, *developeriai*, dokumentuoja, kas yra daroma, kiek jie įdeda darbo ir kuri dalis yra idėta mūsų kliento. Aš net neabejoju, kad ateityje visą tą duomenų bazę analizuos ir vertins esant reikalui. Tai čia galima sakyti, kad po kažkiek metų mūsų įmonę analizuojant, jei priėjus prie šių duomenų, tai tikrai būtų galima daug naudingos informacijos gauti ir manau tikrai būtų ir tie blogos patirties atvejai jau tada aprašyti. Nes šiaip tai viskas yra dokumentuojama ir kadangi kiekvienas *case'as* yra unikalus, tai aš manau, kad ateityką atsiverst, ką atsimint ir iš ko pasimokyt tikrai bus.

Kaip manote, kokie yra sėkmės veiksniai Jūsų įmonės atveju, kurie padeda sėkmingai įtraukti vartotojus? Galbūt ateityje darytumėte kažką kitaip?

Tai aš manau pirmiausia tai būtų turbūt mūsų prekės ženklas. Mūsų prekės ženklas nėra kol kas labai garsus globaliu mastu ir žinomas, bet tikslinėje rinkoje, kuriai kuriame, kuri domisi tinklo saugumo sprendimais ir čia šioje srityje esančiomis įmonėmis, tai mūsų prekės ženklas yra tikrai pakankamai žinomas ir sėkmingas. Tai kadangi mes pradžiai atėjome su tokiu inovatyviu produktu, kurį jau minėjau, fiziniu įrenginiu, tai jis buvo daug kam žinomas ir padėjo įtraukti verslo segmentą, verslo klientus ir paskatino juos bendradarbiauti su mumis. Tai čia viena. Antra manau būtų, kaip kitas sėkmės veiksnys, kompetencija. Ir aš manau, kad mes ją tikrai turime ir iš rezultatų mūsų sėkmingų, ir iš dabartinės komunikacijos su mūsų klientu apie visą darbą, kaip jis vyksta. Tai mes tikrai turime techninę kompetenciją, labai, tikrai labai aukštą ir tai manau yra vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių

įtraukiant vartotojus būtent į procesą jau iškart derybų metu, visiems kartu susėdus, kai jie turi galimybę pasižnekėti su technikais, susipažinti su jų turimom vizijom ir sprendimais, kuriuos mes galėtume jiems pasiūlyti. Dar kitas sėkmės veiksnys tai manau be abejo yra mūsų lankstumas. Kadangi mes dar esame *startupas*, jau visai nemaža įmonė, bet mes iš tikrųjų esame labai lankstūs. Mes neturim tokių kaip pas dideles biurokratinės įmones griežtų ir ilgų procesų, ir tokių, kaip čia pasakyt, *policies*, tai mes esame pakankamai lankstūs ir mes galime prisitaikyti prie kliento ir, kaip minėjau, pasiūlyti tuos unikalios sprendimus. Ir tai tikrai motyvuoja mūsų verslo klientus, jie gali pasijusti išskirtiniais ir galinčiais išreikšti savo nuomonę kūrimo proceso metu bei, aišku, žinoti, kad į tą nuomonę bus atsižvelgiama. Tai čia turbūt tokie trys pagrindiniai sėkmės veiksniai būtų – prekės ženklas, kompetencija ir lankstumas. Teisingai, dar turbūt būtų galima sakyti, kad ir kiti mūsų klientai. Kaip čia pasakyt dabar... Mūsų pirmieji verslo klientai, nors mes ir turime su jais verslo kontraktą, bet labai viešai negalime konkrečiai įvardinti jų, bet pradėdant dirbti su kitais, mūsų nauji klientai išgirde, kas yra tie dabartiniai, pirmieji mūsų verslo klientai, tai iš tikrųjų mums pridėda labai daug, labai daug svorio. Ir mus tada kitaip vertina, daug kaip... negaliu vartoti to žodžio rimčiau, bet, na tie pirmieji mūsų klientai, kuriuos mums pavyko prisitraukti, kuria mums labai gerą įvaizdį. Tie klientai yra, na, labai aukštos reputacijos ir užimantys labai didelę rinką, didelės įmonės.

Įmonė E

Data: 2018-04-23

Trukmė: 55min.

Trumpai pristatykite savo įmonę ir papasakokite apie jos veiklą.

Nu mes sakyčiau dar tokie gal rinkos naujokai esam, pusantrų metų tik dirbam, bet jau turim komandoj 12 žmonių ir plečiamės vis po truputį. Pradėjom tai dviese su draugu, dar čia studijų metais buvo, po truputį kūrėm apskaitos programą, tobulinom, bet kaip įmonė neveikėm, tik patys visaip testavom, nu bet vis nebuvo laiko iki galo prisėst prie jos. Po to kai pasibaigėm mokslus, pabandėm samdomais padirbti, sakom nieko čia gero, reik savo daryt. Va susikaupėm, grįžom prie tos programos, pradėjom klientų ieškoti, kam būtų įdomi mūsų apskaitos programa ir įteisinom veiklą. O dabar tai sakyčiau išvis mūsų paslaugų spektras labai platus pasidarė, kad matom, jog ir to reikia, ir to. Nu yra paklausa, tai ir darom.

Tai kuo dar užsiimate be apskaitos programos platinimo?

Nu čia taip trumpai jei tai IT paslaugas teikiam – svetaines kuriam, prižiūrim ir tobulinam jei reikia, verslo sistemas kuriam, internetine rinkodara užsiimam ir tą savo buhalterinę programą siūlom.

Papasakokite, kaip įmonėje vyksta naujų paslaugų kūrimas ar tobulinimas. Kas būna šio proceso iniciatorius – jūsų įmonė ar iš vartotojų sulaukiate idėjų?

Pas mus viskas iš esmės ateina iš rinkos, stengiamės, kad vos ne visas IT paslaugas klientas gautų iš vienu rankų, už tai ir siūlom taip plačiai. Šiaip tai dažniausiai naujos paslaugos ar kažkoks tobulinimas iš vartotojų ateina, daugiausia iš mūsų klientų, kurie buhalterinę programą naudoja. Žino jie, kad mes daug ką padaryt galim, tai ir kreipiasi, klausia, ar padarytume tą ar aną. Kartais tai būna patobulinimai mūsų programai, o kartais visai nauja kažkas, va pavyzdžiui taip pradėjom ir internetinių svetainių priežiūra užsiimti, nes klientai paprašė. Tai va tada pasiėmėm į komandą naują žmogų ir manau galima sakyt nuo tada ir pradėjom labiau plėstis. Bet tai čia aišku nereiškia, kad viską ką pasiūlo taip puolam ir darom, ne ne, turim dar ir savo projektų vadovus, testuotojus, programerius, jie irgi būna teikia pasiūlymus, tada mes pasidarom aptarimą, įsivertinam, ar čia naudinga mums kažką keisti, tobulinti, ar net visai kažkokią naują sritį imti.

O toms idėjoms atsirinkti taikote kažkokius kriterijus?

Galima sakyti, kad iš pradžių kabinomės ant visko, kas su IT susiję ir ką galim savo jėgom padaryt, bet po to pamatėm, kad *biškį* kompetencijos kai kur trūksta, *nu* pavyzdžiui su svetainių dizainu. Kas čia yra atrodo, sudėliojai tekstą ir mygtukus kaip klientas nori ir tiek, *ane*, bet dar reikia, kad ir gražiai žiūrėtūsi, nu norisi vis tiek gi kokybiškai padaryt, kad klientas grįžtų pas tave, o ne apsisukęs pas ką nors kitą nueitų taisyti tavo broko. Tai va, tada nusprendėm apsibrėžti, kur mūsų kompetencijų ribos, o jei norim kažką plačiau daryt, tada žiūrim ar galim pritraukt pas save tokių specialistų, kad turėt tas žinias pas save. Tai tokie tie kriterijai būtų, paprasčiausiai ar galim padaryt tą idėją, ar galim padaryt ją gerai ir ar mums apsimoka.

Ar dažnai vartotojai dalyvauja inovacijų kūrimo procese? Galbūt jie įtraukiami generuojant idėjas ar tobulinant produktus?

Tai *jo*, beabejo. Jau kaip ir sakiau, mūsų dauguma idėjų ir ateina iš klientų. Tai dažniausiai jie išsako savo norus, pastebėjimus, papasakoja ko tikisi iš programos, kad būtų patogų ja naudotis, kokių privalumų iš jos nori. Tai čia toks procesas yra, kyla poreikis, ateina klientai pas mus, apsitariam ką ir kaip darysim, kad išpildyt tai, tada mes dirbam. Pradžiai rezultata patys tikrinam, po to važiuojam pas klientą, kartu susėdę tikrinam, pastabas žymimės ir grįžę toliau tobulinam, kol šitaip prieinam prie to jau galutinio produkto. Kiek įmanoma, tiek stengiamės, kad dalyvautų. Padeda iš tikrųjų tos jų pastabos greičiau išbaigtą produktą sukurti. Ir šiaip, jie juk kasdien tą programą naudoja, geriau žino, ko jiems reikia. Pas mus buhalterinė programa viena, bet joje galima visokias modifikacijas padaryt, kad klientui patogiau būtų naudotis, tai galima sakyti, pritaikom visada pagal poreikius.

Kaip nusprendėte, kad reikalinga įtraukti vartotojus į inovacijų kūrimą? Kokie buvo Jūsų lūkesčiai ir ar jie pasitvirtino?

Matai, kai tavo vartotojas kitos įmonės, nu tai mes tiesiog privalom juos įtraukti, be jų nebūtų ir mūsų paslaugos. Jie susiranda mus, išsako savo idėją, mes tik padedam jas įgyvendinti techniškai ir stengiamės, kad liktų patenkinti. Be to, kai įtrauki klientą tai visai kitas darbas būna, apskritai, čia taip stengiamės kartu ir parodyti, jog jų nuomonė mums svarbi yra, kad gali mumis pasitikėti.

Tai kokie būna lūkesčiai įtraukiant vartotojus? Ar jie pasitvirtina?

Reikia pagalvoti, lūkesčiai... Iš savęs tai tikimės, kad sugebėsime visas, ar bent kuo didesnę dalį jų idėjų įgyvendinti, o iš vartotojo... tai tikriausiai, kad kuo daugiau pateiks visą informaciją ir

apibūdins, ko tikisi iš mūsų. Paprastai taip ir būna, retai kada reikia traukti klientą už liežuvio, na juk visi suaugę, supranta, kad minčių skaityt nemokam.

Kaip atsirenkate vartotojus, kurie įtraukiami į inovacijų kūrimo procesą? Ar jiems taikomi kažkokie kriterijai?

Nėra jokių kriterijų. Susitinkam, aptariam darbus, bendrą viziją susidėliojam ir dirbam. Nėra atrenkami kažkurie vartotojai, kuriuos įtrauksim, o kurių ne. Visi įtraukiami, visi aktyviai dalyvauja ir siūlo savo idėjas ar tai patobulinimus.

Kaip manote, dėl kokių motyvų vartotojai sutinka dalyvauti inovacijų kūrimo procese? Ar galima juos kažkaip paskatinti dalyvauti?

Net nežinau, kad skatinti niekada nereikia, patys noriai dalyvauja. Čia tiesiog vartotojai turi poreikį, kad sistema veiktų pagal jų reikalavimus, tai ir dalyvauja, šneka, dalinasi idėjomis savo. Kartais programose nebūna vieno ar kito dalyko, kartais išdėstymas jiems ne visai tinka. Manau, kad todėl jie ir turi poreikį dalyvauti šiame procese, nes tai pagelbės jiems ateityje, naudojantis sistema vėliau.

Manote, jog tai praktiniai motyvai? O galbūt vartotojas įsitraukdamas jaučiasi svarbus arba gauna dar ir ekonominę naudą?

Dėl praktiškumo tai žinoma, jau kaip ir sakiau, tai manau, jog įsitraukdamas labiau dar ir pasitikimi mumis, nes žino, kad atsižvelgiam į visas pastabas, stengiamės pataisyti, padaryti pagal kliento norus. O ekonominę naudą jis gauna, kai naudojasi mūsų sistemomis, pavyzdžiui verslo optimizavimo, tai čia jau efektyvinama jo veikla yra. Nu ir aišku, kai dalyvauja kūrimo procese tai greičiau sukuriame sistemą, mažiau taisymo, tada ir išlaidos mažesnės klientui.

Papasakokite plačiau, kaip vyksta vartotojų įtraukimo procesas Jūsų įmonėje? Su kokiais sunkumais susiduriate? Galbūt galite papasakoti kokį nors konkretų atvejį?

Kokį čia konkretų atvejį dabar paėmus... nu imkim paskutinį, kai darėm rezervacijos sistemą vienai mokymų įmonei. Tai mes jau turėjom juos kaip klientus, sukūrę buvom jiems puslapį internetinį, kai jie nusprendė pradėti talpinti savo užimtumo informaciją, na kad nereikėtų pastoviai krūvas užklausių atsakinėt. Tai va, tai jie pirmiausia į mus kreipėsi, papasakojo, kaip įsivaizduoja, kokia informacija nori, kad būtų pateikiama toje rezervavimo skiltyje. Iš pradžių mes padarėm, kad būtų tik tinklapyje ir ją visad reikėdavo atnaujinti prisijungus per *admino* paskyrą, tai supratom greit, kad čia

labai negerai, nes tie klientai pastoviai ne taip ką nors įrašydavo, ištrindavo, nu ar dar ką nors ir pastoviai klaidas mesdavo jų tinklapyje. Tada vėl susėdom su jais, čia taip galim sakyti jau buvo kuriamas patobulinimas, ir priėjom sprendimą, kad reikia visą sistemą sukurti, kad dalyviai galėtų per tą tinklapį ir užsiregistruoti, ir susimokėti, nu, kad ne tik tokia pagrindinė informacija būtų matoma, bet jau pilnai nuo pradžios iki galo veiktų. Tai iš tikrųjų užtruko ganėtinai šitas procesas, mes jei neklystu du mėnesius iš viso dirbom su šituo projektėliu, nuo pradžios iki galo jau.

Kokių sunkumų kilo šio proceso metu?

Iš tikrųjų, tai manau greičiau būtume pasidarę visą tą sistemą, bet kad iš pat pradžių nepilnai išsiaiškinom kliento poreikius, čia manau mūsų tokia klaidelė buvo. Iš pradžių norėjom paprastai gana padaryti, galvojom susikels jie patys tą informaciją, bet neįvertinom, kad jie neturi tų techninių žinių, kad ir kokios jos mums atrodo elementarios. Tai va labai svarbu, kaip įmanoma giliau išsinagrinėti, kad klientas labai detalčiai pateiktų, ko jis nori ir tada bendrauti, bendrauti, bendrauti... Tiksliai šnekantis, tikslinantis ir pastoviai aiškinantis galima prie gero rezultato prieiti.

O ar yra pasitaikę blogos patirties klientų įtraukimo metu? Kaip manote, kokios galėtų būti to priežastys?

Blogos patirties? Nu nežinau, negalėčiau pasakyti, kad kažkas mums labai tokio blogo būtų nutikę... Kartais gal pasitaiko, kad iš kliento jaučiama tokia arogancija, nu tiksliau buvo čia mums taip su vienu klientu, gan didelė įmonė, tai žinai, o mes maži, jauni... Bandai kažką pasakyti jiems, kad geriau darytume šitaip, jums patiems taip bus geriau, ir matai iš akių, kad žvilgnis toks maždaug „ką tu čia man pasakoji dabar, aš geriau gi žinau“. Nu bet tai ką, vis tiek dirbi, ir tada dar didesnė motyvacija, padaryti kuo greičiau ir kuo geriau, kad įrodytum, ko esi vertas.

Kaip užtikrinate, kad iš vartotojų gautos žinios būtų panaudotos kuriant inovacijas?

Tam yra projektų vadovai, jie pagrinde ir vyksta pas klientus, bendrauja su jais ir surenka visas tas idėjas, tuomet mes bandome jas įgyvendinti.

O gal kažkokias duomenų bazes naudojate tai informacijai saugoti?

Jo, Jira naudojam, labai patogus įrankis, visus mūsų poreikius patenkina, kas susiję su projektais. Tai ten ir nugula visa informacija, dokumentuoja mūsų projektų vadovai, kada koks susitikimas buvo su klientu, kokios užduotys numatytos, kiek jau laiko praleista prie to projekto matosi.

Ar galėtumėte įvardinti veiksnius, kurie padėjo sėkmingai įtraukti vartotojus? Galbūt ateityje darytumėte kažką kitaip?

Aš manau mums daug duoda tai, kad viską galim pritaikyt pagal vartotoją. Šiaip kitos įmonės tarkim buhalterinę programą ar verslo valdymo sistemą, CRM'ą, įprastai turi standartinį ir tiesiog platina. Tau patinka - perki, nepatinka, ieškaisi kitos, kuri panašiausia pagal tavo poreikius ar ten patogiausia tau atrodo. Tas toks lankstumas mūsų padeda, nėra pas mus, kad viskas pagal taisykles, griežtai apibrėžta labai. Iš tikrųjų tai sakyčiau kartais netgi toks *chaosėlis biškį*, bet žinai kūrybiškas toks, tik ne kaip menininkų būna, o informatikų mūsų atveju... Tai va, nežinau, kokie čia dar sėkmės veiksniai. Gal kad bendraujam paprastai, stengiamės klientam be mūsų techninių terminų viską paaiškinti, kad suprantama būtų. Ir šiaip, pastoviai palaikom ryšį, pasiteiraujam ten, ar viskas gerai, jokių problemų nėra. Tai tiesiog tada pats klientas nori bendrauti, pasitiki ir siūlo, ar tai naujas idėjas savo, ar patobulinimus mums ir tiek.