

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Lina Galvanauskaitė

**DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMAS
SMULKAUS – VIDUTINIO DYDŽIO ORGANIZACIJOJE:
ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Darbo vadovė: Prof. Dr. Monika Petraitė

Kaunas, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMAS
SMULKAUS – VIDUTINIO DYDŽIO ORGANIZACIJOJE:
ATVEJO ANALIZĖ**

621N60004

STRATEGINĖ LYDERYSTĖ

MAGISTRO DARBAS

Studentas, -ė
(parašas)

Lina Galvanauskaitė VMSL-3

2015m. gegužės 18
(mėnuo, diena)

Vadovas,-ė
(parašas)

Prof. Dr. Monika Petraitė

2015m. gegužės 18
(mėnuo, diena)

Recenzentas,-ė
(parašas)

Prof. Dr. Liudmila Bagdonienė

2015m. gegužės 18
(mėnuo, diena)

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lina Galvanauskaitė

Strateginė lyderystė, 621N60004

Baigiamojo magistro darbo „Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymas smulkaus – vidutinio dydžio organizacijoje: atvejo analizė“

AKADEMINIO SAŽĪNINGUMO DEKLARACIJA

2015 m. Gegužės 18d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Linos Galvanauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymas smulkaus – vidutinio dydžio organizacijoje: atvejo analizė.“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Galvanauskaitė L. (2015) Development of Dynamic Innovative Capabilities at a Small and Medium Enterprise: Case Study. Final thesis in Strategic leadership. Study Programme 621N60004 Supervisor Prof. Dr. M. Petraité. Kaunas:

Department of Strategic Management, School of Economics and Management, Kaunas University of Technology

Summary

Business market needs are constantly changing, especially in fast-moving environments, and therefore companies have to continuously improve. Organisations are not only refining their processes and products, but are developing new ones. The aim of a company is to match market requirements that are very unpredictable. This involves using existing assets in the most efficient way and also reconfiguring and finding new ones. Firms have to respond and change quickly, which needs improving of the organisational capabilities. This is why it is important to understand how to develop dynamic capabilities and how to be innovative.

Dynamic capabilities involve developing asset base and building new operational level capabilities (Teece et al., 1997). In general, dynamic capabilities can be broken down into three parts:

- Identification of the customers needs – sensing;
- Mobilization of resources to address opportunities – seizing;
- Continued renewal – transforming.

It is important for small – medium enterprises to be able to compete and react quickly. This kind of firms sometimes don't have enough internal resources, so they have to use and rely on external resources. Moreover, these enterprises have to be flexible, able to combine all type of resources, stay strong in the market and offer new products.

Futhermore, organisations in competitive marketplaces have to be innovative. They have to change their strategies and start developing innovation proceses *with* customers, rather then *for* customers.

Dynamic innovative capabilities are very important to organisations that operate in high-velocity markets, where succesful business models are unclear, market players are shifting and boundaries become blurred.

Every organisation has a different background, market, environment, resources. Due to that, the processes of improving dynamic innovative capabilities is not suitable for each organisation, but can be adapted individually.

To understand and reveal the elements of dynamic innovative capabilities, the case analysis was conducted in this thesis. The research was conducted in organization LTD „Joldija“. In order to understand how dynamic innovative capabilities work in organisation, both quantitative and qualitative research methods were used.

Firstly, the survey was conducted to understand how LTD “Joldija” can:

- monitor and evaluate environment;
- recognize the possibilities;
- appoint resources to innovation;
- manage innovation;
- learn;
- performance results.

In order to deepen the investigation interviews were conducted with the top management team. It was important to this study because it is fundamental to understand the situation, internal business processes and collect respondents’ experience of how the company operates, what resources are based on. Nevertheless, action research was also conducted to explain some deviations and to better understand the practical problems that arise from daily business routines.

The research revealed that the company has the ability to monitor the environment through analyzing clients, competitors and market. The possibilities are recognized mostly by the sales and purchase departments, although this process is not proper yet. Employees are very experienced and have the ability to monitor and manage the innovation process, but the company itself is not willing to take risks for new products and services. In general, the organization is able to learn from the past projects, but there are no plans for competence development. Overall, LTD Joldija has the resources for generating innovative ideas, but they are not used optimally and they don’t give as much value as they could.

In order to become a dynamic innovative company, LTD Joldija has to encourage employees to search and generate innovative ideas. The organization has to have a process which helps making decisions faster and quicker, the information inside the company that is needed in the innovative

process has to be managed more properly. The company has to have a strategy and culture that encourages and values the constant search of innovative opportunities.

Thesis purpose. To reveal dynamic innovative capabilities and their elements in a small medium sized enterprises through case analysis.

Thesis problem. How to develop dynamic innovative capabilities of a small – medium size enterprise.

Thesis tasks:

- Clarify the context of dynamic innovative capabilities and adapt it to a context of small – medium sized enterprises;
- Identify the elements and processes of dynamic innovative capabilities in terms of small – medium sized enterprise;
- Clarify the theoretical model of dynamic innovative capabilities through empirical research results;
- Create dynamic innovative capabilities elements of a small – medium sized enterprise according to research methodology;
- Identify the improving recommendations for LTD Joldija.

The object of research. The development of dynamic innovative capabilities in small – medium sized company - LTD Joldija case.

TURINYS

| | |
|---|----|
| Paveikslų sąrašas | 8 |
| Lentelių sąrašas | 9 |
| ĮVADAS | 10 |
| 1. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ SMULKAUS - VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONĖJE SAMPRATŲ ANALIZĖ | 14 |
| 2. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO VALDYMAS | 22 |
| 2.1 Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo elementai organizacijoje | 22 |
| 2.2 Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo procesai ir jų interpretacija smulkaus ir vidutinio verslo kontekste | 24 |
| 2.3. Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo instrumentai..... | 28 |
| 3. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO SMULKAUS – VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONĖJE ANALIZĖS METODOLOGIJA | 30 |
| 3.1 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje tyrimo metodologija ir metodai | 30 |
| 4. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO UAB JOLDIJOJE RAIŠKOS ANALIZĖ | 35 |
| 4.1 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje: UAB Joldija atvejis | 36 |
| 4.2 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje: UAB Joldija kiekybinio tyrimo rezultatų analizė..... | 39 |
| 4.3 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje: UAB Joldija kokybinio tyrimo rezultatų analizė | 55 |
| 5. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO REKOMENDACIJOS SMULKAUS – VIDUTINIO ĮMONĖS ATVEJU | 64 |
| IŠVADOS | 68 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS | 70 |
| 1 PRIEDAS. Anketa | 75 |
| 2 PRIEDAS | 82 |
| 3 PRIEDAS | 85 |
| 4 PRIEDAS | 87 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 paveikslas. Sisteminė inovacija (Sheu, Lee 2011) | 15 |
| 2 paveikslas. Modelis, kai inovacijos skatinamos iš kliento (adaptuota pagal Desouza <i>et al</i> , 2008) .. | 16 |
| 3 paveikslas. Rezultatų ir procesų santykis įmonėje (adaptuota pagal S.Obara, 2015) | 20 |
| 4 paveikslas. Dinaminių inovacinių gebėjimų elementai (sudaryta pagal Lawson, Samson, 2011).... | 22 |
| 5 paveikslas. Kultūra ir strategija | 24 |
| 6 paveikslas. Dinaminių gebėjimų logika (Helfat, Peteraf 2009) | 26 |
| 7 paveikslas. Dinaminių gebėjimų procesas (adaptuotas pagal Menon, 2008)..... | 27 |
| 8 paveikslas. Tyrimo proceso schema | 34 |
| 9 paveikslas. UAB Joldija struktūra | 37 |
| 10 paveikslas. UAB Joldija darbuotojų kaita..... | 37 |
| 11 paveikslas. UAB Joldija apyvarta 2008 – 2014 metais..... | 38 |
| 12 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas stebėti ir vertinti | 40 |
| 13 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas stebėti ir vertinti .. | 41 |
| 14 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas atpažinti galimybes | 43 |
| 15 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas atpažinti galimybes | 44 |
| 16 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: skiriami ištekliai į inovacijas..... | 46 |
| 17 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: skiriami ištekliai į inovacijas | 47 |
| 18 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas valdyti inovacijas | 49 |
| 19 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas valdyti inovacijas. | 50 |
| 20 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas mokytis | 51 |
| 21 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas mokytis | 52 |
| 22 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: įmonės veiklos pasiekimai | 53 |
| 23 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: įmonės veiklos pasiekimai.... | 54 |
| 24 paveikslas. Darbuotojų vertinimas ieškant galimybių | 57 |
| 25 paveikslas. Darbuotojų vertinimas dėl naujų galimybių procedūrų įdiegimo..... | 58 |

Lentelių sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Dinaminių inovacijų gebėjimų sampratų suvestinė..... | 18 |
| 2 lentelė. Instrumentarijaus pagrindimas | 32 |
| 3 lentelė. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: naujų vystymo galimybių atradimas | 54 |
| 4 lentelė. Vadovų interviu rezultatų kokybinė analizė: dinaminių gebėjimų vystymo kategorijos smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje | 62 |

ĮVADAS

Įmonės veiklos sėkmė ir stiprumas priklauso nuo to, kaip ji reaguoja į pokyčius ir išorinę aplinką. Norint sustiprinti poziciją reikia kuo optimaliau išnaudoti savo vidinius resursus, taip pat tinkamai reaguoti į aplinkinius veiksnius ir faktorius. Įmonės veikla turi būti pagrįsta nuolatiniu tobulėjimu, tvariu konkurencinio pranašumo didinimu ir lankstumu. Mokslininkai ir specialistai sutaria, jog inovacijos yra būtina sąlyga tvariam konkurenciniam pranašumui (Im and Workman, 2004; Teece, 2007; and Shang et al., 2009). Be to, pagal Chesbrough (2003) organizacija turi būti „atvira inovacijoms“, taip pat atkreipiamas dėmesys į dinaminius sugebėjimus ir jų vystymą. Pagal Grimaldi, Quinto, Ripa (2003) šie sugebėjimai yra žinios ir procesai, kurie padeda atpažinti verslo galimybes ir konfigūruoti vidinius ir išorinius įgūdžius, resursus, kompetencijas, kad galėtų atitikti besikeičiančios aplinkos reikalavimus. Dinaminiai sugebėjimai yra organizacijos galimybės pasiekti naujų formų konkurencinius pranašumus.

Šie faktoriai yra itin svarbūs smulkaus – vidutinio dydžio įmonei, kuri gali neturėti pakankamai daug vidinių resursų norimam tikslui pasiekti. Norint sėkmingai konkuruoti su didesnėmis įmonėmis, kurios turi stipresnę poziciją rinkoje, būtina rasti sprendimų, kurie padėtų tai pasiekti. Jei organizacijos kultūra, darbuotojai ir vadovybė yra nuolat tobulėjantys, darbo ir vidiniai procesai yra gerinami, yra didelis dėmesys inovacijoms ir gebėjimų vystymui, įmonės veikla gerėja, randami nauji produktai, paslaugos ir su jomis lengviau įsitvirtinama rinkoje. Svarbu pabrėžti, jog šie aspektai yra tiesiogiai susiję vienas su kitu ir geriausias rezultatas yra pasiekiamas esant jų visų sintezei.

Dinaminių inovacinių gebėjimų poreikis kinta esant skirtingiems neapibrėžtumo ir plėtros sąlygoms. Jų daugiausia reikia, kai įmonė atsiduria tokioje aplinkoje, kur yra didelis neapibrėžtumas, neaiškumas, poreikis tyrimams ir verslo aplinkos, kuri yra nenuspėjama, kintanti. Poreikis tyrimams tiesiogiai priklauso nuo rinkos, esamų technologijų ir institucijų veiklos. Situacijoje, kurioje reikia aukšto lygio dinaminių inovacinių gebėjimų poreikis, atsiduria, tik veiklą pradedančios įmonės, kurioms reikia sukurti produktą ir įsitvirtinti rinkoje. Tačiau esant aiškiai ir apibrėžtai verslo aplinkai įmonėms pakanka patobulinti produktą ir išlaikyti esamą klientą. Tokiomis sąlygomis vyrauja mažesnis konkurencingumas, tačiau visada yra grėsmė, jog į rinką ateis naujas dalyvis ir reikės tobulinti resursus vystant dinaminis inovacinius gebėjimus.

Kaip minėta anksčiau dinaminių inovacinių gebėjimų vystymas yra itin svarbus smulkaus – vidutinio dydžio įmonei. Tokios įmonės norėdamos išlikti konkurencingos, turi tapti ir išlikti lanksčios, sugebėti spręsti klausimus greitai ir resursus paskirstyti ir sutelkti taip, kad spėtų tinkamu laiku pasiūlyti klientui tinkamą produktą ar padidinti jo vertę.

Keletas mokslininkų teigia, jog didėjantis susidomėjimas inovacijoms yra daugiausiai dėl laisvųjų rinkos ir įmonių socialinių, ekonominių, technologinių pokyčių (Dahlander and Gann, 2010). Prie jų įmonės bando prisitaikyti ir sukurti papildomą vertę vartotojui ir taip išlikti konkurencingos – kitaip sakant, jos sugeba dinamiškai vystytis ir nuolatos tobulėti. Norint tą padaryti reikia išsiaiškinti kokie pagrindiniai aspektai tai lemia ir per kokius organizacijos bruožus, požymius pasireiškia. Kasdieniniai įmonės procesai yra tam tikra rutina, sukurtas vidinis šablonas, kurį patobulinus galima efektyvinti veiklą ir pagerinti rezultatus. Į minėtus šablonus reikia įsigilinti – išsiaiškinti, kas jiems daro didžiausią įtaką. Galima pastebėti, jog yra labai svarbus lyderio ar projekto vadovo vaidmuo – kaip jis valdo ir motyvuoja kolegas. Tai yra vienas iš elementų, kuris sąlygoja dinaminių inovacijų gebėjimą vystymą. Apžvelgiant mokslininkų darbus ir pasirinkus analizuoti tam tikrą atvejį bus išsiaiškinta, kokie kiti elementai, procesai, resursai turi reikšmingos įtakos, kaip juos reikia adaptuoti, valdyti ar efektyvinti.

Darbo tikslas. Atskleisti smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje dinaminis inovacinius gebėjimus ir jų elementus taikant atvejo analizę.

Darbo problema. Kaip vystyti dinaminis inovacinius gebėjimus smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje.

Darbo uždaviniai:

- Pagrįsti dinaminių inovacinių gebėjimų sampratą ir ją adaptuoti smulkaus – vidutinio dydžio įmonės kontekste
- Išskirti dinaminių inovacinių gebėjimų elementus ir procesus atsižvelgiant į smulkaus - vidutinio dydžio įmonės kontekstą
- Pagrįsti dinaminių inovacinių gebėjimų teorinį modelį empirinio tyrimo rezultatais
- Sukurti dinaminių inovacinių gebėjimų elementus smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje pagal tyrimo metodologiją
- Nustatyti tobulinimosi rekomendacijas UAB Joldija

Tyrimo objektas. Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymas smulkaus – vidutinio dydžio įmonės UAB Joldija atveju.

Tyrimo problema. Kiekviena įmonė, nepriklausomai nuo dydžio ar veiklos, nori pagerinti savo veiklą, išlikti konkurencinga pasiūlant reikiamą produktą klientui ir taip plėstis, augti. Įmonė, norėdama sėkmingai vykdyti savo veiklą, turi diegti naujoves, gerinti ir plėsti produktų asortimentą. Tą pasiekti būtina sistemingai atnaujinti produktus ar paslaugas. Atsižvelgiant į jas įmonės veiksmams

turi susieti su inovaciniais sprendimais – kaip panaudoti turimus resursus, juos valdyti ir atitinkamai reaguojant į rinkos pokyčius daryti strateginius sprendimus. Be to, Lietuvos Vyriausybės nutarimu (2010), iki 2020 metų efektyviai valdant valstybės išteklius kurti konkurencingumą, naujausiomis technologijomis ir kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais grindžiamą žinių ekonomiką. Tai nurodo, jog ne tik įmonėms svarbu diegti inovatyvius produktus, bet tai yra prioritetas ir šalių lygmenyje. Norint didinti integraciją į globalias rinkas, reikia ugdyti inovatyvią organizaciją, plėtoti verslumą ir diegti sisteminių požiūrį į inovacijas. Taip pat itin sparčiai besikeičiančioje aplinkoje įmonės turi tinkamai reaguoti į klientų poreikius, konkurentų pokyčius ir visus kitus rinkos pakitimus, kad įgyti ar neprarasti konkurencinį pranašumą. Todėl reikia gerinti dinامينius sugebėjimus darant tinkamus strateginius sprendimus. O norint tai pasiekti reikia išsiaiškinti kas lemia dinامينių inovacinių gebėjimų tobulinimosi procesą ir elementus.

Analizei pasirinkta įmonė UAB Joldija, kurios veikla yra prekyba tvirtinimo detalėmis Lietuvoje ir kitose užsienio valstybėse, šiuo metu dirba 44 žmonės. Pagal darbuotojų skaičių ir apyvartą įmonė yra vidutinio dydžio, todėl atitinka analizuojamą temą. Svarbu išsiaiškinti kokie yra pagrindiniai veiksniai, kurie įtakoja ir lemia dinامينių inovacinių gebėjimų vystymąsi ir susiformavimą.

Tyrimo metodai. Šiame darbe bus naudojamas tyrimo metodas – apklausa. Šiuo būdu bus apklausiami visi įmonės darbuotojai, kadangi joje dirba 44 asmenys, tai ir sudarys visą imtį. Klausimyno instrumentas yra sukurtas prof.A.Pundzienės, prof. MP, doc. Solveigos Buožiūtės, dokt. Lolitos Jurkšienės.

Norint labiau pagrįsti ir įsigilinti į tiriamą objektą bus atliktas interviu, kurio klausimai bus iš anksto paruošti, įmonės valdymo komandai. Tai svarbu, nes norima kuo geriau suprasti ir paaiškinti situaciją, vidinius įmonės procesus ir surinkti kuo daugiau respondentų patirties, apie tai, kaip įmonė veikia, kokiais ištekliais remiasi, ir ką reiktų tobulinti. Tyrimo eigoje pastebėta, jog gauta informacija iš dalies yra netiksli, todėl pasirinkta dar vienas metodas – veikos tyrimas.

Pagrindiniai darbo rezultatai. Remiantis mokslinė literatūra suformuota dinامينių inovacinių gebėjimų samprata smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje. Teorinės analizės pagrindu parengta metodologija išsamiai ištirti smulkaus vidutinio dydžio atvejį, kurio remiantis atskleisti dinامينių inovacinių gebėjimų veiksniai. Atlikta atvejo studija - remiantis UAB Joldija išsiųsta 44 anketos, surinkta 23 užpildytos anketos, atlikta 3 ekspertiniai interviu. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dinامينiai inovaciniai priklauso nuo gebėjimų stebėti ir vertinti aplinką, atpažinti galimybes, tinkamai valdyti ir skirti išteklius į inovacijas, be to ir sugebėti mokytis.

Darbą struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų kiekybinė ir kokybinė analizė, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Įvade trumpai apžvelgiamas temos aktualumas, problema, uždaviniai. Pirma ir antra dalys yra teorinės, kurios atskleidžia dinaminių inovacinių gebėjimų sampratą ir jų elementus, procesus ir elementus. Trečioje dalyje suformuota tyrimo metodologija, ji pagrindžiama, įvardinti tyrimo metodai, kurie labiau atskleisti smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje dinamiškus inovacinius gebėjimus ir jų elementus taikant atvejo analizę. Ketvirtoje dalyje atliktas empirinis tyrimas siekiant išsiaiškinti ir įsiaiškinti, kaip įmonė sugeba adaptuotis ir prisitaikyti prie nuolatos kintančių sąlygų. Penktojoje dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos dinamiškus inovacinių gebėjimų kontekste.

Darbą sudaro 74 puslapiai be priedų, 25 paveikslai, 4 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 59 šaltiniai, iš kurių 55 mokslinė literatūra, 4 – empirinės informacijos šaltiniai. Pateikta 4 priedai.

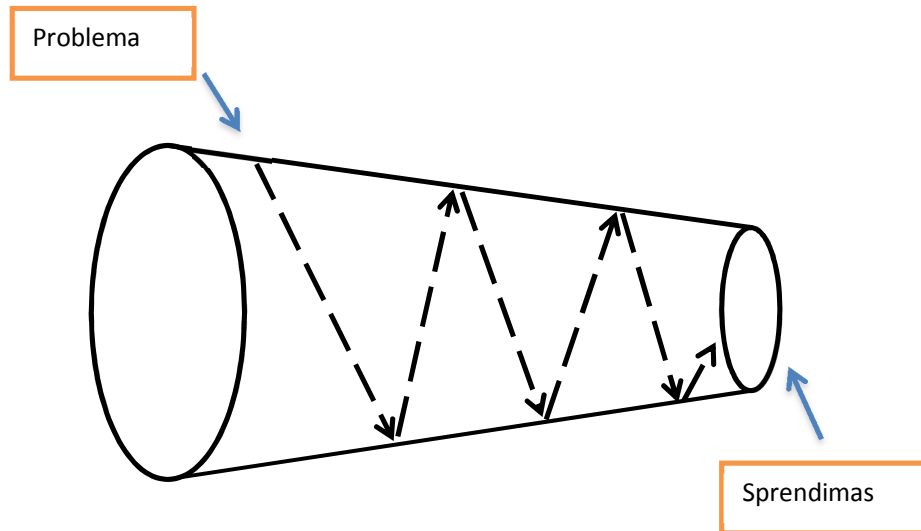
1. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ SMULKAUS - VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONĖJE SAMPRATŲ ANALIZĖ

Dinaminiai gebėjimai atkreipė organizacinės strategijos srities mokslininkų dėmesį, analizavusių įmonių resursų ir galimybių vystymą. Jie tirdami konkurencinio pranašumo didinamą, aiškina, kokie faktoriai ir elementai tam daro didžiausią įtaką. Mokslininkai norėdami geriau suprasti strategines galimybes, atrado naują požiūrį, paremtą resursais (angl. Resource Based View). Šis požiūris pabrėžia savybes ir konkurencinį pranašumą, remiantis vidaus organizacijos aplinka. Taip pat ši kryptis, mato organizaciją, kaip vidinių ir išorinių galimybių rinkinį (Tondolo, Bitencourt, 2014). Galima teigti, jog požiūriui, paremtam resursais, svarbus aspektas optimizuoti išteklius ir generuoti pridėtinę vertę klientui. Collis, Montgomery (1995) teigia, kad resursai, įgūdžiai, organizacinė kultūra ir gebėjimai nusako ir nurodo rezultatų veiksmingumą ir efektyvumą. Pagal Tondolo, Bitencourt (2014) požiūrio, paremto resursais, logika yra, jog konkurencinio pranašumo sukūrimas, priežiūra, atnaujinimas priklauso nuo organizacijos vidinių resursų dinamikos ir savybių. Dinaminių gebėjimų analizavimas plėtoja šį požiūrį, nes analizuoja, kaip besikeičiančioje aplinkoje resursai gali būti sukurti, antaujinami, tobulinami, be to atsako į klausimą, kaip tokioje aplinkoje organizacija gali, geba keisti savo rutinas ir adaptuotis (Tondolo, Bitencourt 2014).

Inovacijos yra svarbus ir taipogi plačiai akcentuojamas aspektas, kuris tiesiogiai įtakoja organizacijos sėkmę ir augimą. Inovacijos yra svarbios ne tik įmonės lygmenyje, tačiau ir valstybėms, kurios kuria ir dalyvauja globaliose rinkose. Jos, pagal Zabelavičienę (2013), orientuojasi iš seno pakeisti į naują, o tai yra iš esmės pažangi naujovė. Norint pagerinti įmonės veiklą, išsilaikyti nuolatos besikeičiančioje aplinkoje, reikia skirti dėmesio inovacijoms. Lawson, Samson (2011) pabrėžia, jog inovacijos padėta įmonėms suformuoti industriją ir jos ateitį. Pagal Sheu, Lee (2011) kiekvienas naujas produktas, proesas ar paslauga yra generuojama iš naujos idėjos, ir yra skirtos išspręsti klientų poreikius ir problemas. Taip pat Sheu, Lee (2011) išskiria tris inovacinius problemų sprendimų metodus:

- 1) Atsitiktinis sprendimo radimas (tai nėra novatoriškas būdas);
- 2) Empirinis kelias – sprendimas randamas „smegenų šturmu“, bandymų-klaidų metodu. Šis būdas priklauso nuo sėkmės ir neranda optimalaus sprendimo;
- 3) Metodinis kelias – sisteminis procesas, kurio pagalba išsamiau analizuojama aplinka ir randamas optimaliausias sprendimas.

Pastarasis variantas atvaizduotas paveiksle 1. Pagal Sheu, Lee (2011) tai yra sisteminis inovacinis problemų sprendimas kurio dėka gali būti atrandami ir plėtojami inovaciniai produktai, procesai, projektai, ir todėl įmonė išnaudoja galimybes anksčiau nei konkurentai.



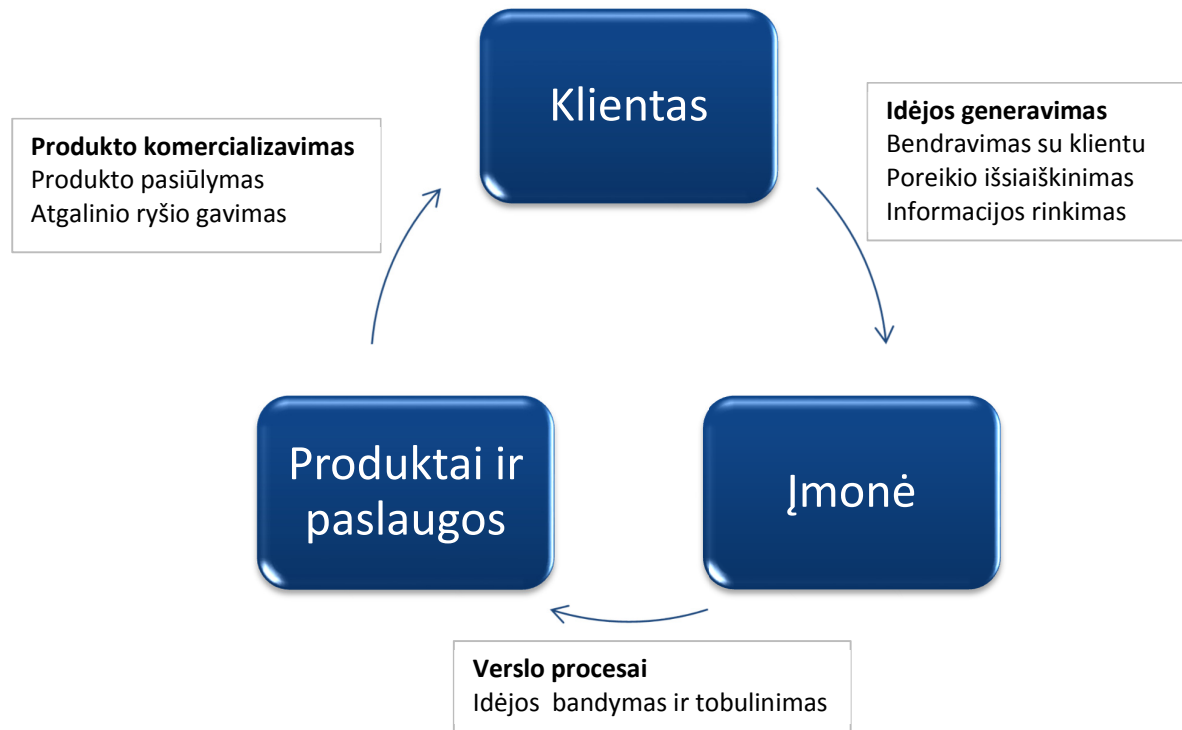
1 paveikslas. Sisteminė inovacija (Sheu, Lee 2011)

Pasak Desouza *et al* (2008) svarbu inovacijas vystyti kartu su klientais, ir taip plėtoti modelį, kurio pagalba klientas tampa naujų produktų ir procesų kūrimo dalimi. Toks verslo modelis yra paremtas klientais, jų poreikiais ir santykiu su jais. Pasak Desouza *et al* (2008) inovacijos šiame modelyje gali būti kuriamos:

- Analizuojant, identifikuojant ir bendraujant su klientu;
- Įtraukiant klientus į įmonės inovacijų kūrimo procesą;
- Skatinant klientus prisidėti prie esamų produktų ar paslaugų gerinimo.

Verslo modelyje, kuris paremtas klientų poreikiais, svarbus yra jų analizavimas, informacijos rinkimas ir nuolatinis bendravimas. Reikia suprasti, su kokiomis problemomis klientas susiduria, kas suteikia pridėtinę vertę – kuri, pasak Pynnönen *et al* (2012), yra noras, kuris apribojamas kai kuriais resursais, pavyzdžiui lėšomis ar laiku. Pasikeičiant šiems aspektams įmonės privalo daryti tam tikrus pokyčius tobulinant ar sukuriant naują produktą ir šis procesas nėra vienkartinė užduotis, o nuolatinis procesas. Pagal Desouza *et al* (2008) inovacijos gali atsirasti bendradarbiaujant su klientu – klausantis jo idėjų, pastebėjimų, gaunant atgalinį ryšį. Kitaip sakant klientas atsiranda šalia įmonėje esančio tyrimų ir plėtros skyriaus – produkto kūrimas vyksta *ne* klientui, o *su* klientu. Šios idėjos turi

būti atrastos ir įgyvendintos greitai – tam pasiekti būtina įmonei turėti dinaminių inovacinių gebėjimų, būti lanksčiai, mokėti greitai bendradarbiauti. Tokiame modelyje įmonė turi gebėti diegti naujoves ir tai daryti pastoviai, o inovacijos, kilusios iš klientų turi tapti vienu iš pagrindiniu augimo, naujų rinkų atradimo šaltiniu (Desouza *et al* 2008). Modelis, kuris paremtas bendravimu su klientu ir kartu plėtojamoms inovacijoms parodytas paveiksle 2 žemiau.



2 paveikslas. Modelis, kai inovacijos skatinamos iš kliento (adaptuota pagal Desouza *et al*, 2008)

Anot Teece, Pisano, Shuen (1997) skirtumai tarp organizacijų susidaro dėl to, jog jos per savo egzistavimą skirtingai sukuria naujas resursų kombinacijas ir gebėjimus. Pagal Tondolo, Betencourt (2014), dinaminių gebėjimų vystymo logika prasideda nuo resursų, taigi jie yra viso vystymo pagrindas. Winter, Zollo (2002) teigia, jog organizacija yra veiklos ir administracinių procedurų rutina, kuri keičiasi eigoje. Rutina, kuri, pagal Lee ir Kelley (2008) yra reguliari ir nuspėjama, su laiku keičiasi ir gali nusakyti ką organizacija daro gerai. Gerinant ir tobulinant šią veiklą įmonės sumažina nereikalingus veiksmus ir gali padidinti efektyvumą, adaptuotis, o tam pasiekti įmonės turi būti išvysčiusios atitinkamus gebėjimus. Pagal Helfat *et al.* (2009) gebėjimai apima kelių organizacijos veiklų koordinavimą siekiant pasiekti konkretų tikslą. Autorius nusako, jog gebėjimų sąvoka apibrėžia, kad kai kurios įmonės adaptuojasi geriau nei kitos. Gebėjimas, pagal Helfat *et al* (2007), parodo tam tikrą minimalų mokėjimą atlikti užduotį, nepaisant, ar ji atlikta gerai ar ne. Be to,

šis autorius pabrėžia, jog gebėjimai yra tai, kas buvo įsisavinama, išmokstama ir gali sumenkėti, nuvertėti, jei tai nebus naudojama ilgą laiką. Kitaip sakant, jei nebus toliau gilinamos žinios ar pastoviai naudojama, tai po truputį neteiks naudos ir vertės. Autoriai Helfat ir Peteraf (2009) atlikę tyrimus pastebi, jog įmonės, kurios turi sukaupusios daugiau žinių ir patirties pasiekia geresnių rezultatų. Winter (2003) teigia, jog organizaciniai gebėjimai yra aukšto lygio rutina, kartu su vidiniais srautais suteikia organizacijos valdymo organui variantų ar galimybių rinkinį pasiekti atitinkamus rezultatus. Taip pat autorius pabrėžia, jog rutina tai yra besikartojantis išmokstamas, šabloniškas veiksmas. Tai yra svarbus įmonės veiklą atitinkantis veiksnys, kuris yra skirtingas kiekvienai aplinkai, rinkai ar verslo modeliui – nėra bendrinio šablono. Rutina negali būti maišoma su, pagal Winter (2003), tobula improvizacija. Pagal Lance R. Newey, Shaker A. Zahra (2009), gebėjimų poreikio ir įmonių adaptacijos fone dinaminiai gebėjimai atsiranda strategijos ir verslumo tyrimų centre. Gebėjimų panaudojimas ar keitimas yra ypač svarbus, kai yra jaučiamas technologinis atotrūkis (Lavie, 2006). Pagal Eisenhardt and Martin (2000), tai reikalauja naujų žinių ir naujų žinių derinių, kurie yra būdingi tam tikrame kontekste. Pagal Sapienza *et al* (2008), žinios yra perduodamos organizacijos dalyviams per rutiną, o tai leidžia jai tobulinti naujus gebėjimus, siekiant didesnio konkurencinio pranašumo.

Lentelėje 1 parodyta pagrindinių mokslininkų dinaminių gebėjimų sampratų analizė ir raida. Įmonės procesų efektyvumo klausimas pradėtas nagrinėti Schumpeter (1934), kuris teigė, jog organizacijos vystymas yra naujų kombinacijų kūrimas, kurios konkurencine prasme eliminuoja senąsias. Didelę įtaką šiam mokslui padarė ir Teece, kuris kartu su Pisano (1997) teigė, jog dinaminiai gebėjimai yra įmonės sugebėjimas integruoti, auginti, konfigūruoti vidaus ir išorės kompetencijas reaguojant į greitai besikeičiančią aplinką. Winter, Zollo (2002) dinaminius gebėjimus apibrėžia, jog tai yra išmokstamas ir stabilus kolektyvinės veiklos šablonas, kuris sistemingai generuoja ir modifikuoja kasdieninę veiklą, siekiant ją padaryti efektyvesnę. Po išsamesnių tyrinėjimų Teece (2007) papildė, jog dinaminiai ir inovaciniai gebėjimai yra įmonės sugebėjimas:

- Pajausti ir suformuoti galimybes ir grėsmes;
- Išnaudoti galimybes;
- Išlaikyti konkurencingumą didinant, gerinant, apsaugant ir derinant materialųjį ir nematerialųjį turtą.

Galima teigti, jog dinaminiai gebėjimai yra įmonės resursų valdymas, sutelkimas, paskirstymas, kuris leidžia tam tikroje ekonominėje, konkurencinėje aplinkoje daryti sprendimus ir gauti geriausią rezultatą. Tai yra organizacijos sugebėjimas integruoti, išnaudoti visas turimas vidines

ir išorines kompetencijas ir adaptuotis sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje. Pagal Bessant, Francis (2006), įmonė strateginį pranašumą gali įgauti ne paprastai naudodama turimą turta, išteklius, rinkos padėtį, bet naudodama tas verslo dalis ir jų kombinacijas, kurios susikuria įmonei vykdant specifinę savo veiklą, ir kurios leidžia pasiekti ir palaikyti konkurencinį pranašumą nestabilioje ir sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.

1 lentelė. Dinaminių inovacijų gebėjimų sampratų suvestinė

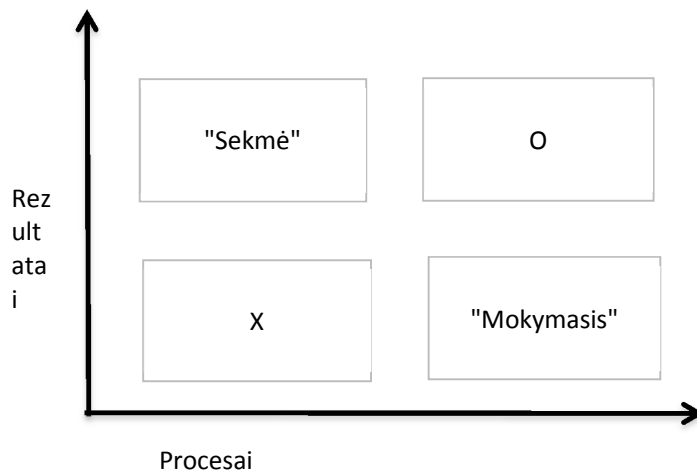
| Autorius | Apibrėžimas | Šaltinis |
|----------------------------------|--|--|
| Schumpeter (1934) | Organizacijos vystymas yra naujų kombinacijų kūrimas, kurios konkurencine prasme eliminuoja senąsias. | Schumpeter, J.A., 1934, <i>The Theory of Economic Development</i> |
| Teece , Pisano (1997) | Dinaminiai gebėjimai yra įmonės sugebėjimas integruoti, auginti, konfigūruoti vidaus ir išorės kompetencijas reaguojant į greitai besikeičiančią aplinką. | David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen (1997) <i>Dynamic Capabilities and Strategic Management Journal</i> , Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533 |
| Zollo, Winter (2002) | Dinaminiai gebėjimai ir inovaciniai gebėjimai yra išmokstamas ir stabilus kolektyvinės veiklos šablonas, kuris sistemingai generuoja ir modifikuoja kasdieninę veiklą, siekiant ją padaryti efektyvesnę. | Zollo, M. and Winter, S. (2002) <i>Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities</i> . <i>Organization Science</i> , 13, 339–351 |
| Eisenhardt, Martin (2000) | Dinaminiai gebėjimai yra tam tikras strateginis ir organizacinis procesas (pavyzdžiui, produkto kūrimas, strateginis sprendimų priėmimas), kuris padeda sukurti pridėtinę vertę įmonėms dinaminėse rinkose manipuliuojant ištekliais ir sukuriant naujas vertės strategijas. | Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin (2000), <i>Dynamic capabilities: what they are?</i> , <i>Strategic Management Journal</i> , 21: 1105–1121 |
| Winter (2002) | Dinaminiai gebėjimai, inovaciniai gebėjimai, yra gebėjimai, kurie padeda padidina, pakeičia ir sukuria paprastus gebėjimus. | Winter Sidney G (2002), <i>Understanding Dynamic Capabilities</i> , <i>Strategic Management Journal</i> 24: 991-995 |

| | | |
|---------------------|---|---|
| Teece (2007) | Dinaminiai ir inovaciniai gebėjimai yra įmonės sugebėjimas: <ul style="list-style-type: none"> • Pajausti ir suformuoti galimybes ir grėsmes; • Išnaudoti galimybes; • Išlaikyti konkurencingumą didinant, gerinant, apsaugant ir derinant materialų ir nematerialų turtą. | Teece, D. (2007), <i>Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance</i> , Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350. |
|---------------------|---|---|

Mokslininkų teigimu, dinaminų inovacinių gebėjimų vystymas įtakoja visus įmonės procesus ir resursus – žmogiškuosius, technologijų išteklius, išorines galimybes. Helfat ir Peteraf (2009), išskiria jog veiklos galimybės yra susijusios su pagrindinėmis veiklomis, pavyzdžiui produkto gamyba, pardavimu ar paslaugų tiekimu. Taip pat jie teigia, jog šie gebėjimai reikalauja rutinos ar šabloninių veiklų, tačiau būtent ir šie aspektai gali būti neprisitaikymo prie rinkos ir nesėkmės šaltinis. Helfat ir Peteraf (2009), Teece, Pisano (1994); Shuen (1997), teigia, jog dinaminiai gebėjimai yra apibrėžiami kaip įmonės gebėjimas konfigūruoti veiklos galimybes ir taip leisti įmonei prisitaikyti ir vystytis. Kitaip sakant, jie pabrėžia inovacijų svarbumą, naujų veiklos modelių ieškojimą ir radimą, kurie leidžia reaguoti į atitinkamą aplinką ir daryti tam tikrus pokyčius. Tondolo, Bitencourt (2014) teigia, jog organizacijų sprendimai, kurie susiję su plėtra, išteklių kombinacijomis ir gebėjimais yra pagrindinis aspektas kuriant strategiją. Kiekvienos organizacijos atveju šie dalykai yra unikalūs, o jų konkurencinis pranašumas įgyjamas nuolat priimant sprendimus ir plėtojant išteklius ir gebėjimus.

Dinaminų gebėjimų reikšmė yra skirtinga ir priklausoma nuo rinkos greičio, Eisenhardt ir Martin (2009) pirmieji pradėjo tyrinėti kaip ir nuo ko šie aspektai susiję. Jie nustatė, jog rinkos gali svyruoti nuo vidutiniškai dinaminio (mažas greitis) iki labai dinaminio (didelis greitis). Galime teigti, jog vidutiniškai dinaminės rinkos yra tos, kuriuose yra žinomi verslo modeliai ir konkurentai, stabili pramonės struktūra, apibrėžtos rinkos. Priešingai, labai dinaminėse rinkose verslo modeliai yra netvirti, rinkos žaidėjai ir konkurentai yra nuolat kintantys, rinkos struktūra ir ribos yra neaiškūs, o pokyčiai yra nenusėjami. Eisenhardt, Martin (2000) pastebėjo, jog dinaminiai gebėjimai labai dinaminėse rinkose suformuoja paprastas taisykles ir įgyvendina kruopščiai suvaldytas eksperimentines rutinas, o mažiau dinaminėse rinkose tai yra sudėtingesnis kelias įterpti procesus į organizacinę rutiną.

Kaip mintėta anksčiau Pagal Lee, Kelley (2008), požiūris, paremtas resursais akcentuoja dvi sritis: resursų, kurios buvo nustatytos teoriniame lygmenyje, bandymas ir kūrimas; santykis tarp resursų ir veiklos rezultatų. Tai leidžia įvertinti kaip vadyba gali panaudoti išteklius pačiu efektyviausiu būdu, tačiau, labai svarbu paminėti, jog, anot Ray *et al* (2004), organizacija gali turėti išteklius, kurie suteiktų konkurencinį pranašumą, bet neturi gebėjimų arba nesėkmingai imasi veiksmų tai realizuoti Su tuo sutinka ir Zahra *et al* (2006), kuris teigia jog dinaminiai gebėjimai suteikia galimybes atrasti naujus ir potencialiai efektyvius būdus, bet tai nėra užtikrinta sąlyga organizacinei sėkmei. Pasak Obara (2015), įmonės rezultatai ir procesai yra susiję tuo, kad jei įmonė turi neišvystytus procesus, tačiau pasiekia gerų rezultatų įvesdama naują produktą į rinką, tai gali būti paaiškinama vienkartinė sėkme, tačiau tai negali užtikrinti pastovaus, tolygaus, gero proceso. Toliau Obara (2015) teigia, jog jei procesai yra geri, tačiau nėra rezultatų – tada įmonei reikia tobulėti analizuojant rinkos poreikius siūlant ar koreguojant produktą ar paslaugą. Norint, jog įmonė pasiektų tikslus, turi užtikrinti vidinių procesų nuolatinį sklandų ir optimalų veikimą, tačiau ir reaguojant į rinkos pokyčius, klientų poreikius ieškoti inovatyvių produktų ar paslaugų. Be to, anot Lee, Kelley (2008) kas yra adaptuojama ir tinka vienam projektui, gali būti nepritaikoma kitam dėl skirtingų ir savitų inovacinių reikalavimų. Įmonės, kurios įdiegia naujas vertę sukuriančias, neatkartojamas strategijas, pasiekia norimus gerus rezultatus. Kaip minėta anksčiau, tam reikalinga ne tik resursai, bet yra svarbus ir organizacijos vadybos vaidmuo.



3 paveikslas. Rezultatų ir procesų santykis įmonėje (adaptuota pagal S.Obara, 2015)

Inovacijos yra neatsiejama dinaminių gebėjimų dalis. Dinaminiai gebėjimai geriausiai veikia rinkose, kurios yra itin besikeičiančios, nestabilios (Zollo, Winter 2002) ir tai yra todėl, kad jie itin

susiję su pokyčiais, kurie tokioje aplinkoje yra esminiai (Eisenhardt, Martin 2000). Žinant, jog inovacijos reikalauja pokyčių ir yra neapibrėžtos, neaiškios, nenuspėjamos, galima teigti, kad dinaminiai gebėjimai yra neatsiejama inovacijos proceso dalis (Lee, Kelley 2008). Pagal Nelson, Winter (1982), inovacijos reikalauja naujos, už esamų žinių ribų, informacijos paieškų, kuri gali būti iš sričių, kurios nesusijusios su dabartine, einamąja veikla. Tai yra nenuspėjamas procesas, kuris sukuria naujus elementus, kuriems pasiekti reikia naujų alternatyvų bandymų, eksperimentų. O tai, pagal Zollo, Winter (2002) yra kaip dinaminiai gebėjimai – susiduria su neaiškumais ir nėra nuspėjama, koks bus tam tikrų sprendimų rezultatas, reikalauja greitų sprendimų (*ad hoc*), prisitaikymo prie nenuspėjamo rezultato. Pagal Lee, Kelley (2008 p. 157), “tai parodo, glaudų ryšį tarp inovacijų reikalavimų ir dinaminių gebėjimų pobūdžio, ir teigia jog dinaminiai gebėjimai yra naudingi inovacijų kontekste.“

Smulkaus ir vidutinio įmonėms yra svarbu išlikti konkurencingoms ir išlaikyti rinkos poziciją, turėti stabilų augimą aplinkoje, kurioje yra didesnių ir stipresnių dalyvių. Tam pasiekti reikia nuolatos stebėti aplinką, konkurentų, klientų veiksmus ir į juos atitinkamai reaguoti pasitelkiant inovacijas ir dinaminis gebėjimus. Pagal Grimaldi *et al.* (2013) smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės yra lanksčios ir susikoncentravusios į tam tikrą produktą, paslaugą, o tai yra didelis pranašumas diegiant inovacijas, be to, tokio dydžio įmonės turi gebėjimų įdiegti inovacijos pačios. Beje, anot autorių, tai paskatina rasti naujų išorinių resursų, daugiau bendradarbiauti su partneriais, organizacijoms. Tai padeda rasti naujas galimybes, partnerystes, bendradarbiavimą su kitom įmonėm, aljansus. Tai yra svarbu, nes smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse gali nepakakti resursų (arba jos gali jų neturėti) užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Šios įmonės turi išnaudoti rinkos aplinką, ryšius ir visus išteklius, kuriuos gali gauti iš išorės, taip pat pasiekti maksimalią naudą ir optimizuoti turimus resursus. Todėl dinaminių inovacijų gebėjimų vystymas yra itin reikšmingas smulkaus-vidutinio dydžio įmonėse.

Iš esmės dinaminiai inovaciniai gebėjimai yra įmonės tinkamas ir optimalus resursų išnaudojimas, kuris atneša didžiausią vertę kuriant naujus produktus ir procesus. Įmonės turi skirtingus išteklius, verslo aplinką ir patirtį, todėl kiekvienu atveju reikia suvokti ir išsiaiškinti šiuos elementus, nes tai padės tikslingai plėtoti dinaminis inovacinius gebėjimus. Be to, šie gebėjimai yra iš dalies strategija, kuri nusako, jog įmonė turi būti nuolatos tobulėjanti, besikeičianti ir aktyviai tinkamai reaguojanti į verslo aplinką.

2. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO VALDYMAS

2.1 Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo elementai organizacijoje

Galima išskirti tam tikrus dinaminių inovacinių gebėjimų šablonus, struktūrą. Lawson, Samson (2011) teigia, jog aukšto lygio inovatoriai sąmoningai ir sistemingai įgalina ir motyvuoja chaotiškus, įvairiopus veiksmus, kurių reikia inovacijų proveržiui. Struktūros teorinis modelis padės suprasti ir pabrėžti aspektus, kurie labiausiai paveikia inovacijų sėkmę.

Lawson, Samson (2011) išskiria elementus, kurie parodyti 4 paveiksle.



4 paveikslas. Dinaminių inovacinių gebėjimų elementai (sudaryta pagal Lawson, Samson, 2011)

Vizija ir strategija. Kiekvienai organizacijai yra pravartu turėti aiškią viziją ir strategiją, nes apsprendžia, kokioje rinkoje, su koku produktu, paslauga veiks. Pagal Lawson, Samson (2011) inovatyvios įmonės nori būti geriausios iš geriausių, ir tokios įmonės nori sukurti naujas galimybes, o ne tiesiog atkartoti tai, kas jau yra sukurta. Vizija ir misija padeda maksimaliai suskirstyti ir išnaudoti vidinius resursus, nustatyti tikslus organizacijos sektoriams, darbuotojams. Žinodama, ką nori pasiekti, įmonė atlieka atitinkamus sprendimus, konfigūruoja procesus, išteklius. Iš esmės Pagal

Lawson, Samson (2011) įmonėms, kurios turi griežtą strategiją, reikalingi inovatyvūs sprendimai ir gebėjimai.

Kompetencijų bazių išnaudojimas. Lawson, Samson (2011) inovatyvios įmonės geba kombinuoti ir persikirstyti išteklius ir žinias. Toks efektyvus resursų valdymas padeda padidinti inovacijų iniciatyvas ir gerina tikimybę jų skatinimui. O'Connor (2008) išskiria, jog svarbu mokėti rasti sąveiką tarp seno ir naujo, tarp pagrindinių kompetencijų ir jų neturėjimo.

Organizacijos žinios. Tai, pagal Lawson, Samson (2011) yra gebėjimas mokintis iš klientų ir rinkti žinias apie konkurentus. Įmonės skatina gauti kuo tikslesnę informaciją apie pačių įnoringiausių klientų problemas ir poreikius ir tikslingai jas sprendžia pasiūlydami naują produktą ar paslaugą, apie kurią klientas nežinojo egzistuojant. Visas šis procesas skatina inovacijų atsiradimą. Žinios apie konkurentus taip pat yra itin svarbus, nes, anot Lawson, Samson (2011), suteikia galimybę pasinaudoti silpnosiomis jų savybėmis; jų stipriąsias savybes patobulinti; diferencijuoti siūlomą produktą.

Kūrybingumas ir idėjų valdymas. Pagal Zabelavičienę (2013) kūrybingumas ir inovatyvumas yra glaudžiai susiję. Kūrybingumas yra naujų idėjų generavimas ir gali sukurti radikaliai naują sprendimą, o jis įgyvendinamas diegiant inovaciją. Pagal Stamm (2008) inovatyvumas susideda iš kūrybingumo ir sėkmingo sugeneruotų idėjų įgyvendinimo.

Organizacinė struktūra ir sistema. Augančios organizacijos turi atkreipti dėmesį į inovatyvaus elgesio skatinimą. Be to, tokį elgesį įvairiai skatinti ir motyvuoti.

Kultūra ir klimatas. Vidinė kultūra yra labai svarbi sėkmingam įmonės strategijos įgyvendinimui. Ji gali nulemti bendradarbiavimo lygį, reagavimą į pokyčius, jų suvokimą, ir žinomą turi sąryšį ir yra priklausoma nuo komunikacijos. Nusistovėjusi vidinė įmonės kultūra, prie kurios darbuotojai yra pratę ir nenori keisti, neigiamai veikia procesus, per kuriuos norimas įdiegti naujoves. Paveiksle 5 parodyta, jog esant vieningai strategijai ir tikslams, kultūra gali apsunkinti jų įgyvendinimą. Šias problemas galima išspręsti tinkamai komunikuojant ir tuo keičiant kultūrinę aplinką. Inovatyviai įmonei būtina būti tolerantiška, skatinti mokytis iš klaidų, įgalinti darbuotojus, į juos investuoti ir gerbti. Be to, labai svarbu pagal Lawson, Samson (2011) užtikrinti sklandžią vidinę komunikaciją tarp įvairių lygių ir "iš viršaus į apačią" ir atvirkščiai.



5 paveikslas. Kultūra ir strategija

Technologijų valdymas. Technologijos yra svarbus šiuolaikinės įmonės aspektas. Pagal Lawson, Samson (2011) inovatyvios įmonės turi sugebėti susieti technologijų strategijas su inovacijų ir verslo strategijomis.

2.2 Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo procesai ir jų interpretacija smulkaus ir vidutinio verslo kontekste

Dinaminiai inovaciniai gebėjimai pagal Helfat et. al (2007), yra įmonės gebėjimas kryptingai kurti, plėsti ir keisti savo išteklių bazę. Sąvoka „išteklių bazė“ apima materialius, nematerialius ir žmogiškuosius išteklius, taip ir visas kitas galimybes, kurias įmonė kontroliuoja, valdo ar turi pilną prieigą. Teece et al. (1997) teigia, jog dinaminiai gebėjimai yra įmonės mokėjimas valdyti įgūdžius, išteklius ir funkcines kompetencijas.

Pagal Helfat ir Peteraf (2009), teigia, jog dinaminiai gebėjimai gali apimti įvairias užduotis – nuo naujo produkto sukūrimo iki esamo integracijos. Inovacinių gebėjimų poreikis skiriasi nuo to, kurioje aplinkoje ir stadijoje įmonė veikia.

Dinaminis gebėjimas, pagal Teece (2014), *galima suskirstyti į tris dalis:*

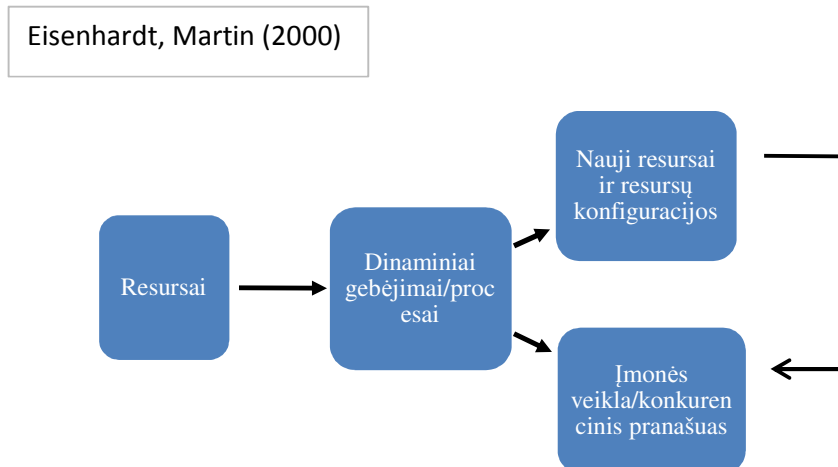
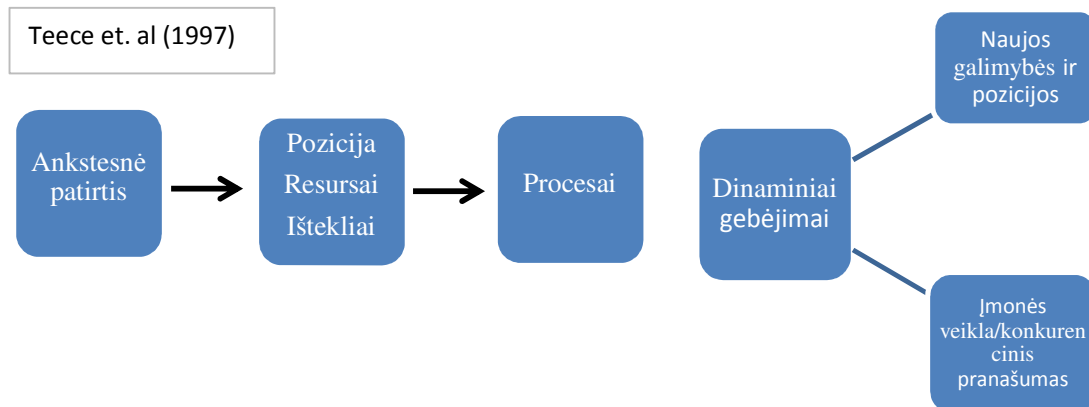
1. *Identifikavimas, vystymas, kūrimas ir technologinių galimybių vertinimas, atsižvelgiant į kliento poreikius – jutimas (angl. sensing);*

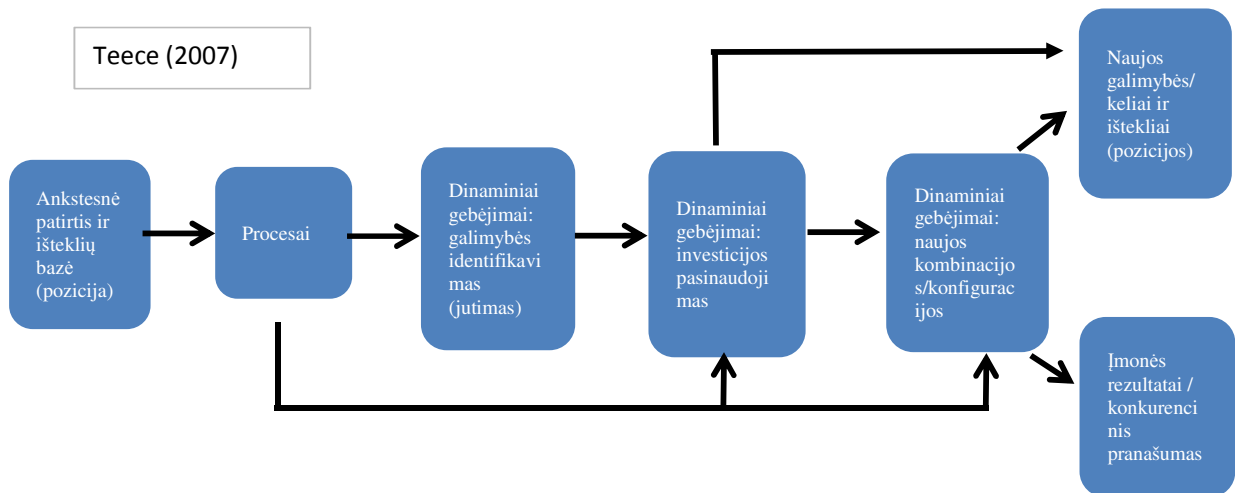
2. *Išteklių sutelkimas siekiant išspręsti poreikius ir galimybes, taip pat ir sukurti vertę – pasinaudoti (angl. seizing);*

3. Nuolatinis atsinaujinimas – transformavimas (angl. transforming).

Nuolatinis stebėjimas, pasinaudojimas, ir transformavimas yra esminiai įmonės aspektai, norint išsilaikyti kai klientai, konkurentai ir technologijos keičiasi.

Verta paminėti, jog autorius terminui „transformavimas“ naudoja taip pat ir „re-konfigūracija“ arba „re-kombinacija“.

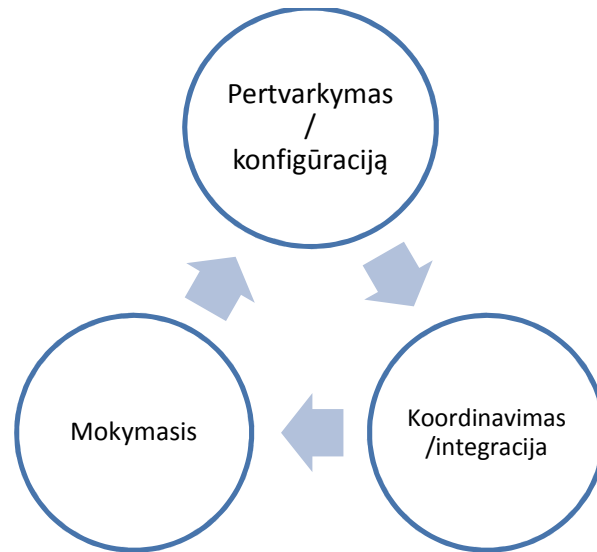




6 paveikslas. Dinaminių gebėjimų logika (Helfat, Peteraf 2009)

Autoriai Teece, Eisenhart analizuoja dinaminių gebėjimų procesą ir elementus. Kaip parodyta paveiksle 6 ir kaip analizuoja Helfat ir Peteraf (2009), Teece et al. (1997) įmonės turi jau praeitus kelius (istorija, ankstesnės investicijos), kuri įtakoja dabartinę poziciją (material ar nematerialų turtą), o tai atitinka evoliucinę ekonomiką. Taip pat dinaminiai gebėjimai priklauso nuo procesų, kurie gali pakeisti esamą poziciją ir įtakoja įmonės veiklą ir konkurencinį pranašumą, o taip pat ir naujas pozicijas ir kelius (Helfat, Peteraf 2009). Dinaminiai gebėjimai dažnai apibūdinami, kaip unikalus procesas, kuris atsiranda iš praeities kelių ir aplinkos, kurios yra skirtingos kiekviename įmonėje. Vėlesniuose tyrimuose Teece pakoregavo teoriją teikdamas, jog naujų galimybių ar pozicijų atradimas yra priklausomas nuo dinaminių gebėjimų galimybių identifikavimo (*jutimas*) ir nuo investicijų į galimybes (*pasinaudojimas*). Be to šie aspektai tiesiogiai įtakoja įmonės veiklos rezultatus, našumą, augimą, pelną ir konkurencinį pranašumą. Be to, Helfat ir Peteraf (2009) teigia, jog investicijos, gebėjimas pertvarkyti, rasti naujas kombinacijas gali pakeisti sukauptą organizacijos išteklių bazę, ir papildomai ir teigiamai paveikti įmonės veiklą, padėti rasti naujas pozicijas ir kelius. Lentelėje 1 taip pat parodytas ir Eisenhardt ir Martin (2000) dinaminių gebėjimų procesas ir sąryšis su įmonės veikla. Pagal juos dinaminiai gebėjimai yra procesas, kurį naudojamos įmonės gali resursus palaikyti, integruoti, konfigūruoti ir po to atrasti naujus arba sukurti naujas konfigūracijas. Verta paminėti, jog įmonės procesai, praeities keliai yra svarbus dinaminių gebėjimų aspektas, kuris padeda nuspręsti ar sukurti naujas galimybes. Eisenhardt ir Martin (2000) teigia, jog kai kurie autoriai kritikuoja dinaminius gebėjimus, kaip nelanksčius ir lėtus, reikalaujančius daug laiko, resursų, ir juos apibūdina, kaip „rutina, kuri padeda išmokti rutiną“.

Pagal Menon (2008) dinaminių gebėjimų eigą pavaizduoja kaip nuolatinį procesą. Kaip matome paveiksle 7 – mokymasis inicijuoja pertvarkymus/konfigūracijas, o po to koordinavimas ir integravimas padeda išdėstyti pertvarkomus išteklius. Gebėjimas mokytis suformuoja pertvarkymus/konfigūracijas veiksmingai įgydamas, įsisavindamas, transformuodamas ir panaudodamas žinias; koordinacija ir integracija padeda paskirstyti išteklius, priskirti užduotis ir sinchronizuoti visą veiklą (Melon, 2008).



7 paveikslas. Dinaminių gebėjimų procesas (adaptuotas pagal Menon, 2008)

Mokymasis. Anot Melon (2008), mokymasis tai procesas, kuris generuoja naujas žinias ir atveria naujas mąstymo galimybes. Tai yra gebėjimas įgyti, įsisavinti, keisti ir išnaudoti turimas žinias ir sugeneruoti naujas. Kiti autoriai įvardina tai kaip naujų galimybių išnaudojimas, eksperimentavimas, naujo mąstymo integravimas, inovatyvus problem sprendimas, naujų iniciatyvų bandymas.

Pertvarkymas/konfigūracija. Tai procesas, anot Melon (2008), kurio metu reaguojant į besikeičiančią aplinką yra pertvarkomi resursai ir randamos naujos galimybės; tai yra bet kokio modelio arba esamų/naujų resursų sąveikos pakeitimas. Kai kurie autoriai šią sąvoką apibūdina kaip naujų išteklių pritraukimas ir jų struktūros pakeitimas, eksperimentavimas, inovacijos arba novatoriškas požiūris į esamus resursus. Toliau analizuojant Melon (2008) požiūrį galima išvelgti, jog jis išskiria tris pagrindinius šio gebėjimo aspektus – tai yra konfigūracija, kuri leidžia atrasti ir

sukurti resursus, konfigūracija, kuri leidžia atrasti naujas jų kombinacijas ir konfigūracija, kuri perskirto resursus.

Koordinavimas ir integracija. Tai yra gebėjimas įdiegti pertvarkytus išteklius, priskirti užduotis reikiamiems žmonėms, efektyvus vidinių procesų koordinavimas ir integravimas. Pagal Melon (2008), tai yra mokėjimas suvaldyti resursus, kurie reikalingi užduotims atlikti, taip pat ir sukurti naujus jų atlikimo būdus. Iš dalies tai yra atsakymas į klausimą – kaip ir ką kiekvienas organizacijos objektas turėtų veikti (užduoties priskyrimas, pasidalinimas resursais ir sąveikų valdymas).

2.3. Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo instrumentai

Norint išvystyti ir tobulinti dinامينius inovacinius gebėjimus, organizacijos gali naudoti įvairius instrumentus – vienas iš jų yra LEAN filosofija. Šis filosofija padeda sumažinti kaštus, efektyvinti veiklą, suteikia inovacijų diegimo galimybes, taip pat skatina mokytis iš praeities veiksmų. Įmonės veikla pagrįsta vidinių veiksmų koordinavimu – jos pagrindinis tikslas buvo klientui rasti tinkamą produktą ir jį pristatyti per kuo trumpesnę laiką. Tai reiškia, jog joje nebus pasiekti rezultatai, jei vidiniai procesai ir bendravimas nebus sklandūs.

LEAN filosofija buvo sukurta lengvųjų automobilių gamybos įmonėje Toyota Motor apie 1937 metais. Pati koncepcija nusako, jog reikia užtikrinti produktų gamybą ir paslaugų tiekimą minimaliomis sąnaudomis, nuolatos tobulėti ir būti lanksčiam. Be to, kiekvienas įmonės darbuotojas sprenddamas problemas tobulina procesus, švaistymą paversdamas pridėtine verte. Kitaip tariant, LEAN yra filosofija, kaip mažiausiomis sąnaudomis gauti didžiausią naudą ilguoju laikotarpiu. Daugiausia galima pasiekti, kai šis valdymas yra naudojamas visoje organizacijoje, o ne keliuose padaliniuose. Be to, šis valdymo principas iš esmės padeda sustiprinti konkurencinius gebėjimus – darbai atliekami greičiau, lanksčiau, kokybiškiau. LEAN apima visus organizacijos lygmenis, pavyzdžiui, prekių judėjimą, atsargas ir sandėliavimą, transportavimą, informacijos apdorojimą. Be to, skatina lyderių ir išskirtinių žmonių ugdymą, gerbimą ir išklusymą.

LEAN (taupioji vadybos sistema) yra siekis sukurti daugiau vertės vartotojui, naudojant vis mažiau resursų, o tai yra juos kombinuojant ir šalinant švaistymą arba vertės nekurančias vertes. Anot Pukštos, Pridėtinės vertės kūrimas visoje grandinėje kuriama:

- Kai pasikeičia daiktas ar jis įgauna neturėtą savybę;

- Kai tai yra klientui vertinga veikla;
- Kai klientas už tai pasiruošęs sumokėti;
- Kai klientui itin tai reikalinga.

LEAN sistemos tikslas yra „naudojant LEAN filosofiją, principus bei metodus padidinti darbuotojų, įrengimų, plotų ir kitų išteklių kuriamą vertę vartotojui atsiskant švaistymo“ (Leanmokykla.lt, 2013).

Pagrindiniai LEAN įdiegimo aspektai:

1. Paskirti darbų vadovą;
2. Apmokyti pagrindinius darbuotojus;
3. Nustatyti norimus pasiekti optimizavimo ir efektyvumo tikslus;
4. Organizuoti susirinkimus, kuriuose sprendžiamos problemos ir nuolatos tobulėjama (Gemba);
5. Nuolatos komunikuoti.

Šios sistemos metodas yra sukurti VSM (Value Stream Mapping/Vertės Sukūrimo Žemėlapis). Tai yra procesų vaizdavimas diagramomis, kurios padeda išvelgti, kurie procesai sukuria vertę, o kuriuos reikia eliminuoti ar tobulinti. Pagal LEAN, norint sukurti tokį žemėlapi, reikia realiai stebėti ir pamatyti darbuotojo darbą, o sprendimus galima priimti tik po to. Vėliau nupiešiamos dvi diagramos – „As-is“ (esamas vertės srautas/kaip yra dabar) ir „To-Be“ (ateities vertės srautas/kaip turi būti).

Pagal organizacijos lygmenis LEAN įtakoja - kultūrą/žmones, strategiją, technologijas. Be to pakeičia įmonės ir darbo kultūra ir žmogiškieji ištekliai. Taikant LEAN koncepciją didelis dėmesys skiriamas į darbą ir jo optimizavimą. Taip pat jos pagalba sudaromos galimybės nuolatos tobulėti, spręsti problemas *ad hoc*, rasti tinkamiausiai ir optimaliausiai išeitį, sutelkia resursus ir juos maksimaliai išnaudoja. Iš esmės galima teigti, jog LEAN filosofija skatina dinamines gebėjimus ir inovacijas.

3. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO SMULKAUS – VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONĖJE ANALIZĖS METODOLOGIJA

3.1 Dinaminių inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje tyrimo metodologija ir metodai

Tyrimo tikslas. Atskleisti smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje dinamiškus inovacinius gebėjimus ir jų elementus taikant atvejo analizę.

Tyrimo uždaviniai – atskleisti smulkaus – vidutinio dydžio įmonės atvejo dinamiškus inovacinių gebėjimų elementus.

Tyrimo metodas. Atsižvelgus į tyrimo tikslą ir išsikeltus uždavinius ir norimus gauti rezultatus pasirinktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai (trianguliacija). Nuspręsta naudoti abu tyrimus nes, pagal K. Kardelį (2007) **kiekybinis tyrimas** tai duomenų rinkimo ir analizės metodas, kuris padeda ieškoti požymių, juos pamatuoti ir atrasti dėsnius, taisykles, universalumą ir todėl gauti rezultatai padeda tikrinti nagrinėjamą teoriją ir modelį. Pagal Starr (2014), kiekybiniame tyrime – kuris pagal Kardelį (2002) dar gali būti vadinamas statistinis arba eksperimentinis - informacija gaunama iš tyrimo objektų (pavyzdžiui apklausos respondentų) arba duomenų ataskaitų (pavyzdžiui, įmonių ataskaitų), kur surinkta informacija yra tokia, kokia buvo apibrėžta tyrimo instrumente. Jame tyrimo objektai negali pridėti tam tikrų niuansų, paaiškinti atsakymo argumentų, ar abejoti užduodamais klausimais. Vietoj to, darome prielaidą, jog tyrėjas turi konkrečią informaciją, kuri yra esminė subjektų elgesyje, suvokime, sprendimuose, ir galima iškelti hipotezę, kaip šie elementai sąveikauja (Starr 2014). Kokybiniuose tyrimuose, kuris dar apibūdinamas kaip natūralistinis (Kardelis, 2002), dominuoja principas, kuris yra priešingas anksčiau aprašytajam. Siekiant pagilinti tyrimą pasirinktas ir **kokybinis tyrimas**, nes jo naudojimas suteikia galimybę surinkti norimą informaciją sąlyginai lanksčiai, apie analizuojamą reiškinį surinkti įžvalgą. Pagal Kardelį (2002), kiekvienoje aplinkoje yra tam tikri įpročiai, papročiai ar bendravimo būdas, ir šis tyrimas leidžia į tiriamąjį objektą pažvelgti iš realiosios pusės. Kokybinio tyrimo atveju respondentai gali savo patirtimi, žiniomis, paaiškinti užduodamus klausimus, o tai leidžia susidaryti visa faktorių ir procesų vaizdą, be to sužinoti galimybes ir apribojimus, kurie tokį vaizdą suformavo (Starr, 2014).

Kombinuojant tyrimus surenkama išsamesnė informacija, gaunamos tikslėnes išvadas ir įžvalgos, plačiau suvokiamas tiriamasis reiškinys. Pagal Creswell (2003) kombinuoti tyrimų metodai, tai paradigma, kuri skatina naudoti kiekybinius ir kokybinius elementus, atsako į sudėtingus klausimus įgauna itin didelį populiarumą. Atliekant kombinuotą tyrimą naudojama kiekybiniai ir

kokybiniai metodai - interviu, stebėjimas, klausimynas - o surinkti duomenys apjungiami į sisteminės išvadas. Reiktu pabrėžti, jog toks tyrimas – **trianguliacija** – padeda kryžminiu būdu patikrinti informacijos, kuri surinkta iš skirtingų šaltinių, tikslumą, tinkamumą, išsamumą. Kombinuota tyrimų metodas, pagal Starr (2014), išnaudoja kokybinio ir kiekybinio tyrimo stipriąsias puses.

Pasirinktas naudoti **atvejo tyrimas**, norint ištirti fenomeną realaus gyvenimo kontekste (Woodside, 2010). Taip pat atvejo tyrimas padeda giliau suprasti procesą ir kitus kintamuosius, leidžia paaiškinti dalyvių elgesį ir mąstymą, ketinimus ir įtaką tam tikrame kontekste (Woodside, 2010) – šiuo atveju dinaminių inovacinių gebėjimų kontekste. Nors atvejo tyrimas yra kritikuojamas ir yra empirinio pobūdžio, tačiau gaunami rezultatai yra gilūs ir suteikia intensyvią analizę reiškinį ar fenomeną.

Pasirinkta analizuoti įmonės UAB Joldija atvejį. Įmonė įkurta Lietuvoje 1993, tiekianti furnitūrą Lietuvos ir užsienio baldų gamintojams. Įmonė yra smulkaus – vidutinio dydžio, tyrimo laikotarpiu dirbo 44 darbuotojai, o apyvarta siekė apie 25 mln. Lt.

Norint nuodugniai pažinti tiriamą reiškinį pasirinkta naudoti **apklausa**. Šis metodas tinkamas, nes tai įrankis pirimiams duomenims surinkti apie įmonės procesus dinaminių inovacijų gebėjimų kontekste. Norint pagilinti tyrimą, gauti daugiau įžvalgų ir gauti reikiamą informaciją pasirinkta atlikti **interviu**. Pasak Dilshad (2013) bendravimo forma tarp žmonių, kur tikslas yra susijęs su tam tikru analizuojamu dalyku. Lyginant su kitais duomenų surinkimo metodais galima teigti, jog tai yra labai gera priemonė, nes gali paaiškinti tam tikrus su tyrimu susijusius procesus, veiksmus, žmonių jausmus, požiūrius, ir be to tai yra realybės konstravimo būdas (Dilshad 2013). Tai aktualu šiame tyrime, nes svarbu kuo geriau suprasti ir paaiškinti situaciją, vidinius įmonės procesus ir surinkti kuo daugiau respondentų patirties, apie tai, kaip įmonė veikia, kokiais ištekliais remiasi, ir ką reikėtų tobulinti. Nors interviu gali turėti ir neigiamų aspektų, pavyzdžiui, nepasitikėjimas tarp interviu dalyvių, šališkumas, nenoras atsakyti į kai kuriuos klausimus arba tam tikri aspektai, kurie yra aiškūs tyrėjui, bet sunkiau suprantamos respondentui (Kardelis 2007), tačiau kruopštus pasiruošimas ir sąžiningumas sumažina minėtus ypatumus ir gaunama tinkama reikiama informacija. Pasirinktas struktūrinis, pusiau standartizuotas interviu, kurio metu visa procedūra ir eiga yra numatoma, retai kas keičiama (Kardelis 2007). Klausimai pasiruošti iš anksto, tačiau pokalbio metu, kai kurie klausimai tikslinami ir tai padidina surinktos informacijos kokybę.

Pasirinkta apklausti tam tikros srities specialistus (**ekspertų apklausa**), kurie turi atitinkamos patirties ir kompetencijos duoti išsamią informaciją apie tiriamą objektą. Pasirinkti ekspertai yra vadovybės lygmenyje – pardavimų vadovas, technikos vadovas, vyr. finansininkė. Šie darbuotojai

savo patirtimi gali teikti įžvalgas iš visų įmonės sričių, yra itin kompetentingi valdyme, dalyvauja įmonės strategijos, misijos ir vizijos formavime. Interviu trukdavo apie 30 minučių. Interviu buvo įrašinėjami, o vėliau transkribuoti.

Kadangi naudojami keli tyrimo metodai, kai kuri gauta informacija yra susijusi ir perdengta. Norint labiau paaiškinti naudojamų interviu klausimų pasirinkimą ir sąryšį parengtas tyrimo **instrumentarijaus pagrindimas** (žr. lent. 2).

2 lentelė. Instrumentarijaus pagrindimas

| Kriterijus | Klausimai | Rezultatas |
|---------------------------------|---|--|
| Gebėjimas stebėti ir vertinti | Kas pirmiausia pastebi inovacijas, naujų produktų poreikį? | Nustatyti, kas turi didžiausią įtaką inovacijų ir idėjų pastebėjimui ir generavimui. |
| Galimybių atpažinimas | Ar (ir kaip) įmonė nuolatosis ieško galimų naujų produktų (inovacinių)? Kaip veikia Joldijoje CRM? | Nustatyti, ar įmonė turi instrumentus, kurie padeda aptažinti idėjas ir jas sistemingai sekti. |
| Skiriami ištekliai į inovacijas | Kaip greitai įmonė reaguoja i rinkos pokyčius? Ar manote pakankamai greitai? Kas priima sprendimus dėl naujų produktų įvedimo? | Nustatyti, ar įmonė geba, ar turi pakankamai išteklių kurti ir plėtoti inovacijas, kas priima sprendimus dėl įvedimo. |
| Gebėjimas valdyti inovacijas | Ar įmonės paslaugos ir prekes yra skirtingos nei konkurentų? Kuo dar įmonė skiriasi nuo konkurentų, ką daro kitaip? Kokie kritiniai elementai, kurie padeda išlikti įmonei konkurencingai? | Nustatyti, koks procesas kuris įtakoja inovatyvios prekės įvedimą ir valdymą, kas jame dalyvauja. Kuo inovacijos skiriasi nuo konkurentų, ką įmonė daro nuo jų kitaip. |
| Įmonės gebėjimas mokytis | Kodėl klientai vertina Joldiją? Kur tobulintinos vietos Joldijoje? Kokia yra Joldiją stiprioji pusė (iš kliento pusės)? | Nustatyti, kaip įmonė geba mokytis iš praeities ir išnaudoti privalumus ir patirtį. Nustatyti, ką vertina klientai ir į ką atsižvelgti kuriant inovacijas |

| | | |
|--|---|--|
| | Kokią didžiausią vertę Joldija teikia klientams? | |
| | Kokius išteklius turi Joldija, kurie padeda likti lanksčiai? | |
| | Kokios vietos Joldijoje yra tobulintinos, norint išlikti konkurencingai | |

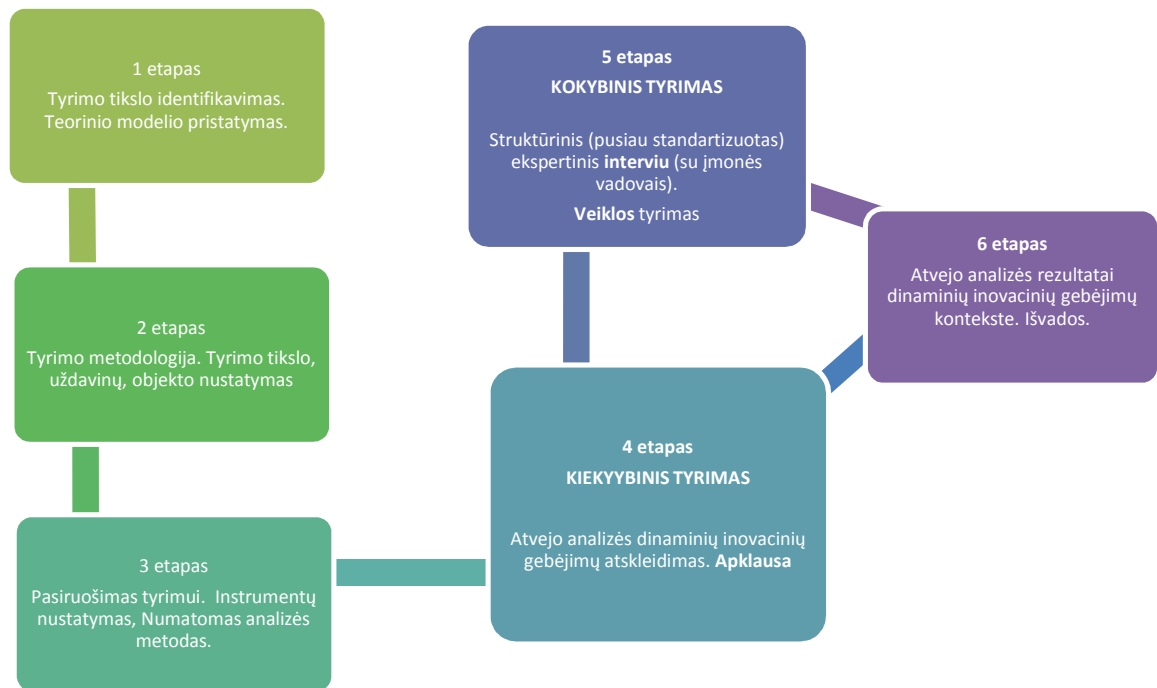
Tyrimo eigoje pastabėta, jog gauta informacija iš dalies yra netiksli ir ją dar tikslinti. Todėl pasirinktas dar vienas metodas – **veiklos tyrimas**. Jis, pasak Denscombe (2010) yra naudojamas geriau suprasti praktines problemas, poreikius, kurie kyla iš įprastos veiklos. Šis tyrimo metodas pasižymi praktiškumu ir orientuojasi į kintančius, kasdieninius klausimus. Be to veiklos tyrimas susidaro iš trijų elementų – veiksmo, mokslinio tyrimo ir dalyvavimo (Greenwood, Levin 2007). Denscombe (2010) tai papildė ir paaiškina teigdamas, jog šis metodas aiškina realias problemas dažniausiai esančias organizacijose, itin pabrėžia aktyvaus dalyvavimo tyrime būtinumą. Be to, pasak autoriaus, tyrimas yra vaizduojamas kaip pokyčių cikliškas procesas - tyrimo metu atrandama, kaip spręsti problemas ir pokytis yra neatsiejamas aspektas, o po pokyčių būtina refleksija, grįžtamasis ryšys. Galima teigti, jog šis metodas yra tarp veiklos ir kritiško vertinimo, refleksijos, kuri susidaro analizuojant tai, kas nutiko anksčiau, o tai yra svarbus aspektas, kuris sąlygojo įtraukti veiklos tyrimą ir tikslinti gautą apklausos ir interviu informaciją.

Tyrimo analizė. Pasirinkta kiekybinė ir kokybinė turinio analizė. Apklausos duomenims išnagrinėti pasirinkta kiekybiniu turinio analizė. Ji leidžia susisteminti gautus duomenis ir padaryti tam tikras išvadas, rasti ryšius (Kardelis 2007), kurios vėliau atvaizduojamos lentelėse. Be to kokybinė analizė padeda suformuoti nuorodas į kitus tyrinėjimus, šiuo atveju gauti duomenys apklausos metu padeda suformuoti interviu klausimus. Interviu ir veiklos tyrimo duomenis analizuoti pasirinkta kokybinė turinio analizė. Kokybinėje analizėje duomenys laikomi kaip visuma, ji padeda suprasti tam tikro objekto veikimą ar struktūrą (Kardelis, 2007). Šis būdas padeda paaiškinti tam tikrus sąryšius, veikimo principus. Ši analizė padeda giliau suprasti ir paaiškinti dinaminių inovacinių gebėjimus ir procesas, nes išsiryškina esminiai dalykai ir pasebėjimai.

Tyrimo planas ir etapai parodyta (žr. pav. 8):

1. Tyrimo tikslo identifikavimas
2. Tyrimo tikslo, uždavinių objekto nustatymas

3. Pasiruošimas tyrimui, instrumentų nustatymas, apklausos paruošimas
4. Kiekybinis tyrimas - apklausos vykdymas
5. Kokybinis tyrimas – interviu ir veiklos tyrimas
6. Duomenų analizė



8 paveikslas Tyrimo proceso schema

Siekiant, jog tyrimas būtų sklandus atsižvelgta, jog prieš atliekant bet kokį tyrimą, būtina žinoti, nusistatyti tikslus ir atsakyti į klausimus – ką norime pasiekti ir koks tikslas (Denscombe (2010). Svarbu apsvaistyti sąsają tarp teorijos ir empirinio tyrimo ir taip pagerinti žinias apie tiriamąją temą (Esterberg 2002). Kardelis (2002) pritaria teigdamas, jog reikia žinoti, koks yra tyrimo tikslas, kam jis bus naudojamas ir ko iš jo tikimasi. Pagal Denscombe (2010) nusistatant tyrimo tikslą, buvo atkreipta į šiuos aspektus:

Įrodymas – reikia nusistatyti klausimų, rezultatų, išvadų tinkamumą empiriniam tyrimui;

Originalumas – tyrime turėtų būti originalumo ir naujumo elementas;

Tinkamumas – būtina atsižvelgti į tai, kas jau žinoma ar aprašyta ir pasiūlyti kažką naujo ar skirtingo;

Ivykdomumas – tinkamai ir apgalvotai atsižvelgti į mastą ir imtį;

Etiškumas – privaloma atsižvelgti į visus moralinius ir etninius standartus priklausomai nuo situacijos, šalies ar kitų aspektų.

4. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO UAB JOLDIJOJE RAIŠKOS ANALIZĖ

4.1 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje: UAB Joldija atvejis

UAB Joldija įkurta 1993 metais ir nuo pat veiklos pradžios jos pagrindinė veikla yra didmeninė prekyba tvirtinimo detalėmis baldų pramonei.

Įmonė, turėdama daugiau nei 20 veiklos metų įgijo didelės patirties, įsitvirtino Lietuvos rinkoje. Plėtodama savo veiklą įmonė pradėjo eksportuoti produktus į kitas šalis – Latviją, Estiją, Švediją, Lenkiją, Vokietiją, Rusiją. UAB Joldija nuolatos bendradarbiauja su baldų furnitūros gamintojais iš Europos ir Azijos taip užtikrindami platų ir kokybiškų prekių pasirinkimą.

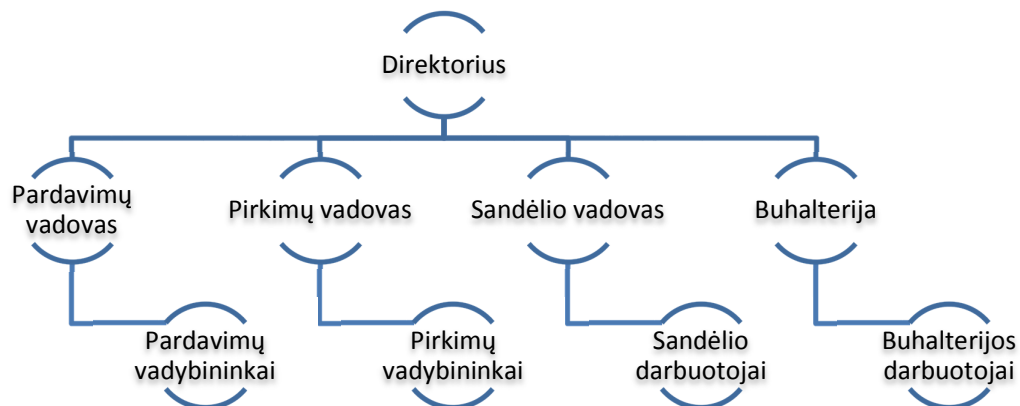
Pagrindiniai UAB Joldija klientai Lietuvoje yra didžiausi baldų gamintojai šalyje. Šios įmonės didžiąją savo produkciją dalį eksportuoja į kaimynines šalis, be to didžioji dauguma bendradarbiauja su IKEA. Bendradarbiavimas su IKEA sąlygoja, jog visi produktai turi atitikti reikalaujamus standartus kainos, kokybės prasme.

UAB Joldija 2006 metais įsigijo modernią pakavimo liniją, kurios pagalba yra galimybė supakuoti tvirtinimo detales, baldinę furnitūrą ir kitus produktus į plastikinius maišelius. Be to įmanoma naudoti įvairaus storio, ilgio ir sudėties polietileno plėvelę ir ant jos užrašyti pageidaujamą tekstą, skaitmeninę ar grafinę informaciją. Šią paslaugą pradėta teikti, nes pastebėtas poreikis iš klientų, kuriems įvardino, jog reikalingas furnitūros pakavimas.

UAB Joldija nuo 2014 metų pradėjo savo produkcijos gamybą. Įmonė gali pasiūlyti kelių tipų ir dydžių lovos rėmus. Pradėti gaminti šį produktą įmonė nusprendė atsižvelgdama į tai, jog lovos rėmų paklausa per kelerius metus stipriai išaugo. Verta paminėti, jog šiuo metu ieškoma šiam produktui daugiau klientų, o ateityje bus pasiūlyta didesnis skirtingų lovų rėmų ir jų komplektuojančių prekių pasirinkimas.

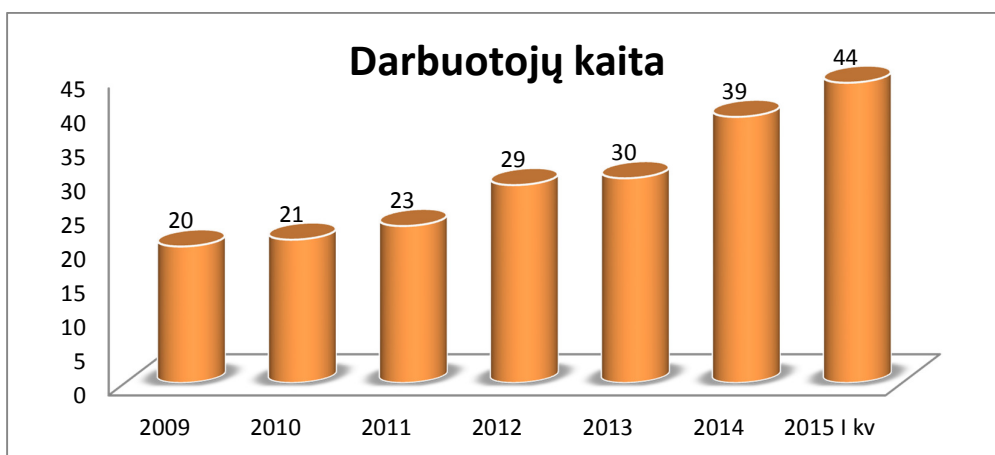
UAB Joldija asortimente turi daugiau nei 6000 tūkstančius prekių, o jos gali būti sandėliuojamos 4000kv² privačiame sandėlyje.

Įmonės struktūra yra paveiksle 9, kuri yra hierarchinė, įmonė suskirstyta į 4 skyrius – pardavimų ir pirkimų skyriai, sandėlis ir buhalterija. Kiekvienam jam vadovauja vadovai, kurie pavaldūs įmonės direktoriui. Šiuo metu įmonės valdymo organą sudaro akcininkai ir valdybos nariai.



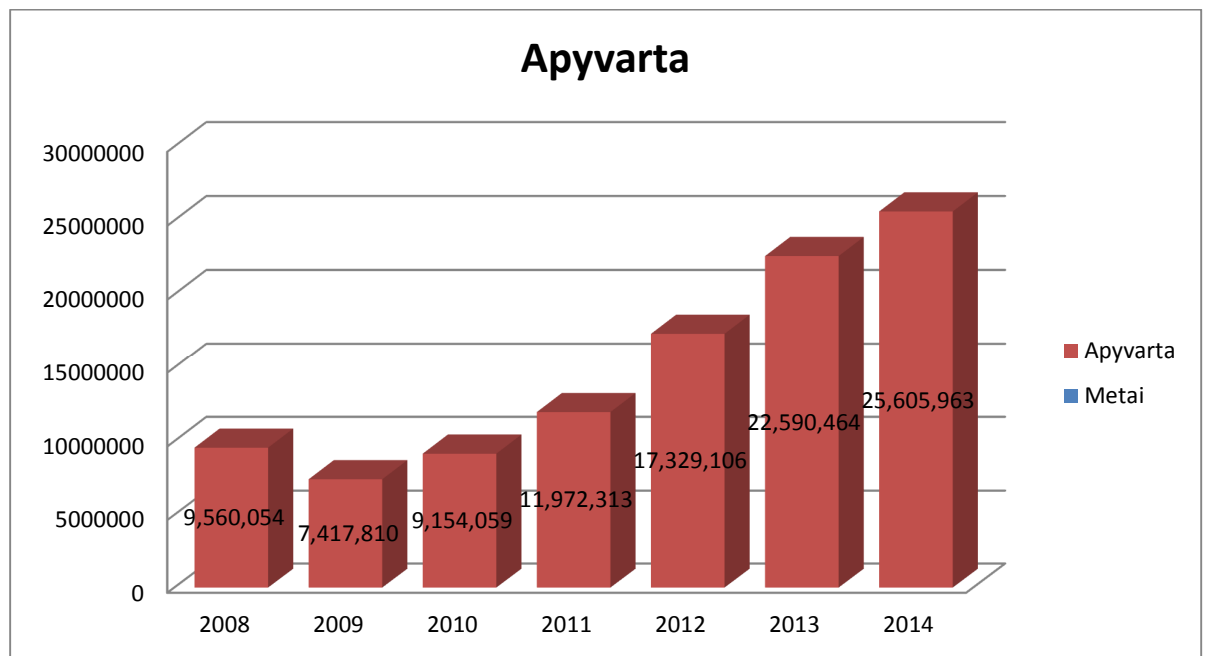
9 paveikslas. UAB Joldija struktūra

Darbuotojų skaičius nuo 2009 metų kito gan ženkliai – padidėjo 54%, tai pavaizduota paveiksle 10. Didžiausias pokytis buvo pardavimų skyriuje ir sandėlyje. Tam didžiausią įtaką turėjo vadovų sprendimas keisti pardavimų strategiją didinant eksportą ir stiprinant esamą padėtį vietinėje rinkoje. Sandėlyje esančių darbuotojų pokytis sąlygotas didesne apkrova ir kylančiu prekių skaičiumi. Be to, verta pastebėti, jog kilo pakavimo paslaugos poreikis esamiems klientams, ir per pastaruosius kelis metus buvo rasti nauji.



10 paveikslas. UAB Joldija darbuotojų kaita

Įmonėje vidinė skyrių struktūra ir bendravimo modelis mažai keitėsi nuo pat įkūrimo pradžios. Po ekonominio nuosmukio įmonė pakeitė strategiją ir pradėjo ieškoti naujų klientų kaimyninėse šalyse. Taip pat neapleisdama vietinės rinkos ji toliau investavo į esamų klientų išlaikymą ir naujųjų radimą. Dėl šių priežasčių nuo 2009 metų įmonės veikla augo ir plėtėsi, didėjo darbuotojų skaičius. Per penkerius metus įmonės apyvarta padidėjo kelis kartus. Tai pavaizduota 11 paveiksle – matome, jog apyvarta nuo 2010 metų kilo kasmet apie 30%. Tai parodo, jog įmonė stabiliai augo ir sėkmingai vykdė savo veiklą. Be to, UAB Joldija eksporto dalis kasmet didėja – nuo 2012 metais apie 15%, 2013 18%, o 2014 metais sudarė apie 20%.



11 paveikslas. UAB Joldija apyvarta 2008 – 2014 metais

Baldų pramonė yra viena iš seniausių ir didžiausių šakų Lietuvoje. Verta paminėti, jog beveik 90% Lietuvos gamintojų savo produkciją parduoda IKEA. Tai sąlygoja rinkos koncentravimąsi į vieną tiekėją, nors šis partneris yra traktuojamas kaip ilgalaikis. Bendradarbiavimas su IKEA skatina baldų pramonės dalyvius gerinti vidinius procesus, mažinti kaštus, investuoti į technologijas ir darbuotojus, gerinti galutinės produkcijos kokybę ir procesus, užtikrinant savalaikį užsakymų įvykdymą.

Žinant tokią situaciją, galima teigti, jog šioje pramonės šakoje yra didelė konkurencija. UAB Joldija yra viena iš stipriausių furnitūros tiekėjų Lietuvoje. Be to, konkurentai atstovauja tokius patikimus ir žinomus prekės ženklus, kaip Blum, Hafele.

4.2 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje: UAB Joldija kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

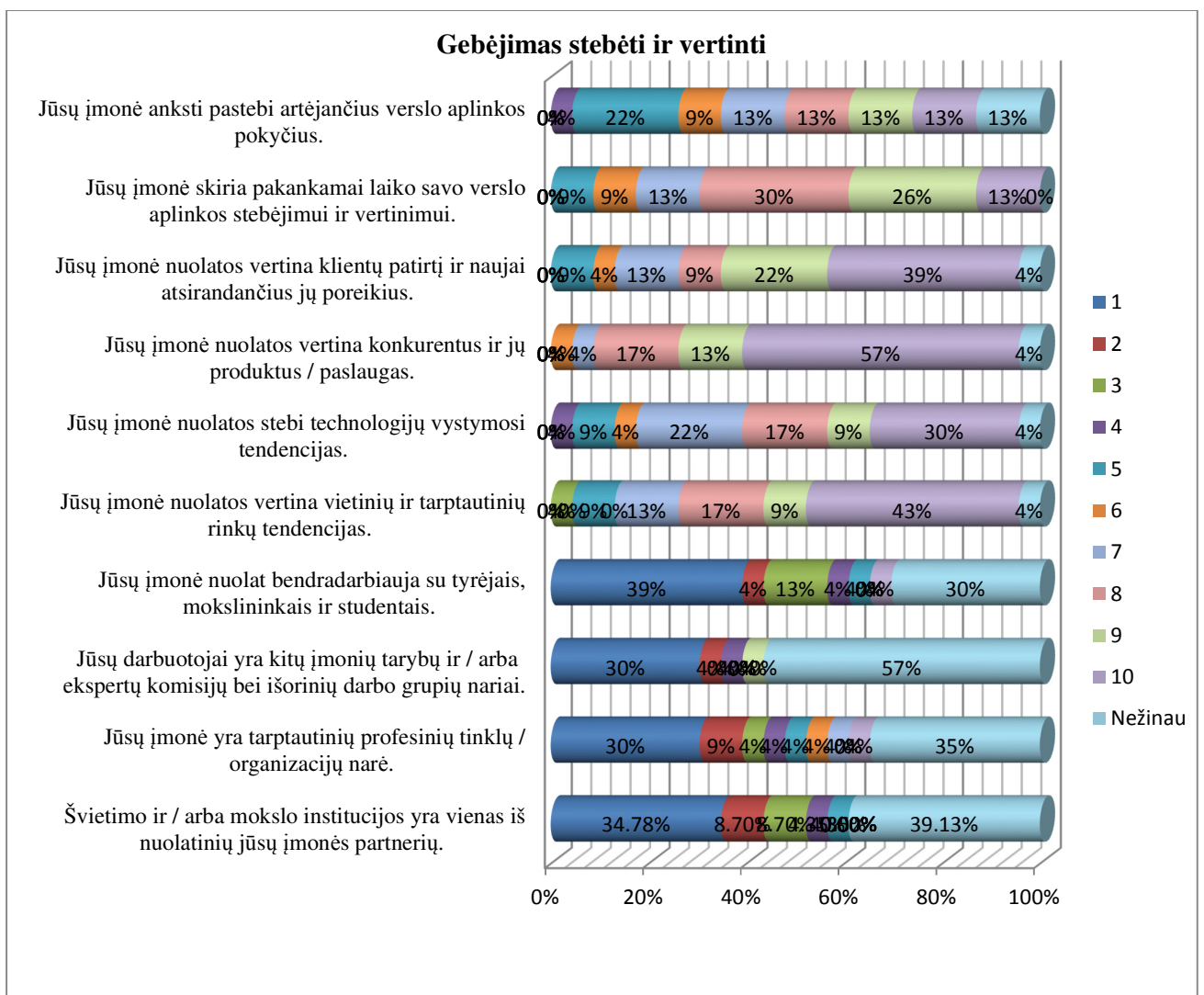
Apklausa (žr. priedas 1), kuri buvo atlikta 2015 metų kovo mėnesį buvo apklausta visi 44 UAB Joldija darbuotojai. Iš viso sulaukta 23 atsakymai, o tai yra 52% visų visų apklaustųjų. Galima teigti, jog tyrimas yra validus, nes apklausa buvo išsiųstos visiems darbuotojams. Vidutinis respondentų amžius yra 36 metai, Anketos buvo išsiųstos elektroniniais pašto adresais arba tiesiogiai paduotos atspausdintame variante. Apklausa „Įmonės gebėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančių verslo aplinkos sąlygų“ yra pridėta priede 1. Anketoje buvo klausiami 68 klausimai, kuriuos galima suskirstyti į pagrindines septynias grupes:

- Gebėjimas stebėti ir vertinti aplinką;
- Gebėjimu atpažinti galimybes;
- Vystymosi galimybių atradimu;
- Išteklių skiriamu į inovacijas;
- Gebėjimu valdyti inovacijas;
- Gebėjimu mokytis;
- Įmonės veiklos pasiekimai.

Kiekviename pogrupyje klausiami išsamūs, detalesni klausimai, kurie vertinami nuo 1 iki 10, kur vienetą reiškia, kad visiskai nesutinkama su teiginiu, o dešimt reiškia, kad pilnai sutinkama su teiginiu. Apibendrinimui buvo naudojama rezultatų mediana, atsakymų pasiskirstymas procentine išraiška ir sudaromi grafikai.

Matome 12 paveiksle, jog 34% nesutiko su teiginiu, jog švietimo ar mokslo institucijos 39% nežino, o 34% nesutiko su teiginiu, jog švietimo ar mokslo institucijos yra nuolatinė įmonės partnerė, likusieji 26% nepritarė šiam teiginiui. Vertindami, ar įmonė yra tarptautinių profesinių tinklų/organizacijų narė 35% atsakiusųjų to nežino, o 30% su šiuo teiginiu nesutiko visiškai. Apie 31% šiam teiginiui nepritarė, arba pritarė silpnai, o 4% pritarė visiškai šiam teiginiui. Apie 57% respondentų teigė, jog nežino ar darbuotojai yra kitų įmonių tarybų arba ekspertų komisijų bei išorinio darbo grupių nariai, apie 30% su šiuo teiginiu nesutiko visiškai, 16% sutiko silpnai, o 4% mano, jog šis teiginys yra teisingas. Apie 30% respondentų nežino, ar įmonė nuolat bendradarbiauja su tyrėjais, mokslininkais, studentais. 39% su šiuo teiginiu nesutiko, 26% ne visiškai tam pritarė, o 4% sutiko. 43% respondentų visiškai pritaria, jog įmonė nuolatos vertina vietinių ir tarptautinių rinkų

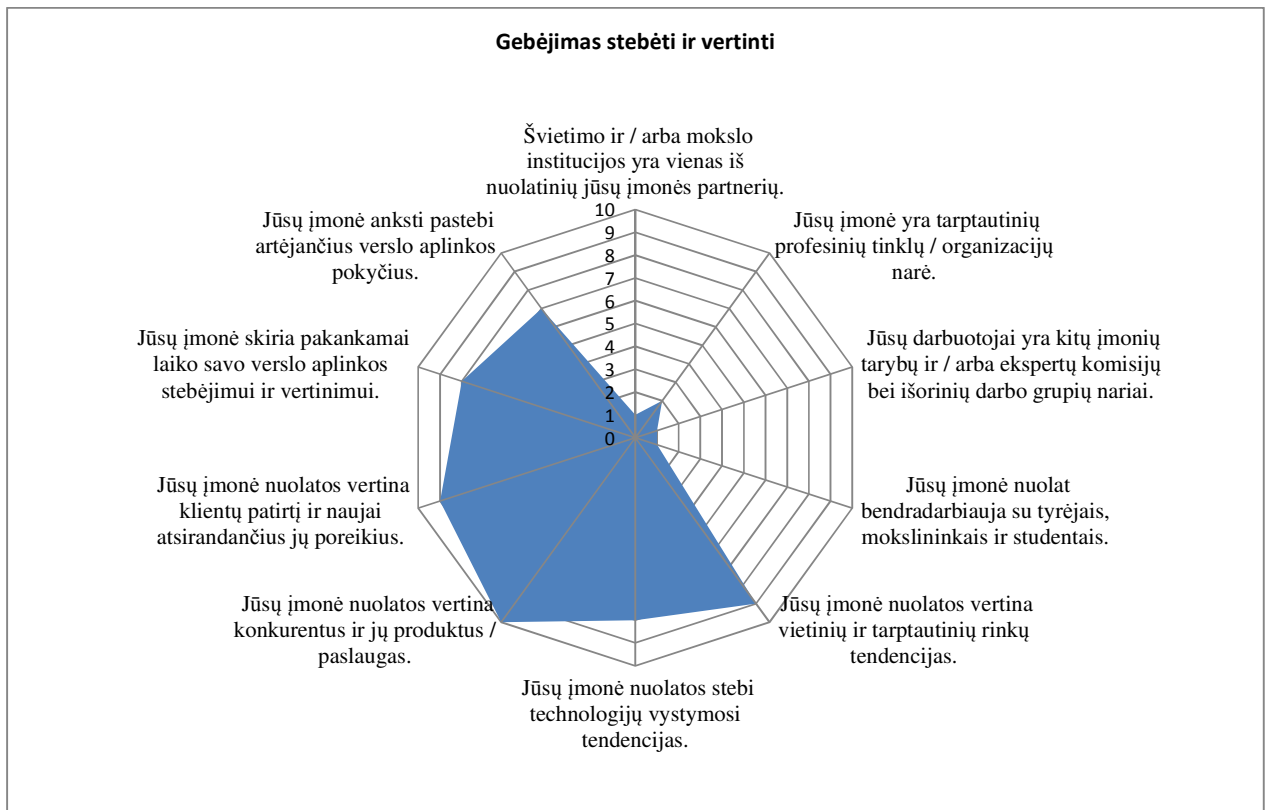
tendencijas, apie 40% taip pat sutiko su šiuo teiginiu, likusieji 13% su tam pritaria ne visiškai, 4% nežino. Respondentai sutiko su teiginiu, jog įmonė nuolatos stebi technologijų vystymosi tendencijas – 39% tam pritarė visiškai, 39% tam pritarė, 17% pritarė vidutiniškai, o 4% nežinojo. Apie 70% visiškai sutiko, jog įmonė nuolatos vertina konkurentus ir jų produktus/paslaugas, 26% su šiuo teiginiu sutiko, o 4% respondentų nežinojo. Vertindami, ar įmonė nuolatos vertina klientų patirtį ir naujai atsirandančius jų poreikius 61% su tuo sutiko visiškai, apie 22% sutiko, o 13% silpnai sutiko su šiuo teiginiu, likusieji 4% nežinojo. 39% respondentų visiškai sutiko, kad įmonė skiria pakankamai laiko savo verslo aplinkos stebėjimui ir vertinimui, 43% su šiuo teiginiu sutiko, 17% sutiko silpnai. Respondentai, paklausti ar įmonė anksti pastebi artėjančius verslo aplinkos pokyčius 26% su šiuo teiginiu visiškai sutiko, kiti 26% su tuo sutiko, o 35% su tuo sutiko silpnai. Be to, apie 13% nežinojo, ar neturėjo nuomonės.



12 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas stebėti ir vertinti

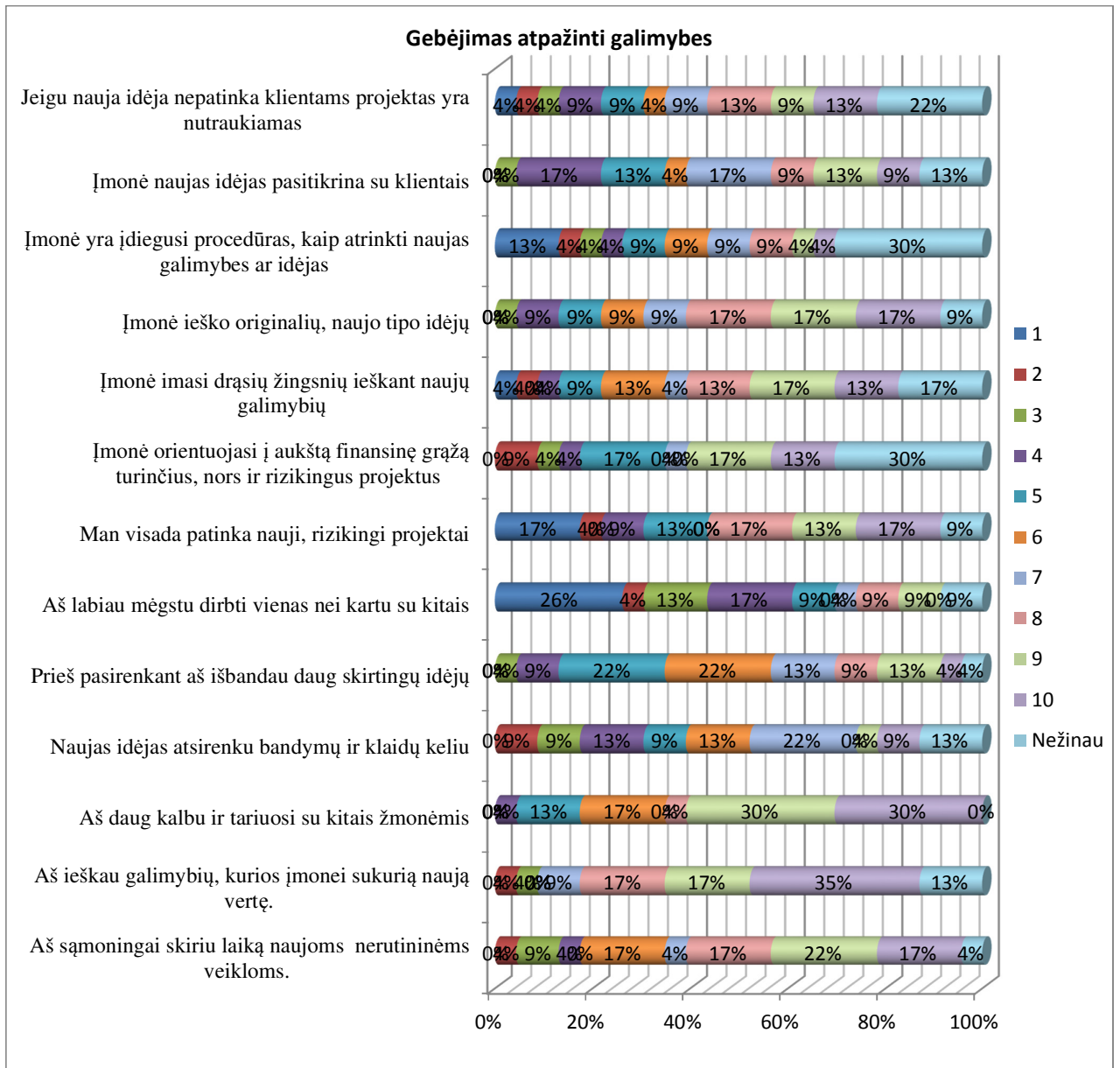
Matome paveiksle 13, jog darbuotojų nuomone, įmonė geba vertinti vietinių ir tarptautinių rinkų tendencijas. Tai yra todėl, kad darbuotojai sistemingai lankosi parodose, seka pokyčius. Taip pat UAB Joldija moka vertinti konkurentus, technologijų vystymosi tendencijas. Darbuotojai teigiamai atsiliepė į tai, jog nuolatos vertina klientų patirtį ir naujai atsirandančius poreikius. Vidutiniškai įvertina aplinkos pokyčių pastebėjimas. Be to dauguma nesutiko su teiginiais, kad įmonė bendradarbiauja su švietimo, mokslo institucijomis, tyrėjais, mokslininkais, studentais; įmonė nėra tarptautinių profesinių tinklų ar organizacijų narė. Apklauso dalyviai vidutiniškai įvertino įmonės gebėjimus pastebėti artėjančius verslo aplinkos pokyčius. Galima daryti išvadas, kad įmonės darbuotojai nuolatos seka klientų poreikius, konkurentų veiksmus ir tarptautines rinkas. Tačiau tai yra vieninteliai šaltiniai iš kurių surenkama informacija apie rinkos pokyčius.

Įmonėje stebi ir vertina aplinka pagrinde pardavimų ir pirkimų skyriai. Jie kartu gali pastebėti rinkos pokyčius per nuolatinį bendradarbiavimą su klientais, jų pokyčių sekimą. Pirkimų skyrius daugiau atsakingas už tendencijų vertinimą - tai daroma sekant ir aplankant tiekėjus, apsilankant tarptautinėse parodose. Tad pirkimų ir pardavimų darbuotojai yra pagrindiniai žmonės, kurie sugeba, gali ir pirmieji pastebi naujas galimybes.



13 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas stebėti ir vertinti

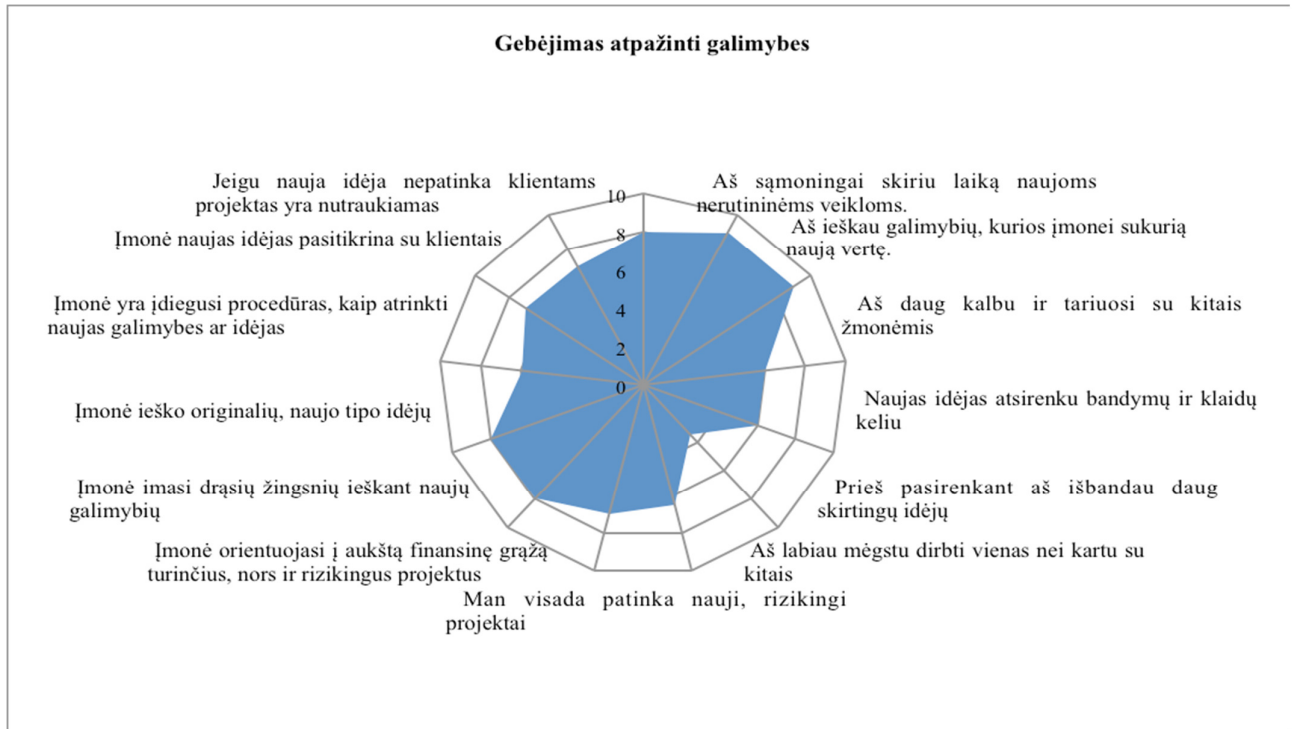
Darbuotojai vertino, kaip įmonė geba atpažinti galimybes (14 pav). 39% visiškai sutiko, jog sąmoningai skiria laiką naujoms nerutinėms veikloms, apie 22% su tuo sutiko, 18% sutiko silpnai, o 17% nesutiko, o 4% to negalėjo pasakyti, arba nežinojo. Apie 52% visiškai sutiko, jog ieško galimybių, kurios įmonei sukuria naują vertę, 26% su tuo sutiko, 9% su šiuo teiginiu nesutiko, o 13% nežinojo. Apie 66% sutiko, jog daug kalbasi ir tariasi su kitais žmonėmis, 30% su tuo sutiko silpnai, o 4% beveik nesutiko. Apie 43% ne itin sutiko, jog atsirenka naujas idėjas bandymu ir klaidų kelius, 30% su šiuo teiginiu nesutiko, 13% mano, jog šis teiginys teisingas, o 13% neturėjo nuomonės. Su teiginiu, jog prieš pasirenkant išbandoma daug skirtingų idėjų 57% sutiko silpnai, apie 26% su šiuo teiginiu sutiko, 13% tam nepritarė, o 4% nežinojo. Didžioji dauguma – 61% visiškai nepritarė, arba nepritarė teiginiui, jog mėgsta dirbti labiau vienas, nei kartu su kitais. 17% tam pritarė visiškai, 13% pritarė labai silpnai, o 9% neturėjo nuomonės. Apie 48% visiškai sutiko, jog patinka nauji, rizikingi projektai, 30% tam nepritarė, 13% pritarė silpnai, o 9% nežinojo. 31% sutiko, jog įmonė orientujasi į aukštą finansinę grąžą turinčius, nors ir rizikingus projektus. 30% to nežinojo, 22% su tuo sutiko, tačiau silpnai, 17% tam nepritarė. Apie 43% visiškai sutiko, jog įmonė drąsiai imasi žingsnių ieškant naujų galimybių, 26% su tuo sutiko, tačiau silpnai, 17% nežinojo, o 14% visiškai nesutiko. Didžioji dauguma – 52% - visiškai sutiko, jog ieško originalių, naujo tipo idėjų, 26% su tuo sutiko silpnai, 13% nesutiko, o 9% nežinojo. 30% nežinojo, ar įmonė yra įsidięgusi procedūras, kaip atrinkti naujas galimybes ar idėjas, 27% su šiuo teiginiu nesutiko, 26% sutiko silpnai, o 17% su tuo sutiko visiškai. 26% pritarė, jog įmonė naujas idėjas patikrina su klientais, 22% su šiuo teiginiu sutiko visiškai, 22% su tuo nesutiko, 17% sutiko silpnai, o 13% nežinojo. Apie 35% sutiko, 22% visiškai sutiko, jog jeigu nauja idėja nepatinka klientams, projektas yra nutraukiamas, 22% to nežinojo, 21% visiškai nesutiko, arba nesutiko su šiuo teiginiu.



14 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas atpažinti galimybes

Apibendrinant (15 pav.), įmonėje yra ieškoma galimybių, kalbama ir tariama su kitais žmonėmis. Įmonė drąsiai ieško naujų galimybių, originalių naujo tipo idėjų ir skiriama laiko naujoms, nerutinėms veikloms. Pastebima, kad darbuotojai labiau mėgsta dirbti su kitais, komandoje, nei vieni. Kiek mažiau teigiamai įvertinta, kad idėjos yra atsirenkamos bandymų ir klaidų keliu, išbandoma daug skirtingų idėjų, jas pasitikrina su klientais, o jei ji nepatinka – projektas nutraukiamas. Svarbu pastebėti, kad pagal rezultatus, darbuotojai yra vidutiniškai nusiteikę naujiems ir rizikingiems projektams. Be to, silpnai išvystytos procedūros, kurios gali padėti atrinkti naujas galimybes ar idėjas.

Galima daryti išvadas, kad įmonė ieško naujų sprendimų, galimybių, tačiau tam nėra sistemos, grįžtamojo ryšio ar išvystytos procedūros, kuri padėtų lengviau šią tai išnaudoti.



15 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas atpažinti galimybes

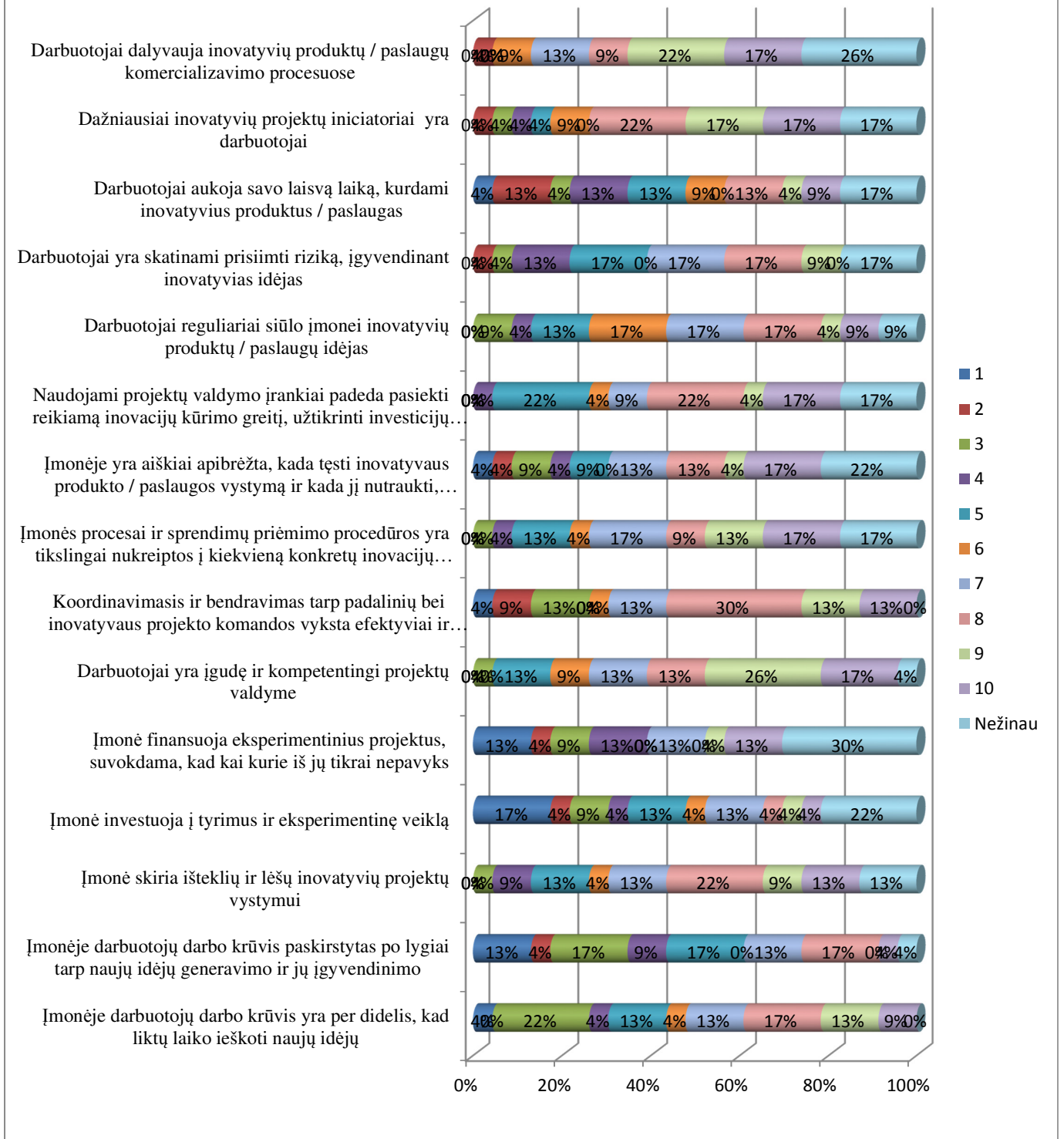
Analizuota įmonės skiriami ištekčiai į inovacijas (16 pav.). Apie 53% sutiko, 30% respondentų nesutiko, o 17% silpnai sutiko su teiginiu, kad įmonėje darbuotojų darbo krūvis yra per didelis, kad liktų laiko ieškoti naujų idėjų. 44% nesutiko, kad įmonėje darbuotojų darbo krūvis paskirstytas po lygiai tarp naujų idėjų generavimo ir jų įgyvendinimo, apie 30% su tuo sutiko, tačiau silpnai, 22% su šiuo teiginiu sutiko, 4% nežinojo. Didžioji dauguma respondentų – 43% - visiškai sutiko, jog įmonė skiria išteklių ir lėšų inovatyvių projektų vystymui, 30% su šiuo teiginiu sutiko, 13% nesutiko, o 13% nežinojo. Apie 35% respondentų nesutiko, jog įmonė investuoja į tyrimus ir eksperimentinę veiklą, 30% su šiuo teiginiu sutiko silpnai, 22% nežinojo, o 13% sutiko visiškai. 40% nesutiko, jog įmonė finansuoja eksperimentinius projektus, suvokdama, kad kai kurie iš jų tirkai nepavyks, 30% su tuo sutiko, o 30% nežinojo. Su teiginiu, jog darbuotojai yra įgudę ir kompetentingi projektų valdyme, visiškai sutiko 57%, sutiko 36%, nesutiko 4%, o nežinojo 4%. 48% sutiko, o 26% visiškai sutiko su teiginiu, jog koordinavimas ir bendravimas tarp padalinių, bei inovatyvaus projekto komandos vyksta efektyviai ir laiku, 26% su šiuo teiginiu nesutiko. Jog įmonės procesai ir sprendimo priėmimo procedūros yra tikslingai nukreiptos į kiekvieną konkretų inovacijų vystymo etapą visiškai sutiko 40%, 35% sutiko, 17% nežinojo, o 8% nesutiko. Apie 48% sutiko, jog įmonėje yra aiškiai

apibrėžta, kada tęsti inovatyvaus produkto/paslaugos vystymą ir kada jį nutraukti, kada didinti ir kada mažinti investicijas, 22% nežinojo, o 30% su tuo nesutiko. 43% sutiko, kad naudojamų projektų valdymo įrankiai padeda pasiekti reikiamą inovacijų kūrimo greitį, užtikrinti investicijų grąžą ir norimus rezultatus. 36% su pastaruoju teiginiu sutiko, 17% nežinojo, o 4% nesutiko. Jog darbuotojai reguliariai siūlo įmonei inovatyvių produktų/paslaugų idėjas beveik sutiko 48% atsakiusiųjų, 30% sutiko, 13% nesutiko, o 9% nežinojo. 35% sutiko, o 26% visiškai sutiko, jog darbuotojai yra skatinami prisiimti riziką, įgyvendinant inovatyvias idėjas. Su pastaruoju teiginiu nesutiko 22%, o 17% nežinojo. 35% respondentų nesutiko, jog darbuotojai aukoja savo laisvą laiką, kurdami inovatyvius produktus ir paslaugas. 26% su šiuo teiginiu visiškai sutiko, 22% sutiko, 17% nežinojo. Didžioji dauguma respondentų (57%) visiškai sutiko, jog dažniausiai inovatyvių projektų iniciatoriai yra darbuotojai. Tačiau 17% nežinojo, 13% beveik sutiko, o 13% nesutiko su šiuo teiginiu. Apie 48% visiškai sutiko, jog darbuotojai dalyvauja inovatyvių produktų/paslaugų komercializavimo procesuose, 26% nežinojo, 22% su tuo sutiko, o 4% su tuo nesutiko.

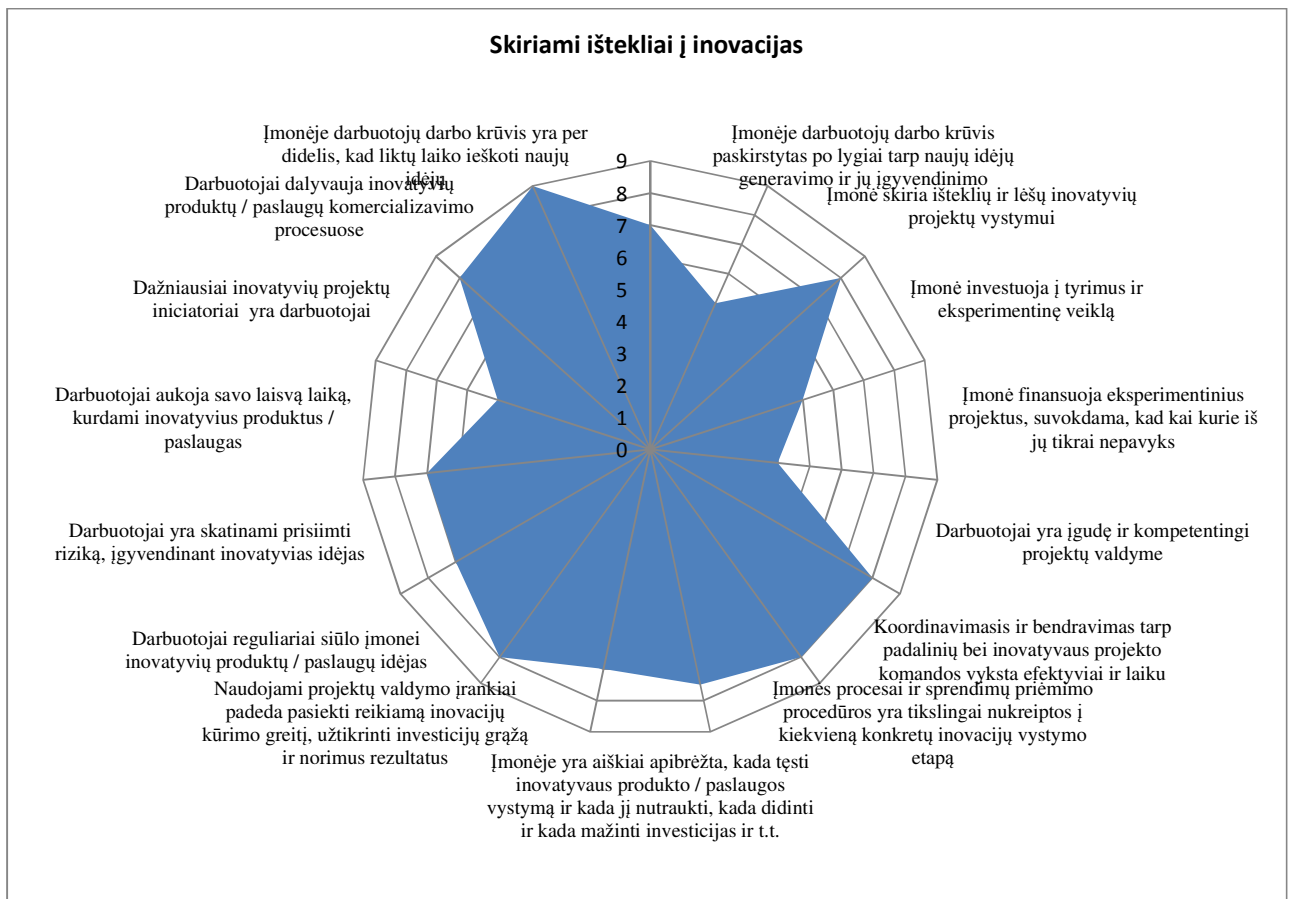
Analizuojant skiriamus išteklius į inovacijas pastebėta (17 pav), kad įmonė skiria lėšų inovatyvių projektų vystymui. Be to, darbuotojai turi pakankamai kompetencijos valdyti, koordinuoti projektus ir dalyvauja inovatyvių produktų ir paslaugų komercializavimo procesuose. Be to darbuotojai yra inovatyvių projektų iniciatoriai. Respondentų nuomone, įmonės darbo laikas ir krūvis yra nepakankamai gerai paskirstytas, kad būtų galima generuoti naujas idėjas ar kurti naujus produktus ir paslaugas. Be to įmonė nefinansuoja eksperimentinių projektų ir veiklos ir tyrimų. Iš dalies respondantai sutinka, kad įmonėje Joldija yra kiek per didelis darbo krūvis, kad liktų laiko ieškoti naujų idėjų. Be to darbuotojai ne visai sutiko su teiginiais, jog reguliariai siūlo įmonei inovatyvius produktus ir paslaugas, ir, kad darbuotojai skatinami prisiimti riziką įgyvendinant inovatyvias idėjas. Iš esmės pagal atsakymus galima spręsti, jog darbuotojai turi gebėjimus ir galimybes atrasti inovatyvius produktus, valdyti projektus, tačiau tam įmonė skiria per mažai lėšų.

Įmonės darbuotojai yra kompetentingi ir baldų pramonės srityje dirba ilgą laiką taip sukaupdami žinių. Todėl jie sugeba pastebėti ir inicijuoti naujų produktų vystymą, pardavimus, be to yra įgudę valdyti šiuos procesus. Tačiau įmonėje nėra nustatytų procesų, kurių pagalba būtų aišku kada tęsti naujo produkto vystymą ir nėra sudarytos sąlygos darbuotojams laisviau ieškoti naujų idėjų. Darbo krūvis yra paskirstytas neteisingai, nes per didelė dalis sudaro kasdieniniams klausimams, *ad hoc* darbui, ar pardavimų administravimui.

Skiriami ištekliai į inovacijas



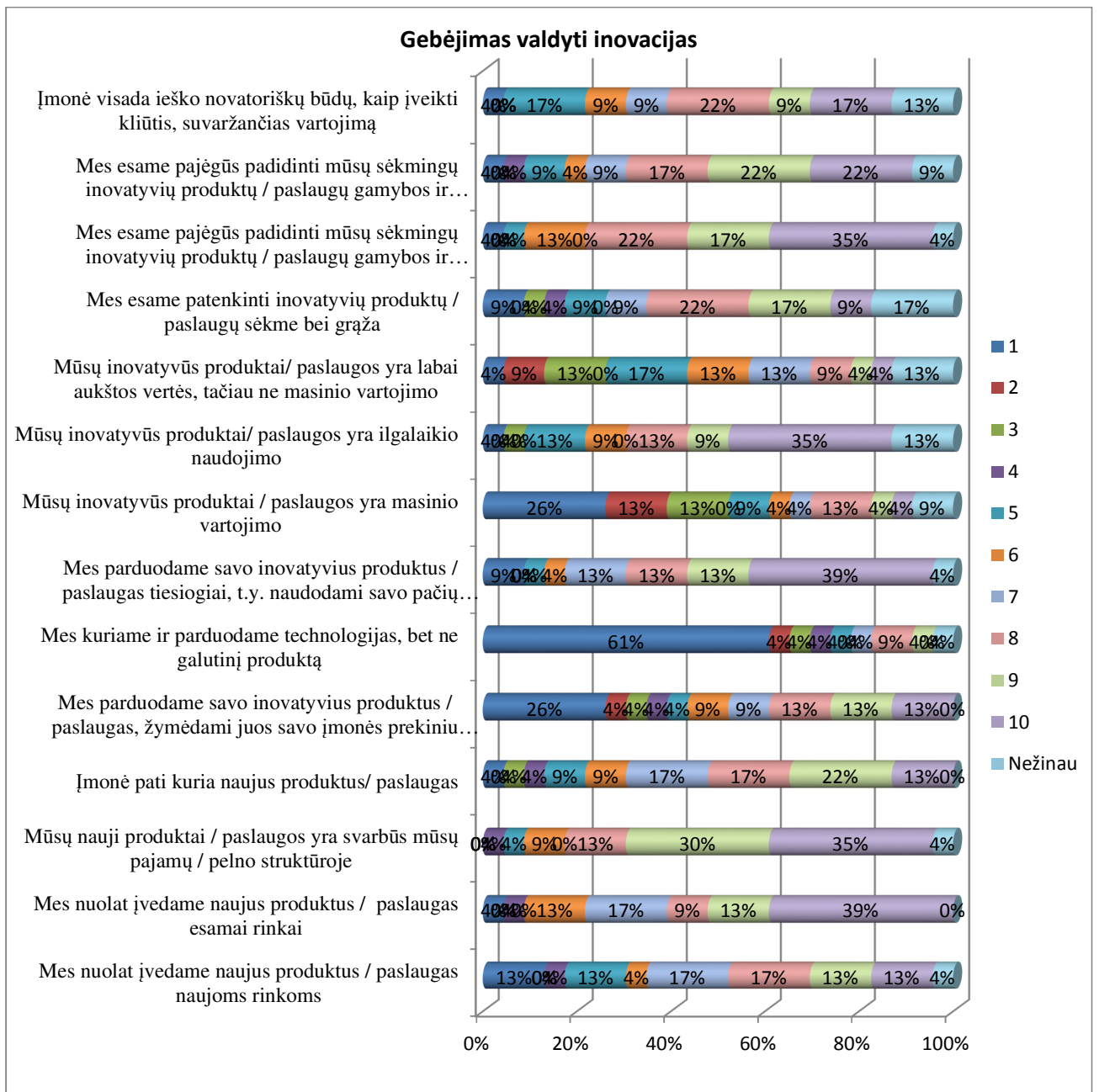
16 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: skiriami ištekliai į inovacijas



17 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: skiriami ištekliai į inovacijas

Paveiksle 18 pavaizduota respondentų atsakymai į klausimus, susijusius su gebėjimu valdyti inovacijas. 64% sutiko, jog įmonė nuolat įveda naujus produktus/paslaugas naujoms rinkoms, 17% su tuo sutiko, tačiau 17% nesutiko, o 4% nežinojo. 61% visiškai sutiko, jog įmonė nuolat įveda naujus produktus/paslaugas esamai rinkai, apie 30% sutiko, o 9% nesutiko su šiuo teiginiu. Beveik visi respondentai sutiko (79%), jog įmonės produktai/paslaugos yra svarbūs pajamų/pelno struktūroje, 17% su tuo beveik sutiko, o 4% neturėjo nuomonės. Apie 70% sutiko, jog įmonė pati kuria naujus produktus/paslaugas, likusieji 17% su šiuo teiginiu sutiko mažai, o 13% nesutiko. 40% nesutiko, jog įmonė parduoda savo inovatyvius produktus/paslaugas žymėdami juos savo įmonės prekiniu ženklu, 39% visiškai pritarė šiam teiginiui, o 21% tam pritarė nežymiai. Respondentai nesutiko (65% visiškai nesutiko, 14% nesutiko), jog įmonė kuria ir parduoda technologijas, be negalutinį produktą, tačiau 17% sutiko, o 4% to nežinojo. Taip pat 78% sutiko su teiginiu, jog įmonė parduoda savo inovatyvius produktus/paslaugas tiesiogiai, tai yra naudodami savo pačių pardavimų skyrių ir pajėgas, 9% su šiuo teiginiu sutiko nežymiai, 9% nesutiko, o 4% nežinojo. Respondentai

nesutiko (52%), jog įmonės inovatyvūs produktai/paslaugos yra masinio naudojimo, 22% su tuo sutiko, 17% tam nežymiai pritarė, o 9% to nežinojo. Apie 57% visiškai pritarė, jog įmonės inovatyvūs produktai/paslaugos yra ilgalaikio naudojimo, 21% su tuo sutiko, 13% nežinojo, o 9% tam nepritarė visiškai. Jog įmonės inovatyvūs produktai/paslaugos yra labai aukštos vertės, tačiau ne masinio vartojimo pritarė 44%, 26% tam nepritarė, o 17% šiam teiginiui pritarė, 13% nežinojo. 57% sutiko, jog įmonė yra patenkinta inovatyvių produktų/paslaugų sėkmė bei grąža, 26% su šiuo teiginiu nesutiko, o 17% nežinojo. Dauguma respondentų – 74% - sutiko, jog įmonė yra pajėgi padinti sėkmingių inovatyvių produktų/paslaugų gamybos ir pardavimo apimtis vietinėje rinkoje, 18% tam beveik pritarė, o 4% su tuo nesutiko, o 4% nežinojo. 61% sutiko, jog įmonė yra pajėgi padidinti sėkmingų inovatyvių produktų/paslaugų gamybos ir pardavimo apimtis tarptautinėje rinkoje, 21% su tuo sutiko silpnai, 9% tam nepritarė, o 9% nežinojo. Jog įmonė ieško novatoriškų būdų, kaip įveikti kliūtis, suvaržančias vartojimą sutiko 48%, tačiau 35% sutiko silpnai, 4% tam nepritarė, o 13% nežinojo.

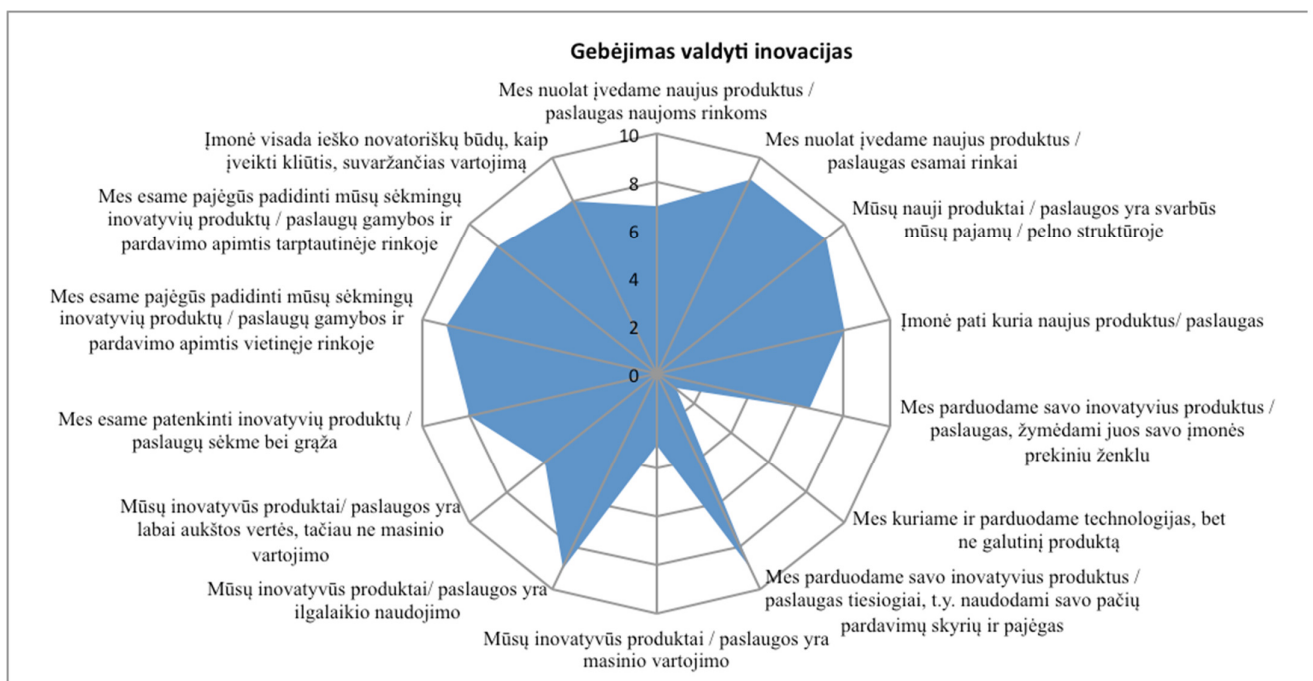


18 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas valdyti inovacijas

Apklausoje rezultatai apie gebėjimus valdyti inovacijas rodo (19 pav.), jog įmonė nuolat įveda naujus produktus, kurie yra ilgalaikio naudojimo ir yra svarbūs pajamų ir pelno struktūroje. Be to, įmonė yra pajėgi padidinti sėkmingų naujų produktų pardavimus Lietuvoje ir užsienio rinkose, ir šie pardavimai atliekami pačių pardavimų skyriaus gebėjimais. UAB Joldijos produktas nėra masinio naudojimo ir yra galutinis, o ne technologija. Taip pat anketos rezultatai parodo, jog įmonė sugeba

kurti naujus produktus ir juos įveda į rinką, yra patenkinta šių produktų sėkme ir grąža, tačiau šie aspektai yra tobulintini.

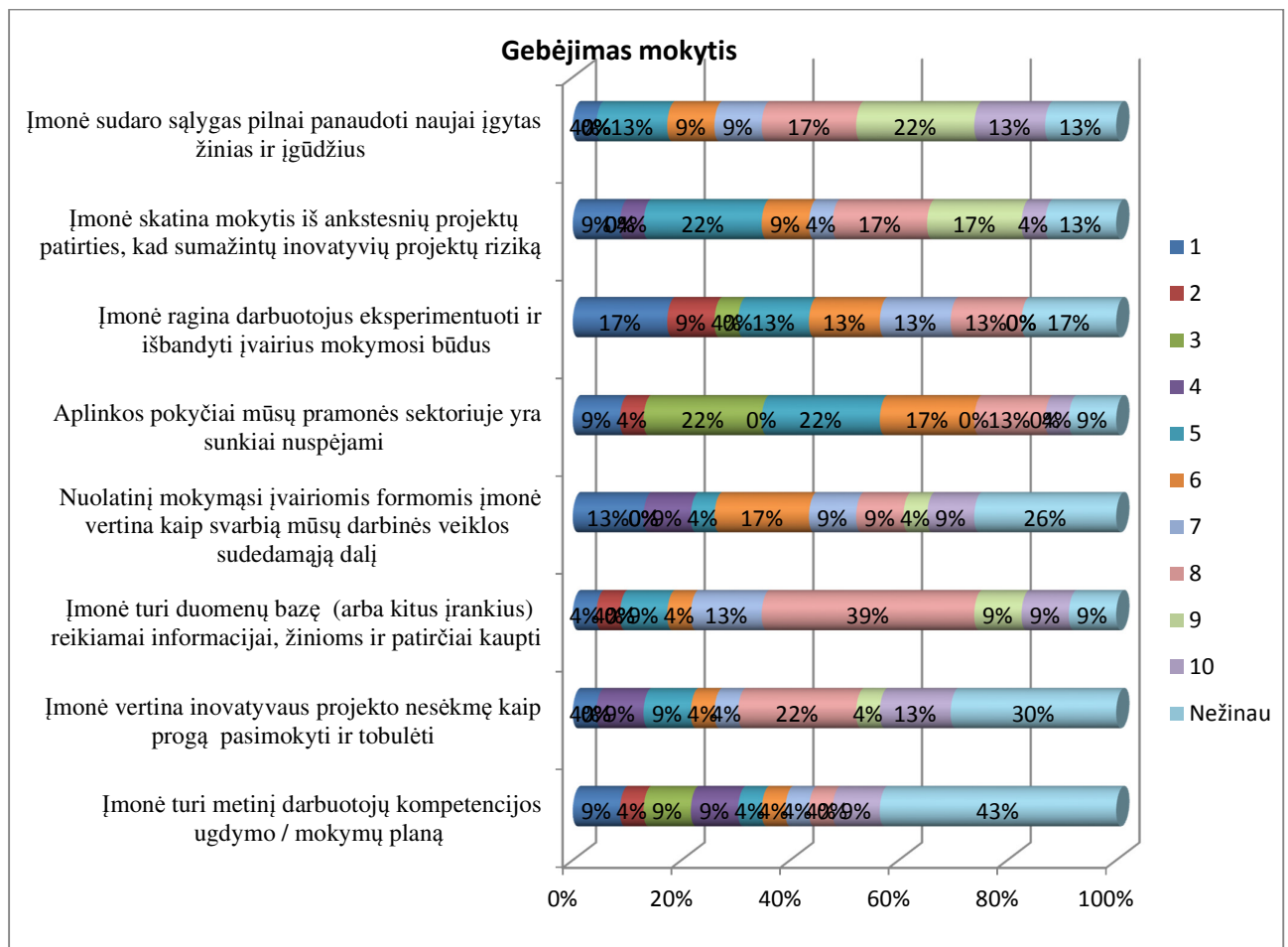
Galime sakyti, jog įmonės inovacijos (nauji produktai) yra kuriami atsižvelgiant į klientų poreikius, o kai kurie nauji produktai kuriami kartu su klientais. Verta pabrėžti, jog produktai, kuriais prekiauja UAB Joldija nėra masinio naudojimo – jie yra pritaikyti prie atitinkamo projekto – tokia tendencija dominuoja didmeninėje prekyboje. Mažmeninėje yra standartinių produktų pasiūla, pavyzdžiui rankenėlės, tarptautinius standartus atitinkantys detalės (varžtai, dygiai, veržlės), tačiau įmonei šie pardavimai nėra prioritetiniai.



19 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas valdyti inovacijas

Respondentai atsakė į klausimus, kurie susiję su įmonės gebėjimu mokytis (20 pav.). Pasak jų, apie 43% nežino, o 31% nemano, jog įmonė turi metinį darbuotojų kompetencijų ugdymo / mokymosi planą, 17% su tuo visiškai sutinka, 9% su šiuo tiginiu sutinka mažai. Be to, 30% nežinojo, o 39% visiškai sutiko, jog įmonė vertina inovatyvaus projektų nesėkme, kaip progą pasimokyti ir tobulėti. 18% tam pritarė nežymiai, 13% nesutiko. 70% respondentų sutiko, jo įmonė turi duomenų bazę (arba kitus įrankius) reikiamai informacijai, žinioms ir patirčiai kaupti. 13% su tuo sutiko mažai, 8% nesutiko, o 9% nežinojo. 26% nežinojo, ar nuolatinį mokymąsi įvairiomis formomis įmonė vertina,

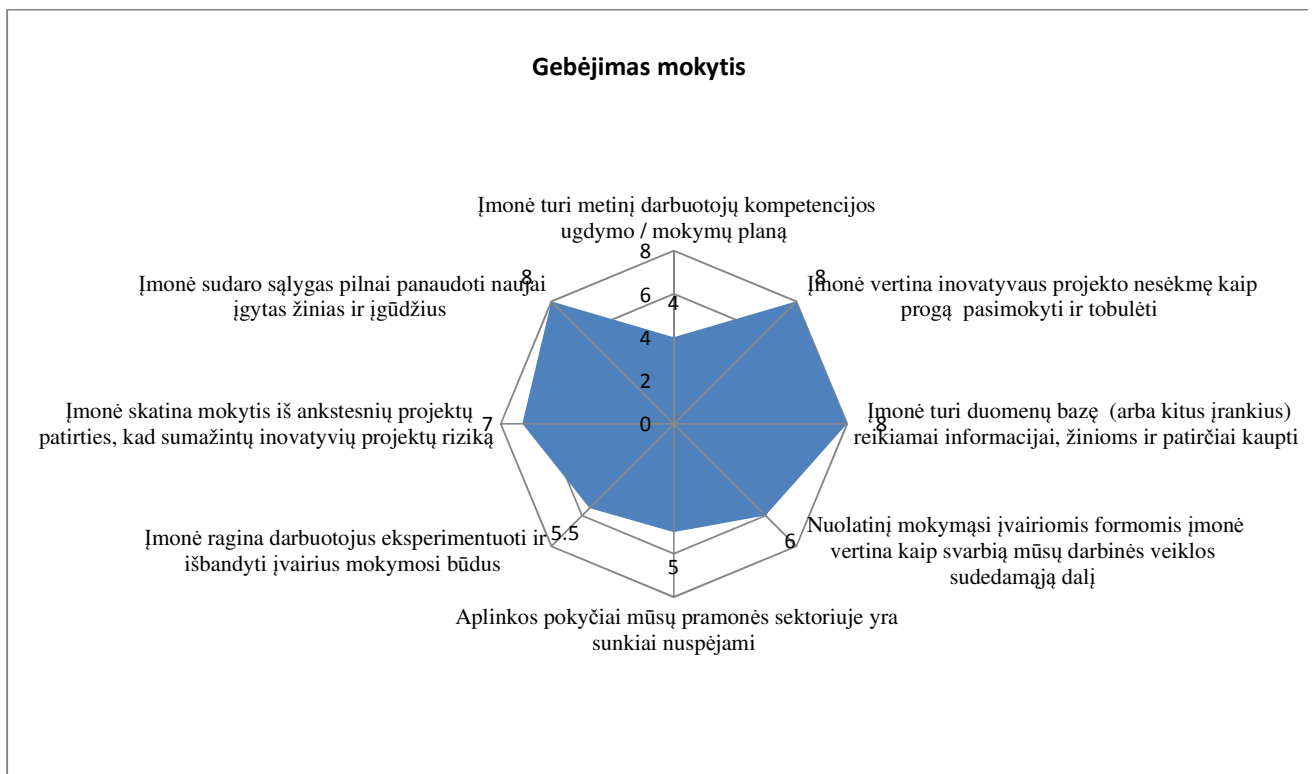
kaip svarbią darbinės veiklos sudedamąją dalį. Tam 30% pritarė, 22% tam nepritarė ir tiek pat tam pritarė silpnai. Teiginiui, jog aplinkos pokyčiai pramonės sektoriuje yra sunkiai nuspėjami silpnai sutiko 39%, 35% tam visai nepritarė, tačiau 17% su tuo sutiko, o 9% nežinojo. 39% beveik nesutiko, 30% visai nesutiko, 14% sutiko, 17% nežinojo, ar įmonė ragina darbuotojus eksperimentuoti ir išbandyti įvairius mokymosi būdus. Jog įmonė skatina mokytis iš ankstesnių projektų patirties, kad sumažintų inovatyvių projektų riziką, pritarė 44%, o 30% su tuo sutiko mažai, 13% to nežinojo, o 13% su tuo visiškai nesutiko. Apie 61% apklaustųjų sutiko, jog įmonė sudaro sąlygas pilnai panaudoti naujai įgytas žinias ir įgūdžius, 22% su tuo sutiko mažiau, 13% nežinojo, o 4% nesutiko visiškai.



20 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: gebėjimas mokytis

Apklausoje rezultatai apie gebėjimus mokytis parodė (21 pav.), jog įmonė vertina inovatyvaus projekto nesėkmę, kaip progą pasimokyti ir tobulėti, darbuotojai yra skatinami mokytis iš ankstesnių projektų ir yra sudarytos sąlygos panaudoti šią patirtį ir įgūdžius. Tačiau organizacijoje nėra

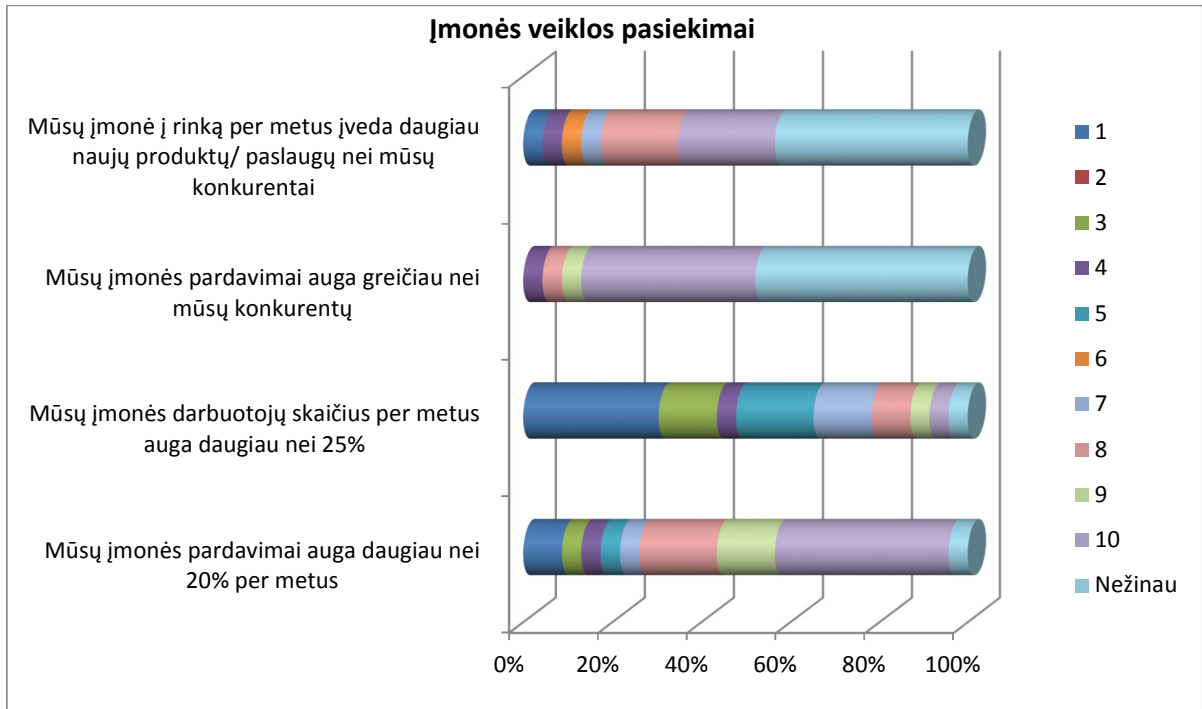
sudarytas metinis darbuotojų kompetencijos mokymosi ir ugdymo planas, o mokymąsi (įvairiomis formomis) nėra itin vertinamas, kaip svarbi darbinės veiklos sudedamoji dalis. Be to, nėra raginama eksperimentuoti ir išbandyti įvairius mokymosi būdus. Iš esmės matome, jog įmonėje darbuotojams trūksta struktūrizuoto kompetencijų ugdymo plano, bet įmonė vertina, kai sugebama įgytas žinias panaudoti ateities projektams. Įmonėje nėra metinių pokalbių, darbuotojų veiklos vertinimo ar kitų anketų, kurių pagalba, galima nustatyti tikslus ir kartu įvertinti, aptarti mokymosi planą. Nors įmonė skatina mokytis iš ankstesnių projektų (kad ir nesėkmingų) – pavyzdžiui, pasinaudoti naujai rastų išorinių tiekėjų pasiūlymais. Įmonės darbuotojai naudoja duomenų bazines, kur kaupia rastą informaciją – tai šiame versle dažniausiai yra tiekėjų bazės, jų katalogais ir pasiūlymais. Iš pardavimų pusės – seka ir dokumentuoja klientų užklausimus, naudojamus produktus.



21 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: gebėjimas mokytis

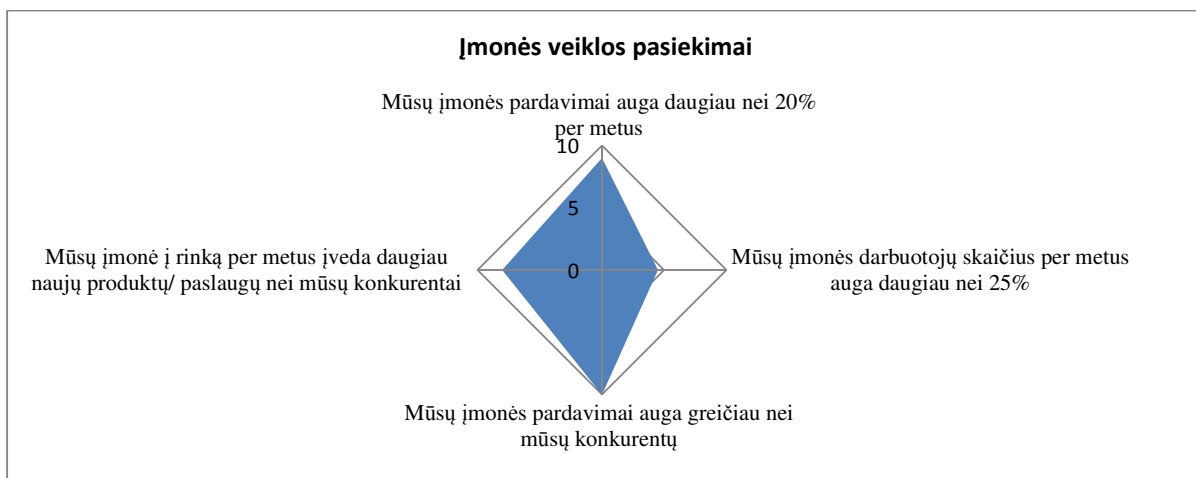
Atsakydami į klausimus susijusius su įmonės veiklos rezultatais (22 pav.) 74% respondentai sutiko, jog įmonės pardavimai auga daugiau nei 20% per metus, 22% su tuo nesutiko, o 22% su tuo nesutiko, o 4% to nežinojo. Jog įmonės darbuotojų skaičius per metus auga daugiau nei 25% nesutiko 48% respondentų, 31% su tuo sutiko nežymiai, 17% su tuo sutiko, o 4% neturėjo nuomonės. 48% visiškai sutiko, jog įmonės pardavimai auga greičiau nei konkurentų, tiek pat (48%) to nežino ar

neturi nuomonės ir 4% su tuo nesutinka. Apie 43% nežinojo, o 39% visiškai sutiko, jog įmonė į rinką per metus įveda daugiau naujų produktų/paslaugų nei konkurentai, 9% beveik nesutiko, o 9% visai nesutiko su šiuo teiginiu.



22 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: įmonės veiklos pasiekimai

Respondentai vertindami įmonės veiklos rezultatus teigė, jog jos pardavimai auga daugiau nei 20% per metus ir šis augimas yra didesnis, nei konkurentų (23 pav.). Be to jie nesutiko, jog įmonės darbuotojų skaičius augo daugiau nei 25% per metus. Pagal aukščiau pateiktus duomenis matome, jog įmonės augimas svyravo tarp 20-30% į metus, tačiau darbuotojų augimas per pastaruosius penkerius metus buvo apie 15%. Palyginus įmonės ir konkurentų veiklos rezultatus galima teigti, jog UAB Joldija augimai yra spartesni ir ji užima didžiąją visos rinkos dalį.



23 paveikslas. Anketos rezultatų kiekybinės analizės apibendrinimas: įmonės veiklos pasiekimai

Respondentai buvo paklausti, kaip atranda naujas įmonės vystymosi galimybes. Kaip parodyta lentelėje 3 daugiausiai respondentų atsakė, jog naujas galimybes atranda analizuodami klientus ir atkreipdami dėmesį į jų įžvalgas, pastebėjimus. Taip pat jie seka ir analizuoja rinką - stebi pasiūlą ir paklausą, ekonomines ir politines tendencijas. Be to sekama konkurentų veikla, jų pasiūla ir pokyčiai. Be to, kai kurie įvardino, jog galimybes atranda besilankydami parodose, skaitydami informacinius šaltinius (pavyzdžiui, katalogus), seka ne tik Lietuvos, tačiau ir pasaulinės rinkos tendencijas. Verta paminėti, jog keli respondentai paminėjo, jog naujos vystymosi galimybes priklauso nuo direktoriaus, ar įmonės valdymo organo sprendimų.

3 lentelė. Anketos rezultatų kiekybinė analizė: naujų vystymo galimybių atradimas

| Galimybių atradimas | Procentai |
|--|-----------|
| Klientų įžvalgos | 31% |
| Analizuoja/seka rinką | 29% |
| Konkurentų sekimas | 14% |
| Parodos, informaciniai šaltiniai, pasaulinės rinkos stebėjimas | 14% |
| Nežinau | 11% |

Anketos apklausa parodė, jog įmonė įmonė aplinką vertina analizuodami konkurentus, rinką, bet daugiausiai klientus. Tačiau neaišku ar šis procesas yra tinkamas, ar įmonė išnaudoja tai maksimaliai. Darbuotojai yra įgudę ir turi pakankamai žinių naujoms galimybėms atpažinti, tačiau neaišku, ar įmonė turi instrumentus, kurie padeda tai daryti laiku jas sistemingai sekti. Be to reikia išsiaiškinti, koks procesas padeda atpažinti galimybes. Įmonė skiria išteklių į inovacijas, tačiau

neaišku ar tai daro laiku, ar turi vidinę taisyklę ir normas, tinkamą darbo suskirstymą, kurių pagalba galima optimaliai išnaudoti turimus resursus. Be to, įmonė nuolat įveda naujus produktus ir paslaugas į vietinę ir tarptautinę rinką, jas parduoda tiesiogiai ir yra pajėgūs šiuos pardavimus padidinti. Tačiau, kadangi UAB Joldija inovacijos yra kuriamos kartu su klientu, reikia išsiaiškinti, kas jam suteikia didžiausią vertę, ką įmonė gali pasiūlyti ir kur yra tobulintinos vietos. Iš esmės, nors UAB Joldija yra senai veikianti įmonė, tačiau neturi apibrėžusių procesų, kurie padėtų valdyti ir išnaudoti išteklius taip, kad atneštų dar didesnę naujų idėjų kiekį. Įmonė neskatina darbuotojų rizikuoti ir išbandyti kai kurių inovatyvių produktų su klientais. Be to, įmonė sugeba mokintis iš praeities projektų ir panaudoti turimą sukauptą informaciją tolimesniems sprendimams. Tačiau pastebima, kad nėra sukurto ir naudojamo darbuotojų nuolatinio mokymosi ir kompetencijų ugdymo plano. Nors įmonė pasiekė per pastaruosius metus gerų rezultatų, tačiau neaišku ar visi ištekliai yra išnaudoti optimaliai ir ar negalima pasiekti didesnę vertę klientams peržiūrint ir keičiant turimus resursus, procesus ir patirtį.

4.3 Dinaminų inovacinių gebėjimų vystymo smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėje: UAB Joldija kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Interviu buvo vykdoma su pardavimų vadovu Mindaugu Isaku, technikos vadovu Virginijum Giničium, Vyr. finansininke Kristina Gredeckiene (žr. priedai 2,3,4). Šie darbuotojai pasirinkti, nes turi pakankamai kompetencijos, žinių ir patirties. Buvo užduoti klausimai, kurių pagalba norėta sužinoti, kokia yra naujų produktų ir paslaugų įvedimo sistema įmonėje, kuo įmonė pranašesnė už konkurentus, ką klientai vertina.. Interviu trukdavo apie 30 minučių, buvo įrašinėjami, o vėliau transkribuoti. Be to jie atlikti balandžio 7-9 dienomis.

- Kas pirmiausia pastebi inovacijas, naujų produktų poreikį?
- Kas priima sprendimus dėl naujų produktų įvedimo?
- Ar (ir kaip) įmonė nuolatos ieško galimų naujų produktų (inovacijų) ?
- Kaip greitai įmonė reaguoja į rinkos pokyčius? Ar manote pakankamai greitai?
- Ar įmonės paslaugos ir prekės yra skirtingos nei konkurentų? Kuo dar įmonė skiriasi nuo konkurentų, ką daro kitaip?
- Kokie kritiniai elementai, kurie padeda išlikti įmonei konkurencingai?
- Kaip veikia Joldijoje CRM?

- Kodėl klientai vertina Joldiją? Kur tobulintinos vietos Joldijoje?
- Kokia yra Joldiją stiprioji pusė (iš kliento pusės)?
- Kokią didžiausią vertę Joldija teikia klientams?
- Kokius išteklius turi Joldija, kurie padeda likti lanksčiai?
- Kokios vietos Joldijoje yra tobulintinos, norint išlikti konkurencingai?

Pasak įmonės vadovų, pirmiausia naujų produktų poreikį įmonėje pastebi pardavimų ir pirkimų darbuotojai. Visų pirma, pardavėjai kasdien bendrauja su klientais – jie ne tik atlieka kasdieninius darbus, administruoja pardavimus, tačiau ir aiškinasi klientų poreikius. Su tuo sutinka ir Kristina Gredeckienė (interviu 2015) teigdama, jog naujų produktų poreikį pirma pastebi „*Pardavimų ir pirkimų skyrių darbuotojai. Pardavimai pamato poreikį iš klientų, o pirkimai analizuojant, gilinantį į rinką.*“ Be to, pardavimų vadovas įvardino, jog „*kartais inovacijas pastebi ir tiekimo skyrius, tai dažniausiai būna tiekėjų pasiūlyti nauji produktai, kurie yra ar gali būti aktualūs kitose rinkose, o kadangi rinkos į pasaulinius madų (trend'ų) pasikeitimus reaguoja labai greitai tai galima spėti, kad ir mūsų klientam tai bus aktualu. Kartais naujovės būna mažiau pastebimos, t.y. prekės labai panašios, bet skiriasi medžiagos, kokybė arba veikimo/panaudojimo būdas.*“ Tačiau technikos vadovas negalėjo atsakyti, kas pirmas pastebi naujų produktų poreikį. Pagal anketos respondentų atsakymus matome (24 pav.), jog dauguma atsakiusiųjų – 34,8% - visiškai sutiko su teiginiu, jog ieško galimybių, kurios įmonei sukuria naują vertę. Veiklos vertinimo metu pastebėta, jog daugiausiai naujų idėjų ir inovacinių produktų siūlo pardavimų skyriaus darbuotojai. Nors pirkimų skyriaus darbas paremtas pastoviu kontaktavimu su tiekėjais, tendencijų sekimu, tačiau tai nėra generuojama, nėra siūloma pakankamai naujų produktų. Tam įtakoja kelios priežastys: netinkamai paskirstytas darbo laikas - daugiau jo skiriama klientų esamų užklausų vykdymui – ir neišnaudojami visos galimybės informacijai surinkti – nesilankoma parodose, per mažai sekamos tendencijos ir pokyčiai.



24 paveikslas. Darbuotojų vertinimas ieškant galimybių

Domėtasi, kas priima sprendimus dėl inovatyvaus produkto įvedimo – visi respondentai sutiko, jog už tai atsako pardavimų ir pirkimo skyriai. K.Gredeckienė (interviu 2015) patikslino, jog visa tai vyksta „pagal situaciją, jei randamas naujas produktas ieškant prekės – pirkimai, jei ateina poreikis iš klientų – pardavimai.“. Pardavimų vadovas patikslino M. Isakas (interviu 2015), jog „Dažniausiai naujų produktų įvedimą sprendžia keli žmonės, tai reiškia, kad vienam darbuotojui, neturint atitinkamos informacijos, priimti sprendimą yra gana sudėtinga, o kai tą sprendžią keli žmonės iš skirtingų sričių (pardavėjas+tiekimo žmogus+dar kas nors/arba ne) tai padaryti yra daug paprasčiau ir mažėja rizika priimti neteisingą sprendimą. Taipog, naujų produktų įvedimu rūpinasi ir tiekėjai, kurie siunčia naujos produkcijos pavyzdžius. Turint pavydžius yra labai nesudėtinga atlikt rinkos (klientų) tyrimą dėl produkto patrauklumo ir potencialumo.“ Tačiau, respondentai atsakė, jog įmonėje nėra pakankamai išvystytas inovacinių produktų įvedimas (šiuo klausimu nėra reguliarių susirinkimų, jos nefiksuojamos, nesekami rezultatai). Galima teigti, jog įmonėje UAB Joldija nėra aiškaus proceso, kurio pagalba būtų nusprendžiamas, įvertinamas galimas naujas projektas ar paslauga. Veiklos tyrimo metu taip pat pastebėta, jog sprendimas, ar diegti produktą, jį bandyti, užtrunka ilgai, nesklandžiai. Dažniausiai tai sprendžia pardavimų ir pirkimų vadovai, įmonės direktorius. Įmonės darbuotojai pastebi galimybes, jų ieško, tačiau tolimesnis procesas nėra aiškus. Matome iš 25 paveikslo, jog anketos respondentai negalėjo tiksliai pasakyti, ar įmonė yra įsidedusi procedūras, kaip atrinkti naujas galimybes ar idėjas. Be to, pardavimų vadovas teigė, jog įmonė nuolat ieško naujų produktų, o „prekių krepšelio (asortimento) plėtra yra vienas iš svarbesnių veiklos sričių, nes norime savo klientams pasiūlyti viską ko jiems gali prireikti, tam kad augtume ir išlaikytume gerą vardą, bei būtume pavyzdinė kompanija. Tačiau, tai procesas, kurį reikia tobulinti.“ Su tuo, jog naujų produktų paieškos procesą reikia tobulinti sutinka ir kiti atsakiusieji. Be to, veiklos

tyrimo metu pastebėta, jog įmonė yra linkusi naujus projektus ar paslaugas diegti tada, kai gaunama didesnė finansinė grąža, projektai yra pakankamai rizikingi. Išvelgta, jog yra galimybė rinktis projektus, kurie yra labiau rizikingi, tačiau vadovai yra nelinkę tą daryti. Nors įmonė turi gebėjimus, kompetenciją, finansinį stabilumą, tačiau joje kultūra yra tokia, kurioje renkamosi saugesni projektai.



25 paveikslas. Darbuotojų vertinimas dėl naujų galimybių procedūrų įdiegimo

Pagal respondentus įmonė ne pakankamai greitai reaguoja į rinkos pokyčius – „*Nepakankamai greitai. Reiktų pačiai įmonei būti žingsniu į priekį rinkoje ir siūlyti inovatyvius produktus*“ (Kristina Gredeckienė, interviu 2015). Nors įmonė yra rinkos lyderė Lietuvoje, tačiau ji ne pirma pasiūlo naujus produktus arba tai daro ne pakankamai greitai. To priežastys gali būti per lėtas informacijos gavimas iš tiekėjų - pavyzdžiui, naujo produkto gamavimo terminai, kainos – arba ne pakankamai greitas klientų poreikių išsiaiškinimas.

Respondentai išskiria šiuos UAB Joldija pranašumus prieš konkurentus:

1. Greitas aptarnavimas;
2. Pakavimo paslauga;
3. Nestandartinių produktų pasiūla;
4. Lanksti rinkodara ir pateikimo terminas;
5. Sandėliavimo plotas ir asortimentas;
6. Sukaupta patirtis;
7. Įdirbis ir ryšiai su klientais;
8. Įmonė yra lyderis Lietuvos įmonių sektoriuje.

Matome, jog yra išskiriama greitas aptarnavimas. Verta paminėti, kai kurios prekės yra užsakomos gaminti Kinijoje – o tokio projekto suderinimas, gamyba ir atvežimas gali trukti apie tris mėnesius. Ilga gamyba yra įprasta šioje rinkoje, tačiau galime suprasti, jog dėl tai klientui gali netikti, todėl įmonė turi lanksčiai spręsti šias problemas ir bandyti taikytis prie klientų poreikių. Be to, konkurentai neteikia pakavimo paslaugos ir negali pasiūlyti furnitūros supakuotos maišialiuose. Šios paslaugos paklausa auga – taip įmonė UAB Joldija, ne tik suteikia klientui pridėtinę vertę, tačiau ir per ją randa naujų klientų. Taip pat įmonė dirbdama daugiau nei 20 metų turi didelę patirtį, turi glaudžių kontaktų su tiekėjais Azijoje ir Kinijoje, todėl gali pasiūlyti produktą, kuris nėra standartinis ir už tinkamą kainą. Nestandartinių produktų gamyba yra ypač aktuali šioje rinkoje. Veiklos analizės metu pastebėta, jog tokių prekių paklausa užima didesnę dalį palyginus su visais pardavimais. Tačiau tokie produktai dažnai pritaikomi tik tam tikram klientui ar tik atitinkamui gaminiui. Tai poroduktai, kurie yra gali turėti didesnę grąžą, jį sunkiau klientui gauti, tačiau kartu turi ir didesnę riziką, nes nėra masinio vartojimo ir atitinka tam tikrus reikalavimus, kurie kitam klientui gali netikti. Geri ryšiai su tiekėjais yra pasak M.Isako labai svarbus konkurencinis pranašumas, nes *„turime labai senus ryšius su kai kuriais gamintojais, kurie gali atlikti daugumą reikalingų užsakymų, per tiek laiko santykiai su tiekėjais pasidarė nebe darbiniai, o asmeniniai, kurie tapo beveik draugiškais. Pasitikėjimas versle yra labai svarbus, itin svarbus jis yra Rytų šalyse dėl kultūrinių dalykų.“* Be to, dėl minėtų priežasčių rinkodara ir pateikimo terminas yra lankstūs. Skirtingai nuo konkurentų, įmonė turi didelį sandėliavimo plotą. Tai yra didelis privalumas, nes galima laikyti didelį prekių asortimentą, turėti prekių, kurių reikia klientams. Taip pat galima sandėliuoti kliento prekes, jei jis neturi tam galimybių. Pasak M. Isako (interviu 2015) *“pagrindinis mūsų išskirtinumas yra patirtis ir galimybės reaguoti į kliento poreikius. Turime labai didelį sandėlį, todėl galime užtrinti pastovų prekių srautą, didiesiems užsakovas tai yra itin svarbi ir vertinama savybė. Kadangi dirbame su gamintojais (fabrikais) bet kokia prastova kainuoja labai daug ir niekas to nenori, todėl mes organizuojame savo veiklą taip, kad mūsų klientai visada gautų tai ko jie reikia.“* Respondentai paminėjo, jog įmonė turi gerą ryšį ir įdirbį su klientais ir tiekėjais – UAB Joldija per ilgą bendradarbiavimą užsitikrino, jog ji yra geras ir patikimas verslo partneris.

Elementai, kurie padeda išlikti įmonei konkurencingai yra, pasak respondentų – prekių kaina ir jų pateikimo (aptarnavimo ir gamybos) greitis. Šie du aspektai yra labai svarbūs šiame segmente, tačiau taip pat reikšminga yra ir darbuotojų profesionalumas, vadovų kompetencija, patirtis, įmonės vardas. Be to K. Gredeckienė (interviu 2015) įvardino, jog *„įmonė neįaučia apyvartinių lėšų stygiaus, turi sandėliavimo patalpas ir gali vykdyti ilgalaikius ir didelius užsakymus, tuo būdama pranašesnė už kitas nedideles įmones.“*

Interviu metu buvo klausiama kaip veikia ryšių su klientais valdymas (CRM). Pasak visų interviu dalyvių įmonėje ryšių su klientais valdymas nėra išvystytas ir tai būtina tobulinti. Veiklos tyrimo metu paaiškėjo, jog per prastai sekamas ir nefiksuojamasis bendravimas su klientais, o dominuoja darbuotojų asmeninės įžvalgos, kurios nėra kontroliuojamos. Nedokumentuojama, koks produktas ir kada pasiūlytas, nėra aišku kiek pasiūlytų produktų klientui tiko (arba netiko, ir kodėl), nėra gaunamas grįžtamasis ryšys. Iš esmės įmonėje nėra ryšių su klientais valdymo sistemos. Informacija prieinama ne visiems,

Interviu respondentai įvardino, jog UAB Joldija stipriosios pusės yra – patikima, žinanti ką ir kaip daryti įmonė, visada randanti sprendimus (prekes arba paslaugas). Be to, profesionali, patikima, stabili ir finansiškai stipri įmonė su kuria malonu dirbti. Klientai vertina, jog įmonė gali rasti sprendimus (prekes) ir padeda kartu išspręsti klientų problemas. Pagal M. Isaką (interviu 2015) *“mes rūpinamės, kad klientas neturėtų galvoti iš kur gauti vieną ar kitą daiktą, o žinotų, kad mes jiems visada būsim atsakymas ir pasirūpinsime tuo iki galo. Tokiu būdu klientas savo resursus gali skirti kitai veiklai.”*

Respondentai atsakydami, kas įmonei padeda būti lanksčiai įvardinio šiuose elementus:

- Tiekėjų bazės skirtingose regionuose;
- Įdirbis;
- Patirtis, žinios.

Be to, labai svarbūs ir žmogiškieji ištekliai, nes darbuotojai yra profesionalūs, ypač gerai rinką žino įmonės vadovas. Pasak M. Isako (interviu 2015), *“įmonė - tai žmonės, taigi ir mūsų įmonėje didžiausias turtas yra žmonės, kurie savo darbu kuria bendrą gerovę. Taip pat įmonė yra finansiškai stabili, todėl esant poreikiui tikrai galim tikėtis reikalingo finansavimo.”*

Pasak apklaustųjų įmonės tobulintinos vietos yra:

- Komunikacija viduje;
- Komandinis darbas;
- LEAN diegimas;
- Vidinių procesų suvaldymas;
- Prekių kokybė;
- Santykio su klientų gerinimas.

M.Isakas teigė, tobulintinos vietos yra „...vidinių procesų optimizacija, gilesnis/artimesnis kontaktas su klientais ir tiekėjais ypač su naujais.“ Veiklos tyrimu metu pastebėta, jog įmonės viduje nėra komandinio darbo ir geros komunikacijos. Todėl nesidalinama informacija arba tai daroma ne laiku, pavyzdžiui pirkimų skyriai per vėlai pasiūlo naują produktą pardavimų vadybininkams. Tai yra, nes nėra sisteminių susirinkimų, kultūros ar procesų, kurie skatintų siekti bendrų rezultatų ir sistemingai, kryptingai ieškoti inovacijų ir jas laiku pasiūlyti klientams. Komunikacijos suvaldymas įmonės viduje reikšmingas ne tik minėtuose skyriuose – galimos inovacijos gali kilti iš sandėlio darbuotojų. Tokios idėjos gali būti susijusios su procesų tobulinimu, pakavimo ar sandėlio darbo optimizavimo, sandėlio ploto geresnio išnaudojimo. Bet koks vidinių procesų gerinimas gali padėti juos optimizuoti, o tai gali sąlygoti kaštų taupymą. Be to, pastebėta, jog visi interviu dalyviai teigė, jog reikia valdyti vidinius procesus, paminėta ir LEAN diegimas. Šio instrumento naudojimas gali pagerinti, optimizuoti ne tik gamybą (pakavimą), tačiau ir komunikavimą tarp skyrių, greitesnį ir tikslesnį klientų aptarnavimą, lankstumą. Taip pat, tai patobulintų procesus, kurie leistų atrasti naujus produktus ir paslaugas, lengviau generuoti idėjas visos įmonės lygmeniuose.

Šiame sektoriuje klientai vertina:

- Kainą;
- Užsakymo įvykdymo greitį;
- Kokybę prekės patvarumas;
- Prekės prieinamumas;
- Pasiūlos dydis.

Veiklos vertinimu metu pastebėta, jog labiausiai konkuruojama yra dėl kainos ir užsakymo įvykdymo greičio. Klientas nori, jog prekė būtų kokybiška ir greitai pristatyta, tačiau už priimtina kainą. Šiuo metu konkurentai ne visada gali išpildyti šiuos kriterijus, nes neturi pakankamai didelių sandėlių ir prekės reikia laukti, arba atstovaudami brangų prekinį ženklą jie nėra lankstūs ir tuo pačiu brangūs. Užsakymo įvykdymo greitis priklauso nuo konkurentų tiekėjų, verslo partnerių galimybių – jei kliento užsakomas kiekis nėra didelis, yra tikimybė, jog jo įvykdyti nepavyks, arba jis užtruks per ilgai. Taip pat svarbus aspektas yra pristatymas – ar pardavėjas gali krovinį pristatyti pats, ar reikia samdytis transporto įmonę. Be to klientas pageidauja, jog būtų pakankama prekių pasiūla, jų įvairovė. Konkurentai, atstovaudami tam tikrą prekinį ženklą neturi galimybės įtakoti prekių įvairovės ir dažnai negali pasiūlyti klientui tai, ko jam reikia. Taip pat atkreipiamas dėmesys į

aptarnavimo kokybę, kuris, kaip ir kiekviename aptarnavimo versle, yra labai svarbus. Nelaiku ar per vėlai pasiūlius naują prekę galima prarasti užsakymą, neįvykdyti klientų poreikių ir lūkesčių.

Lentelėje 4 matome, jog visi interviu dalyviai sutiko, jog įmonė sugeba vertinti ir stebėti aplinką. Be to, inovacijas, galimybes atpažįsta ir atranda bendraudami su klientais. Iš esmės įmonės UAB Joldija veiklos modelis yra paremtas klientais ir jų poreikiais. Tačiau respondentai sutiko, jog įmonės procesai nėra išvystyti, kurie leistų darbuotojams lengviau priimti sprendimus dėl inovatyvių produktų vystymo. Darbuotojai yra itin kompetentingi, turi pakankamai žinių, šioje šakoje dirbantys ilgai ir išmanantys rinką. Įmonė turėdama tinkamus žmogiškuosius išteklius gali (ir pasiekia) gerus veiklos rezultatus. Tačiau respondentai sutiko, jog to nepakanka, nes sėkmingam inovacijų diegimui dinamiškoje rinkoje reikalingas greitesnis reagavimas, procesų optimizavimas, išteklių valdymas ir lankstumas klientų atžvilgiu.

4 lentelė. Vadovų interviu rezultatų kokybinė analizė: dinaminio gebėjimų vystymo kategorijos smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje

| Gebėjimas | Pastabos | Respondentų nuomonė |
|---------------------------------|--|--|
| Gebėjimas stebėti ir vertinti | Inovacijas pastebi pardavimų ir pirkimų darbuotojai stebėdami klientus, konkurentus, aplinką. | (Inovacijas pastebi) „Pardavimų ir pirkimų skyrių darbuotojai. Pardavimai pamato poreikį iš klientų, o pirkimai analizuojant, gilinantį į rinką.“ |
| Galimybių atpažinimas | Galimybės generuojamos ir inovacijos kuriamos bendradarbiaujant kartu su klientu. Įmonės verslo modelis (ir inovacijos) yra paremtas klientų poreikiais. Šis gebėjimas nėra gerai veikiantis, procesą būtina tobulinti. | „Daugiausiai paieškas inicijuoja klientai, kurdami naujus produktus ir įtraukdami į tą procesą mus, kaip kompetentingą įmonę.“ „Pagrindinis mūsų išskirtinumas yra patirtis ir galimybės reaguoti į kliento poreikius.“ |
| Skiriami ištekliai į inovacijas | Pagrindiniai naudojami ištekliai inovacijų valdyje yra žmogiškieji ištekliai ir išoriniai tiekėjai. Darbuotojai yra kompetentingi, tačiau jų idėjų vystymui trukdo įmonės netobuli procesai. | „...neturime sistemos, kur padėtų nuspręsti kada ir kurį produktą gaminame.“ „Tobulinami turi būti procesai, kurie trumpintų sėkmingo pardavimo užbaigimą, sandėrio sudarymą. Tai yra stiprinami ryšiai |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | Įmonė bando naujas idėjas, tačiau nėra apibrėžtų kriterijų, kurie padėtų greičiau priimti tikslesnį, aiškesnį sprendimą. | <i>tarp įmonės skyrių ir optimizuojama jų veikla.“</i> |
| Gebėjimas valdyti inovacijas | Įmonė pastoviai įveda naujus produktus (daugiausiai esamai rinkai). Darbuotojai yra įgudę ir kompetentingi valdyti projektus ir žino kokius procesus reikia suvaldyti įvedant naujus produktus. | <i>„Įmonė (žmonės) pastoviai užsiima naujų produktų paieška. Prekių krepšelio (asortimento) plėtra yra vienas iš svarbesnių veiklos sričių, nes norime savo klientams pasiūlyti viską ko jiems gali prireikti, tam kad augtume ir išlaikytume gerą vardą, bei būtume pavyzdinė kompanija.“</i> |

5. DINAMINIŲ INOVACINIŲ GEBĖJIMŲ VYSTYMO REKOMENDACIJOS SMULKAUS – VIDUTINIO ĮMONĖS ATVEJU

Kaip minėta anksčiau galima išskirti tris dinaminių inovacinių gebėjimų elementus – jutimas, pasinaudojimas, konfigūracija – ir jos bus įmonės kontekste analizuojamos atskirai.

Įmonės UAB Joldija rinkoje yra pakankamai ilgai ir turi įgūdžių, kurie leidžia kritiškai vertinti rinką ir daryti teisingus plėtros sprendimus. Taip pat tam padeda ilgametė patirtis, įdirbis, geri santykiai su klientais ir tiekėjais. Kaip ir minėta anksčiau, klientai yra pagrindinis naujų idėjų ir inovacijų skatintojas. Pirkimų skyrius šiuos poreikius aiškinasi pastoviai su jais bendraudamas, palaikydamas ryšį. Tačiau tai procesas, kurį būtina tobulinti, nes klientų poreikiai dažnai yra nepastebimi arba nėra proceso, kuris sklandžiau, aiškiau ir greičiau leistų priimti sprendimą dėl projekto vykdymo. Darbuotojai per didelę laiko dalį praleidžia administruodami pardavimus, atlikdami rutinius darbus, kurie neteikia pridėtinės vertės ir trukdo generuoti inovatyvias idėjas. Būtina peržiūrėti darbo krūvį, jį perskirstyti kitiems kolegoms, kad pardavimų darbuotojai galėtų daugiau skirti laiko inovacijų paieškoms ir bendravimui su klientais. Reikia užtikrinti, jog pardavimų skyriaus darbuotojui būtų suteikiami tinkami instrumentai fiksuoti ir valdyti informaciją. Tai gali būti patobulinta verslo valdymo sistema, ryšių su klientais valdymo sistema arba paprastesnis būdas tokiai informacijai fiksuoti, kuri būtų prieinama ir skyrių vadovams, direktoriui. Tai padėtų lengviau matyti, ko klientui reikėjo, kas buvo pasiūlyta, kodėl prekė netiko, ką galima tobulinti. Be to, reikia fiksuoti atgalinį ryšį norint išsiaiškinti kaip įmonė patenkina lūkesčius, po užsakymų įvykdymo ir gautų atsiliepimų galima daryti atsiliepimų aptarimą, ar diskusijas tarp darbuotojų. Kaupiant tokią informaciją lengviau matyti kliento poreikiai, naudojamos prekės, kiekiai, tendencijos. Taip pat pardavimų skyriaus darbuotojai turi būti labiau skatinami tikslingai lankyti klientus – daugiau motyvuoti vykdyti aktyvius pardavimus. Tai galima daryti iškeliant metinius tikslus ir didinant nuo jų priklausančią kintamąją atlygio dalį. Pirkimų skyriuje reiktų perskirstyti užduotis ir darbo laiką, kad būtų generuojamos naujos idėjos, tikslingai ieškomos inovacijų galimybės. Anksčiau minėta verslo valdymo sistema padėtų lengviau valdyti turimus projektus, matyti realią situaciją, lengviau planuoti sandėlio prekes, kuriomis prekyba vyksta nuolat. Šios analizės, kurios būtų prienamos lengvesniu būdu padėtų taupyti laiką ir susitelkti, daugiau laiko skirti nerutinėmis veikloms generuojant inovatyvias idėjas ir greičiau reaguojant į rinkos pokyčius. Žmogiškieji ištekliai yra ištekliai, kurie įmonėje nėra išnaudojami ir gali įtakoti produktų vystymą esamoje ir kitose rinkose.

Įmonė nėra įsidedusi procesų, kurie padėtų įvertinti kiekvieną idėją ar jas atsirinkti bandymų-klaidų keliu. Įmonė nėra linkusi imtis itin rizikingų projektų, kurie neturi didelės finansinės grąžos.

Nors darbuotojai, vadovai ieško kas galėtų sukurti naują vertę, tačiau tam nėra įdiegtų procedūrų, kurios palengvintų sprendimų priėmimą. Darbuotojai ne visada turi galimybę pasidalinti naujomis idėjomis. Pavyzdžiui, nėra sistemos, kurioje pirkimų vadybininkas galėtų savo idėją pristatyti pardavimų žmonėm, diskutuoti, tobulinti produktą, paslaugą. Sistemingi susirinkimai tarp skyrių darbuotojų, jų vadovų ir direktoriaus suteiktą galimybę rasti sprendimą, išklausti idėjų ir jomis dalintis. Tai turi būti galima laisvai komunikuoti visų lygių darbuotojams – ir iš „apačios į viršų“ ir iš „viršaus į apačią“. O toks elgesys turi būti skatinamas, palaikomas ir visos idėjos išklausomos. Iš esmės tai yra ir įmonės kultūros dalies pokyčiai. Be to, naujos idėjos per retai pasitikrinamos su klientais.

Iš esmės, įmonė geba justai rinkos pokyčius, tačiau neišnaudojamos visos galimybės. Didesnis darbuotojų skatinimas, gilesnis kontaktas su klientais pagerintų konkurencinį pranašumą. Šie instrumentai padėtų greičiau už konkurentus reaguoti į rinkos pokyčius, tendencijas, geriau išsiaiškinti klientų poreikius ir laiku pasiūlyti reikiamą naują produktą. Be to, atsirastų galimybės atrasti produktus, kurie būtų lengvai komercializuojami ir inovatyvūs kitose gretimose rinkose (pavyzdžiui, statybų pramonėje). Žmogiškųjų išteklių mobilizavimas yra svarbus aspektas gerinant dinamių inovacinių gebėjimų vystymą.

Kaip minėta, UAB Joldija turi glaudžius ir ilgamečius ryšius su tiekėjais iš Europos ir Azijos. Tai yra vienas iš pagrindinių resursų, leidžiančių įmonei gebėti spresti klientų nestandartines, įvaraus tipo užklausas ir problemas. Nors UAB Joldija turi nemažą kiekį verslo partnerių Kinijoje, tačiau to neužtenka, kad galėtų pasiekti gerų rezultatų, iš esmės stiprinant šiuos išteklius įmonė taptų lankstesnė. Tiekėjų pastovi paieška, atranka ir diversifikavimas leistų lengviau pasirinkti gaminamo inovatyvaus produkto kiekį, terminą, kokybės lygį ir kainą. Tai yra todėl, kad užsakymų vykdymas pas verslo partnerius, įsikūrusius Azijoje, gali užtrukti tris mėnesius. Europos tiekėjų paieška padėtų lengviau ir lanksčiau išspręsti gamybos terminų problemą. Iš esmės rinkoje šiuo metu vyrauja tendencija, jog tam tikrų produktų gamybos kaštai tarp Europos ir Azijos nežymiai skiriasi, tad yra galimybė greičiau komercializuoti inovacinį produktą, lengviau jį tobulinti ir greičiau reaguoti į rinkos pokyčius. Be to, tiekėjų atradimas gali sąlygoti idėjų generavimą, naujų produktų ir galimybių atradimą. Šios galimybės gali įtakoti, sąlygoti UAB Joldija naujų rinkų atradimą.

Norint atrasti ir užmegsti ryšius su naujais tiekėjais būtina tai daryti sistemingai, skatinti pirkimų skyriaus darbuotojus lankytis parodose, jų ieškoti tikslingai, domėtis rinkos naujovėmis. Įmonės darbuotojų darbo laikas turi būti paskirstytas, jog būtų galima tam skirti daugiau laiko. Be to, būtina esamų tiekėjų analizė, kuri leistų pasirinkti gaminančius geriausius ir kokybiškus produktus.

Įmonė moka valdyti, vystyti inovatyvius produktus, mokytis iš praeities, tačiau neišnaudoja šių gebėjimų naujų paslaugų kūrimui. Kaip minėta anksčiau, Įmonė atsižvelgdama į klientų poreikius prieš kelerius metus įsigijo pakavimo įrangą. Buvo pastebėta, jog pakavimo paslauga yra itin inovatyvus sprendimas rinkoje, taip ir tai suteiks pridėtinę vertę klientams. Tokia galimybė klientui yra aktuali ir patraukli, nes tapo įmanoma ne tik įvykdyti užsakymą (pagaminti ir atvežti prekes), bet ir furnitūrą supakuoti iš karto maišelius. Matome, jog iš esmės įmonė turi patirties ir resursus (sandėlio plotas, verslo partneriai, darbuotojų kompetencija), šių resursų konfiguracija gali padėti vykdyti pasirinkto inovatyvaus produkto gamybą arba teikti paslaugą, kuri būtų nauja rinkoje. Iš esmės pastebima, jog kyla lovos gamybos paklausa. UAB Joldija, turėdama būtinus išteklius – sandėlį, lėšų, darbuotojų patirtį – gali pradėti gaminti vadinamą „zig-zag“ spyruoklę. Tai gamybos prasme yra inovatyvus produktas vietinėje rinkoje. Svarbu yra tai, jog įmonė padėjus gaminti šį inovatyvų produktą būtų pirmoji rinkoje, kuri galėtų šią prekę pasiūlyti klientui kartu su įpakavimo paslauga. Įmonė galėtų pasiūlyti supakuotą spyruoklę kartu su komplektuojančioms prekėmis, kurios skirtos lovų surinkimui. Be to, UAB Joldija klientai yra minkštų baldų gamintojai, kuriems tai būtų aktualu, ir to pasekoje ši idėja gali būti patikrinta ir tobulinama su šiais verslo partneriais.

Norint sukurti įmonę, kuri turi dinaminius inovacinius gebėjimus, reikia skatinti įmonės darbuotojus mokytis, tobulėti, gilinti žinias ir jas panaudoti kasdieninėje veikloje. UAB Joldija neturi sudariusi metinio mokymosi, kompetencijų ugdymo plano. Tai padėtų darbuotojams sistemiskai gilinti žinias, kurios padėtų plėtoti ir generuoti naujų produktų vystymą. Be to įmonė per mažai skatina eksperimentuoti, išbandyti įvairius mokymosi būdus. Iš esmės, įmonės darbuotojai turi sukaupe žinias iš ankstesnių projektų, kurias panaudoja ateityje ir taip sumažina inovatyvių projektų riziką.

Dinaminiai inovaciniai gebėjimai susiję su įmonės kultūra, kuri kartu su vizija leistų pasiekti norimus tikslus. Įmonės vadovai turi skatinti darbuotojus imtis iniciatyvos bandyti naujus projektus. Turi būti sudarytos sąlygos, kurios leistų naujas idėjas generuoti. Direktorius, skyrių vadovai turi palaikyti, padėti ir kartu kurti produktus ir paslaugas, kurios būtų naujos esamoje ir tarptautinėje rinkoje. Įmonės kultūra turi atspindėti, jog norima tapti dinamiška įmone ir tai skatinti daryti darbuotojus. Reiktų pabrėžti, jog tokioje situacijoje yra svarbu lyderio vaidmuo, kuris parodytų pavyzdį ir suformuotų įmonę tokią, kuri vertintu darbuotojus, kurie turi inovatyvių idėjų.

Norint tapti dinamiška ir inovatyvia įmone reikia sukurti nuolatos tobulėjančią, lanksčią įmonę, kuri pastoviai spręstų problemas, gerintų vidinius procesus. Galima teigti, jog įmonei tikslinga naudoti LEAN strategiją, kuri padės sukurti organizaciją norinčią tobulėti. LEAN diegimas įtakoja visus skyrius, darbuotojus ir vidinius procesus, problemų atradimą, nuolatinį tobulėjimą, nereikalingų veiklų šalinimą. Ši strategija įmonei padėtų suvaldyti procesus – tai padėtų optimizuoti ir taupyti darbuotojų

laiką kasdieninėje veikloje, o tai padėtų daugiau jo skirti naujų idėjų generavimui. Leistų greičiau ir anksčiau atrasti, įvykdyti inovatyvius klientų poreikius ir būti pirmam rinkoje pasiūliusiam tokį produktą. Taip pat peržiūrėjus procesus ir juos patobulinus bendravimas ir darbas tarp skyrių taptų sklandesnis. LEAN akcentuoja, jog informacija, resursai ar darbo įrankiai turi būti pasiekiami greitai – tai leistų kiekvienam darbuotojui pasinaudoti ištekliais, kurių jam reikia ir greičiau atlikti darbą.

LEAN įdiegus į pakavimo paslaugos procesus, būtų sumažinami kaštai, kas leistų sumažinti kainą, tapti tinkamesni klientui ir įgyti konkurencinį pranašumą. Be to, pradedant naujų produktų gamybą tai yra taip pat aktualu. Iš esmės LEAN galima naudoti ne tik administracijos veikloje, bet ir sandėlyje, kur optimizuojamas darbas ir veikla leistų geriau išnaudoti turimą plotą, greičiau surinkti užsakymus, daryti mažiau klaidų ir taip gerinti santykius su klientu.

LEAN skatina nuolatinį tobulėjimą, tai sudaro kultūrą, kurioje darbuotojai gali laisvai siūlyti ir dalintis idėjomis, kurios padėtų ne tik optimizuoti veiklą, tačiau ir atrasti produktus, kurie gali būti patrauklūs klientui. Ši filosofija parodo teigiamą požiūrį į problemas, nes tai skatina ieškoti išeičių ir taip tobulinti procesus ir gauti maksimalią naudą iš turimų resursų.

Kaip matome, dinaminiai inovaciniai gebėjimai paliečia visos įmonės veiklą ir visų darbuotojų, resursų optimizavimą ir jų galimų kombinacijų radimą ir išnaudojimą. Iš esmės UAB Joldija turi patirties ir išteklius, kurie gali padėti konkuruoti su kitais dalyviais, ji gali pirma pasiūlyti tinkamą produktą ar paslaugą. Besikeičiančioje rinkoje svarbu sukurti tokią verslo kultūrą, kuri skatintų ir vertintų inovacinių produktų kūrimą ir šių žinių panaudojimą ateities projektams.

IŠVADOS

- 1) Dinaminiai inovaciniai gebėjimai yra įmonės sugebėjimas integruoti, auginti ir konfigūruoti vidaus ir išorės resursus ir kompetencijas, kurios padeda tinkamai reaguoti į besikeičiančią aplinką sukuriant naujus (inovatyvius) produktus ir paslaugas.
- 2) Dinaminiai gebėjimai yra unikalus procesas, kuris atsiranda iš praeities kelių ir aplinkos, kurios yra skirtingos kiekvienoje įmonėje,
- 3) Inovacijos įtakoja verslo plėtrą ir augimą, orientuojasi iš seno pakeisti į naują, o tai yra iš esmės pažangi naujovė. Verslo modelyje paremtam klientų poreikiais, inovacijos kurimas vyksta *ne* klientui, o *su* klientu.
- 4) Dinaminis inovacinius gebėjimus galima skirstyti į etapus:
 - Pajauti ir suformuoti galimybes (angl. sensing);
 - Išnaudoti galimybes ir sukurti vertę (angl. seizing);
 - Išlaikyti konkurencingumą didinant, gerinant, apsaugant ir derinant išteklius (angl. transforming).
- 5) Dinaminiai inovaciniai gebėjimai tiksliau veikia rinkose, kuriose yra didelis neapibrėžtumas, kintanti aplinka.
- 6) Dinaminių inovacinių gebėjimų elementai yra susiję su įmonės vizija, strategija; kompetencijų bazių išnaudojimas; organizacijos žinios; technologijų valdymas; kultūra ir klimatas; organizacinė struktūra ir sistema; kūrybingumas ir idėjų valdymas.
- 7) Norint pagrįsti dinaminių inovacinių gebėjimų sampratą smulkaus – vidutinio dydžio įmonėje pasirinkta atvejo analizė, atlikta įmonė apklausa. Norint pagilinti tyrimą ir gauti daugiau įžvalgų atliktas ekspertinis interviu ir veiklos tyrimas.
- 8) Pagal apklausos tyrimus ir kiekybinę analizę pastebėta, jog įmonė geba sekti rinką ir jos pokyčius, darbuotojai yra įgudę, turi patirties. Inovacijų kūrimo procese dalyvauja klientas ir turi tam didelę įtaką. Be to inovacijos valdymo procesas yra tobulintinas. Įmonė turi daug patirties ir mokosi iš praeitų projektų, tačiau neturi ugdymo plano darbuotojams. Pastebėta, jog įmonė neskatina darbuotojų rizikuoti, skirit laiko naujom idėjom generuoti. Kadangi įmonės dinaminių inovacinių gebėjimų procesai nėra aiškūs atlikti interviu ir veiklos tyrimas.

9) Pagal interviu ir veiklos tyrimą matoma, jog įmonė neišnaudoja visų turimų resursų optimaliai. Be to, strategija, vizija ir kultūra neskatina būti dinamiškos ir idėjų generavimo aplinkos. UAB Joldija neturi instrumentų, kurie lengviau leistų valdyt informaciją, procesus ir plėtoti dinaminius inovacinius gebėjimus.

10) Pastebėtos asimetrijos ir tobulintinos kryptys:

- UAB Joldija neišsiaiškina visų klientų poreikių, neturi sistemos, kuri skatintų aktyvius pardavimus ir nuolatinį bendradarbiavimą su klientais. Nustatyti metinius planus ir veiklos matuoklius (angl. KPI) ir prie to nustatyti atlygio kintamą dalį. Suteikti instrumentus, kurie padėtų sekti ir dalintis gaunama informacija tarp skyrių ir kolegų (Verslo valdymo sistema, ryšių su klientais valdymo sistema).
- Peržiūrėti darbuotojų darbo laiko paskirstymą, jog galėtų daugiau jo skirti ne kasdieniniams darbams, o tiems, kurie padėtų generuoti inovatyvias idėjas.
- Gerinti komandinį darbą, skatinti dalintis patirtimi ir idėjomis. Sukurti procesą, kuris leistų geriau komunikuoti tarp skyrių, ir įmonės darbuotojų visais lygiais („iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į višų“);
- Sukurti kultūrą, skatinti darbuotojus nuolatos tobulėti, suteikti galimybes mokytis, plėsti kompetenciją;
- Įsidiesti LEAN, optimizuoti visus procesus ir resursus;
- Sukombinavus resursus pradėti naujo produkto gamybą rinkoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adams, J. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. New Delhi: SAGE Publications.
2. Cobo Cristobal (2013) *Skills for innovation: envisioning an education that prepares for the changing world*, The Curriculum Journal, 2013 Vol. 24, No. 1, 67–85
3. Collis, D. J. Montgomery, C. A.(1995) *Competing on resources*. Harvard Business Review, v. 37, n. 4, p. 118-128
4. Creswell, J.W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2nd edn. Sage, Thousand Oaks
5. Croitoru Alin (2008), *Schumpeter, J.A., 1934, The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Journal of comparative research in anthropology and sociology, Volume 3, Number 2, Winter 2012
6. Denscombe, M. (2010). *Ground Rules for Social Research : Guidelines for Good Practice*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill Education.
7. Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008). Customer-Driven Innovation. *Research Technology Management*, 51(3), 35-44.
8. Dilshad, R. M., & Latif, M. I. (2013). Focus Group Interview as a Tool for Qualitative Research: An Analysis. *Pakistan Journal Of Social Sciences (PJSS)*, 33(1), 191-198.
9. Ellonen Hanna-Kaisa, Jantunen Ari, Kuivalainen Olli (2011), *The role of dynamic capabilities in Developing innovation-related capabilities*, *International Journal of Innovation Management* Vol. 15, No. 3 (June 2011) pp. 459–478
10. Esterberg, K. G. (2002). What is social research?. *Qualitative methods in social research* (pp. 13-24). Boston: McGraw-Hill.
11. Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). *Business Model Innovation in Practice*. *Research Technology Management*, 57(6), 33-39. doi:10.5437/08956308X5706013
12. Ghauri, P. N., & Gronhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide* (3rd ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall
13. Gnizy Itzhak, William E. Baker, Amir Grinstein (2014), *A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign market*, *International Marketing Review*, Vol 31, No. 5

14. Green, R. A. (2011). *Case Study Research : A Program Evaluation Guide for Librarians*. Santa Barbara, Calif: Libraries Unlimited.
15. Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research : Social Research for Social Change*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
16. Heyvaert, M., Maes, B., & Onghena, P. (2013). Mixed methods research synthesis: definition, framework, and potential. *Quality & Quantity*, 47(2), 659-676. doi:10.1007/s11135-011-9538-6
17. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwel
18. Helfat, Constance E. , Peterad Margaret A. (2009), *Understanding dynamic capabilities: process along a developmental path*, Strategic organization, Vol 7(1): 91-102, Sage Publications
19. James P. Womack (2003), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Free Press, New York
20. Jeffrey K. Like (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, USA
21. John Bessant, David Francis (2006), *Developing strategic continuous improvement capability*, International Journal of Operations and Production Management Vol. 19 Iss 11 pp. 1106 – 1119
22. Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin (2000), *Dynamic capabilities: what they are?*, Strategic Management Journal.,21: 1105–1121
23. Kelley Donn, Lee Hyunsuk (2008), *Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices*, R&D Management38, 2
24. Kodama Mitsuru (2011), *Knowledge Integration Dynamics : Developing Strategic Innovation Capability*, World Scientific
25. Lance R. Newey, Shaker A. Zahra (2009), *The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship*, British Journal of Management, 81–100.
26. Lawson, B., & Samson, D. (2001). *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*. International Journal Of Innovation Management, 5(3), 377.
27. Lidija Breznik, Robert D. Hisrich (2014), *Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?*, Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 21 No. 3, pp. 368-384

28. Markus Kohlbacher (2013), *The Impact of Dynamic Capabilities through Continuous Improvement on Innovation: the Role of Business Process Orientation*, Knowledge and Process Management Volume 20 number 2 71-76
29. Menon, A.G.(2008) *Revisiting dynamic capability*. IMB Management Review,p. 22-33
30. Michele Grimaldi, Ivana Quinto and Pierluigi Rippa (2013), *Enabling Open Innovation in Small and Medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach*, Knowledge and Process Management Volume 20 Number 4 pp 199–210
31. Mikko Pynnönen, Jukka Hallikas and Paavo Ritala (2012). *Managing Customer-Driven Business Model Innovation*. International Journal of Innovation Management, 16(4), -1.
32. Niels Nolsøe Grünbaum and Marianne Stenger (2013), *Dynamic Capabilities: Do They Lead to Innovation Performance and Profitability*, The IUP Journal of Business Strategy, Vol. X, No. 4, 2013
33. O'Connor, G. C. (2008). *Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach*. Journal Of Product Innovation Management, 25(4), 313-330. doi:10.1111/j.1540-5885.2008.00304.
34. Piperopoulos, P. G. (2011). *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*. Farnham: Gower.
35. Ray, G., Barney, J.B. and Muhanna, W.A. (2004) *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. Strategic Management Journal, 25, 23–37
36. Richard J. Arend (2013) *Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the 'capability enhancement–SME performance' relationship*, Small Bus Econ (2014) 42:33–57
37. Richard R. Nelson, Sindy G. Winter (1982), *An Evolutionary theory of Economic Change*,The Belknap Press of Harvard University Press
38. Ruffa, S. A. (2011). *The Going Lean Fieldbook : A Practical Guide to Lean Transformation and Sustainable Success*. New York: Amacom.
39. Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). *A Capabilities Perspective On The Effects Of Early Internationalization On Firm Survival And Growth*. Academy Of Management Review, 31(4), 914-933. Doi:10.5465/Amr.2006.22527465
40. Schumpeter J.A with an introduction by Markus c. Becker, Hans Ulrich Eßlinger, Ulrich Hedtke, and Thorbjørn Knudsen. (2005) *Development*, Journal of Economic Literature vol. Xliii (March 2005), pp. 108–120
41. Schumpeter, J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA

42. Sheu, D. D., & Lee, H. (2011). *A proposed process for systematic innovation*. International Journal Of Production Research, 49(3), 847-868. doi:10.1080/00207540903280549
43. Starr, M. A. (2014). *Qualitative And Mixed-Methods Research In Economics: Surprising Growth, Promising Future*. Journal Of Economic Surveys, 28(2), 238-264. doi:10.1111/joes.12004
44. Teece, D. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.
45. Teece, David J. (2014), *The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, Academy of management perspectives. Nov2014, vol. 28 issue 4, p328-352. 25p.
46. Teece, David J.; Gary Pisano; Amy Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533
47. Terziovski, Milé (2007), *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-case Perspective*, Series on Technology Management
48. Tidikis, R.(2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, p. 626. ISBN 9955-563-26-5
49. Tondolo, Vilmar Antônio Gonçalves, Bitencourt, Cláudia Cristina (2014), *Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes*, Brazilian business review v.11, n.5 Vitória-ES, Set.-Out. p. 122 - 144 ISSN 1808-2386
50. Winter Sidney G, *Understanding Dynamic Capabilities*, Strategic Management Journal 24: 991-995
51. Woodside, A. G. (2010). *Case Study Research : Theory, Methods, Practice*. Bingley: Emerald Book Serials and Monographs
52. Zabelavičienė, I. (2013). *Inovacijos Ir Kūrybingumas Pramonės Įmonėje*. (Lithuanian). Business: Theory & Practice, 14(3), 240-248. doi:10.3846/btp.2013.25
53. Zahra, S.A., Sapienza, H.J. and Davidsson, P. (2006) *Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review,model and research agenda*. Journal of Management Studies, 43, 917–955
54. Zollo, M. and Winter, S. (2002) *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization Science*, 13, 339–351

Internetinė prieiga

55. Leanmokykla.lt 2011

56. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų strategija 2010 – 2020 metams http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/LIS.pdf

Prezentacijos

57. Tadas Pukšta (2013 12 06-07), Lean mokykla, Vidiniai mokymai įmonėje
58. Samuel Obara (2015 04 28), konferencijos medžiaga „LEAN 2015 verslo strategija. Efektyvumas“

1 PRIEDAS. Anketa

Labą diena,

Aš esu Lina Galvanauskaitė, **UAB "Joldija"**, tyrimų bendrovės apklausų atlikėja (-a).

Šiuo metu yra vykdoma apklausa apie įmonių gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančių verslo aplinkos sąlygų. Šį tyrimą remia Lietuvos mokslo taryba. Mums labai svarbu, kad Jūs atsakytumėte į šiuos klausimus, nes parenkant respondentus pagal atsitiktinės atrankos metodą Jūs patekote tarp apklausiamųjų.

Ši apklausa yra visiškai anoniminė ir visi Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti tiksliai apibendrintai duomenų analizei ir mokslo tikslams.

Kaip užpildyti klausimą?

Atsakyti į klausimus bus nesudėtinga. Dažniausiai aš skaitysiu Jums klausimą ir atsakymų į šį klausimą variantus. Jūs turėsite pasirinkti Jums tinkamą atsakymą iš tų, kuriuos aš Jums perskaitysiu. Bus ir tokių klausimų, į kuriuos Jūs turėsite atsakyti savais žodžiais – taip, kaip galvojate, o aš užrašysiu Jūsų atsakymą pažodžiui.

Jeigu Jums nėra visiškai aiškus kuris nors klausimas, prašome paklausti ir aš jį pakartosiu.

Ačiū, kad dalyvaujate šiame tyrime!

ES. Dabar aš Jums vardinsiu įvairius teiginius, susijusius su Jūsų įmonės gebėjimu stebėti ir vertinti aplinką. Įvertinkite jų teisingumą nuo 1 iki 10. Vienetas reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate su teiginiu, o dešimt reiškia, kad Jūs pilnai sutinkate su teiginiu.

| Nr. | Klausimas | Visiškai nesutinku | | Nesutinku | | | Sutinku | | | Pilnai sutinku | | Nežinau /negaliu pasakyti |
|-------|--|--------------------|---|-----------|---|---|---------|---|---|----------------|----|---------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES1.1 | Švietimo ir / arba mokslo institucijos yra vienas iš nuolatinių jūsų įmonės partnerių | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES1.2 | Jūsų įmonė yra tarptautinių profesinių tinklų / organizacijų narė | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES1.3 | Jūsų darbuotojai yra kitų įmonių tarybų ir / arba ekspertų komisijų bei išorinių darbo grupių nariai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES1.4 | Jūsų įmonė nuolat bendradarbiauja su tyrėjais, mokslininkais ir studentais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES2.1 | Jūsų įmonė nuolatos vertina vietinių ir tarptautinių rinkų tendencijas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES2.2 | Jūsų įmonė nuolatos stebi technologijų vystymosi tendencijas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES2.3 | Jūsų įmonė nuolatos vertina konkurentus ir jų produktus / paslaugas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES2.4 | Jūsų įmonė nuolatos vertina klientų patirtį ir naujai atsirandančius jų poreikius | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES2.5 | Jūsų įmonė skiria pakankamai laiko savo verslo aplinkos stebėjimui ir vertinimui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| ES2.6 | Jūsų įmonė anksti pastebi artėjančius verslo aplinkos pokyčius | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

OI. Dabar aš Jums vardinsiu įvairius teiginius, susijusius su Jūsų įmonės gebėjimu atpažinti galimybes. Įvertinkite jų teisingumą nuo 1 iki 10. Vienetas reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate su teiginiu, o dešimt reiškia, kad Jūs pilnai sutinkate su teiginiu.

| Nr. | Klausimas | Visiškai nesutinku | | Nesutinku | | | Sutinku | | | Pilnai sutinku | | Nežinau/negaliu pasakyti |
|--------|--|--------------------|---|-----------|---|---|---------|---|---|----------------|----|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI1.1. | Aš sąmoningai skiriu laiką naujoms (nerutininėms) veikloms | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| OI1.2. | Aš ieškau galimybių, kurios įmonei sukurią naują vertę | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI1.3. | Aš daug kalbu ir tariausi su kitais žmonėmis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI1.4. | Naujas idėjas atsirenku bandymų ir klaidų keliu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI1.5. | Prieš pasirenkant aš išbandau daug skirtingų idėjų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI1.6. | Aš labiau mėgstu dirbti vienas nei kartu su kitais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI1.7. | Man visada patinka nauji, rizikingi projektai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI2.1. | Įmonė orientuojasi į aukštą finansinę grąžą turinčius, nors ir rizikingus projektus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI2.2. | Įmonė imasi drąsių žingsnių ieškant naujų galimybių | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI2.3. | Įmonė ieško originalių, naujo tipo idėjų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI2.4. | Įmonė yra įdiegusi procedūras, kaip atrinkti naujas galimybes ar idėjas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI2.5. | Įmonė naujas idėjas patikrina su klientais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OI2.6. | Jeigu nauja idėja nepatinka klientams projektas yra nutraukiamas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

OI. Kaip atrandate naujas įmonės vystymosi galimybes?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

RRI. Dabar aš Jums vardinsiu įvairius teiginius, susijusius su Jūsų įmonės skiriamais ištekliais į inovacijas. Įvertinkite jų teisingumą nuo 1 iki 10. Vienetas reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate su teiginiu, o dešimt reiškia, kad Jūs pilnai sutinkate su teiginiu.

| Nr. | Klausimas | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Sutinku | Pilnai sutinku | Nežinau/negaliu pasakyti |
|-----|-----------|--------------------|-----------|---------|----------------|--------------------------|
| | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| RR11.1 | Įmonėje darbuotojų darbo krūvis yra per didelis, kad liktų laiko ieškoti naujų idėjų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR11.2 | Įmonėje darbuotojų darbo krūvis paskirstytas po lygiai tarp naujų idėjų generavimo ir jų įgyvendinimo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR11.3 | Įmonė skiria išteklių ir lėšų inovatyvių projektų vystymui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR11.4 | Įmonė investuoja į tyrimus ir eksperimentinę veiklą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR11.5 | Įmonė finansuoja eksperimentinius projektus, suvokdama, kad kai kurie iš jų tikrai nepavyks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR12.1 | Darbuotojai yra įgudę ir kompetentingi projektų valdyme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR12.2 | Koordinavimasis ir bendravimas tarp padalinių bei inovatyvaus projekto komandos vyksta efektyviai ir laiku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR12.3 | Įmonės procesai ir sprendimų priėmimo procedūros yra tikslingai nukreiptos į kiekvieną konkretų inovacijų vystymo etapą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR12.4 | Įmonėje yra aiškiai apibrėžta, kada tęsti inovatyvaus produkto / paslaugos vystymą ir kada jį nutraukti, kada didinti ir kada mažinti investicijas ir t.t. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR12.5 | Naudojami projektų valdymo įrankiai padeda pasiekti reikiamą inovacijų kūrimo greitį, užtikrinti investicijų grąžą ir norimus rezultatus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR13.1 | Darbuotojai reguliariai siūlo įmonei inovatyvių produktų / paslaugų idėjas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR13.2 | Darbuotojai yra skatinami priimti riziką, įgyvendinant inovatyvias idėjas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR13.3 | Darbuotojai aukoja savo laisvą laiką, kurdami inovatyvius produktus / paslaugas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| RR13.4 | Dažniausiai inovatyvių projektų iniciatoriai yra darbuotojai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| RR13.5 | Darbuotojai dalyvauja inovatyvių produktų / paslaugų komercializavimo procesuose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
|--------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

I. Dabar aš Jums vardinsiu įvairius teiginius, susijusius su Jūsų įmonės gebėjimu valdyti inovacijas. Įvertinkite jų teisingumą nuo 1 iki 10. Vienetas reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate su teiginiu, o dešimt reiškia, kad Jūs pilnai sutinkate su teiginiu.

| Nr. | Klausimas | Visiškai nesutinku | | Nesutinku | | | Sutinku | | | Pilnai sutinku | | Nežinau/negaliu pasakyti |
|------|---|--------------------|---|-----------|---|---|---------|---|---|----------------|----|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I1.1 | Mes nuolat įvedame naujus produktus / paslaugas naujoms rinkoms | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I1.2 | Mes nuolat įvedame naujus produktus / paslaugas esamai rinkai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I1.3 | Mūsų nauji produktai / paslaugos yra svarbūs mūsų pajamų / pelno struktūroje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I1.4 | Įmonė pati kuria naujus produktus/ paslaugas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I2.1 | Mes parduodame savo inovatyvius produktus / paslaugas, žymėdami juos savo įmonės prekinio ženklu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I2.2 | Mes kuriame ir parduodame technologijas, bet ne galutinį produktą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I2.3 | Mes parduodame savo inovatyvius produktus / paslaugas tiesiogiai, t.y. naudodami savo pačių pardavimų skyrių ir pajėgas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I2.4 | Mūsų inovatyvūs produktai / paslaugos yra masinio vartojimo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I2.5 | Mūsų inovatyvūs produktai/ paslaugos yra ilgalaikio naudojimo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I2.6 | Mūsų inovatyvūs produktai/ paslaugos yra labai aukštos vertės, tačiau ne masinio vartojimo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I3.1 | Mes esame patenkinti inovatyvių produktų / paslaugų sėkme bei grąža | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I3.2 | Mes esame pajėgūs padidinti mūsų sėkmingų inovatyvių produktų / paslaugų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| | gamybos ir pardavimų apimtis vietinėje rinkoje | | | | | | | | | | | |
| I3.3 | Mes esame pajėgūs padidinti mūsų sėkmingų inovatyvių produktų / paslaugų gamybos ir pardavimo apimtis tarptautinėje rinkoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| I3.4 | Įmonė visada ieško novatoriškų būdų, kaip įveikti kliūtis, suvaržančias vartojimą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

OL. Dabar aš Jums vardinsiu įvairius teiginius, susijusius su Jūsų įmonės gebėjimu mokytis. Įvertinkite jų teisingumą nuo 1 iki 10. Vienetas reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate su teiginiu, o dešimt reiškia, kad Jūs pilnai sutinkate su teiginiu.

| Nr. | Klausimas | Visiškai nesutinku | | Nesutinku | | | Sutinku | | | Pilnai sutinku | | Nežinau/negaliu pasakyti |
|-------|---|--------------------|---|-----------|---|---|---------|---|---|----------------|----|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL1.1 | Įmonė turi metinį darbuotojų kompetencijos ugdymo / mokymų planą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL1.2 | Įmonė vertina inovatyvaus projekto nesėkmę kaip progą pasimokyti ir tobulėti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL1.3 | Įmonė turi duomenų bazę (arba kitus įrankius) reikiamai informacijai, žinioms ir patirčiai kaupti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL1.4 | Nuolatinį mokymąsi įvairiomis formomis įmonė vertina kaip svarbią mūsų darbinės veiklos sudedamąją dalį | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL2.1 | Aplinkos pokyčiai mūsų pramonės sektoriuje yra sunkiai nuspėjami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL2.2 | Įmonė ragina darbuotojus eksperimentuoti ir išbandyti įvairius mokymosi būdus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL2.3 | Įmonė skatina mokytis iš ankstesnių projektų patirties, kad sumažintų inovatyvių projektų riziką | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| OL2.4 | Įmonė sudaro sąlygas pilnai panaudoti naujai įgytas žinias ir įgūdžius | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

P. Dabar aš Jums vardinsiu įvairius teiginius, susijusius su Jūsų įmonės veiklos pasiekimais. Įvertinkite jų teisingumą nuo 1 iki 10. Vienetas reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate su teiginiu, o dešimt reiškia, kad Jūs pilnai sutinkate su teiginiu.

| Nr. | Klausimas | Visiškai nesutinku | | Nesutinku | | | Sutinku | | | Pilnai sutinku | | Nežinau/negaliu pasakyti |
|-------|--|--------------------|---|-----------|---|---|---------|---|---|----------------|----|--------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| P1.1 | Mūsų įmonės pardavimai auga daugiau nei 20% per metus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| P1.2 | Mūsų įmonės darbuotojų skaičius per metus auga daugiau nei 25% | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| P1.3 | Mūsų įmonės pardavimai auga greičiau nei mūsų konkurentų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| P2.1 | Mūsų įmonė į rinką per metus įveda daugiau naujų produktų/ paslaugų nei mūsų konkurentai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| P2.2. | Mūsų įmonės nauji produktai/ paslaugos yra geriau vertinami rinkoje nei mūsų konkurentų | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |

D1. Kiek Jums metų suėjo per paskutinį gimtadienį?

(ĮRAŠYTI) _____

D2. Lytis:

1. Vyras;
2. Moteris.

AČIŪ DAR KARTĄ !

2 PRIEDAS

Interviu su pardavimų vadovu Mindaugu Isaku.

Data – 2015 04 07.

Trukmė – 45 min.

Vieta – UAB Joldija

Kas pirmiausia pastebi inovacijas, naujų produktų poreikį?

Inovacijų ir naujų produktų poreikį, kaip ir priklauso, pirmieji pastebi prekybininkai (pardavimų skyrius), nes jie bendrauja su klientais ir geriausiai jaučia klientų poreikius šiandien ir galimus poreikius bei inovacijas rytoj. Kartais inovacijas pastebi ir tiekimo skyrius, tai dažniausiai būna tiekėjų pasiūlyti nauji produktai, kurie yra ar gali būti aktualūs kitose rinkose, o kadangi rinkos į pasaulinius madų (trend'ų) pasikeitimus reaguoja labai greitai tai galima spėti, kad ir mūsų klientam tai bus aktualu. Kartais naujovės būna mažiau pastebimos, t.y. prekės labai panašios, bet skiriasi medžiagos, kokybė arba veikimo/panaudojimo būdas

Kas priima sprendimus dėl naujų produktų įvedimo?

Dažniausiai naujų produktų įvedimą sprendžia keli žmonės, tai reiškia, kad vienam darbuotojui, neturint atitinkamos informacijos, priimti sprendimą yra gana sudėtinga, o kai tą sprendžią keli žmonės iš skirtingų sričių (pardavėjas, tiekimo žmogus, dar kas nors/arba ne) tai padaryti yra daug paprasčiau ir mažėja rizika priimti neteisingą sprendimą. Taipogi, naujų produktų įvedimu rūpinasi ir tiekėjai, kurie siunčia naujos produkcijos pavyzdžius. Turint pavydžius yra labai nesudėtinga atlikt rinkos (klientų) tyrimą dėl produkto patrauklumo ir potencialumo.

Ar tarp pirkimų ir pardavimų skyrių yra tinkamas komunikavimas?

Komunikavimas yra, tačiau kartais neužtenka laiko aptarti galimybių ir pasidalinti informacija.

Ar (ir kaip) įmonė nuolatos ieško galimų naujų produktų (inovacinių) ?

Įmonė (žmonės) pastoviai užsiima naujų produktų paieška. Prekių krepšelio (asortimento) plėtra yra vienas iš svarbesnių veiklos sričių, nes norime savo klientams pasiūlyti viską ko jiems gali prireikti, tam kad augtume ir išlaikytume gerą vardą, bei būtume pavyzdinė kompanija.

Kas inicijuoja naujų produktų paiešką?

Daugiausiai paieškas inicijuoja klientai, kurdami naujus produktus ir įtraukdami į tą procesą mus kaip kompetentingą įmonę. Tačiau, tai procesas, kurį reikia tobulinti.

Kodel reiktų tobulinti?

Na, nes pastebiu, kad neturime sistemos, kuri padėtų nuspręsti kada ir kurį produktą gaminame. Dažniausiai bandome įgyvendinti visus klientų norus, tačiau prieš tai būtinai apsvairstome, ar projektus mums naudingas, pelningas, ar darbuotojai bus pajėgūs užsakymą įvykdyti.

Ar tam yra aiškūs kriterijai?

Nėra. Dažnai sprendimus priimame pasiremami nuojauta. Na, tai nėra gerai, reikia keisti. Be to trūksta komunikacijos viduje tarp pardavimų ir pirkimų skyrių.

Kaip greitai įmonė reaguoja i rinkos pokyčius? Ar manote pakankamai greitai?

Mano nuomone, mūsų įmonė pakankamai greitai reaguoja į pasikeitusią situaciją. Nors, aišku, visada yra ką galima taisyti ir tobulinti. Kadangi esame, galima sakyti, tarptautinė kompanija, nes dirbame su tiekėjais ir klientais iš daugelio šalių, todėl sukaupę 20 metų patirtį galime prognozuoti kas ir kaip bus. Savo komandoje turime surinkę daug profesionalų, todėl kardinaliai pasikeitus situacijai (pavyzdžiui 2008 krizė) galime optimizuoti savo veiklą, kaštus ir išteklius taip, kad nuostoliai būtų įmanomai mažiausi, tiek mūsų, tiek klientų. Tai, kad ši įmonė pastoviai ir stabiliai auga, galiu teigti, kad prie rinkos pokyčių prisitaikome tinkamai, ir netgi, kai kuriais atvejais, galime tam daryti įtaką.

Ar įmonės paslaugos ir prekės yra skirtingos nei konkurentų? Kuo dar įmonė skiriasi nuo konkurentų, ką daro kitaip?

Mūsų srityje "išrasti dviratį" yra labai sudėtinga. Kadangi rinkoje prekės yra labai panašios ir tik profesionalai arba tos srities žinovai gali pasakyti skirtumus. Nes daiktai iš pirmo žvilgsnio yra panašūs, bet mūsų įmonės pagrindinis uždavinys yra klientui paaiškinti, kodėl vienos prekės yra geresnės arba priimtinesnės, nei kitos. Pagrindinis mūsų išskirtinumas yra patirtis ir galimybės reaguoti į kliento poreikius. Turime labai didelį sandėlį, todėl galime užtrinti pastovų prekių srautą, didiesiems užsakovas tai yra itin svarbi ir vertinama savybė. Kadangi dirbame su gamintojais (fabrikais) bet kokia prastova kainuoja labai daug ir niekas to nenori, todėl mes organizuojame savo veiklą taip, kad mūsų klientai visada gautų tai ko jie reikia. Mes pastoviai ieškome naujų verslo nišų arba galimybių klientui pasiūlyti daugiau (upsale), to pasekoje prieš kelis metus atidarėme pakavimo cechą, kuris pastaruoju metu itin intensyvena savo darbą, nes pastoviai auga užsakymų kiekis. Taip pat turime labai senus ryšius su kai kuriais gamintojais, kurie gali atlikti daugumą reikalingų užsakymų, per tiek laiko santykiai su tiekėjais

pasidarė nebe darbiniai, o asmeniniai, kurie tapo beveik draugiškais. Pasitikėjimas versle yra labai svarbus, itin svarbus jis yra Rytų šalyse dėl kultūrinių dalykų.

Kokie kritiniai elementai, kurie padeda išlikti įmonei konkurencingai?

Manau, jog visų pirma darbuotojų profesionalumas, vadovų kompetencija, kaštų valdymas, patirtis, inovatyvumas na ir žinoma užsitarnautas vardas.

Kaip veikia Joldijoje CRM?

Deja, galiu pripažinti, jog neturime gerai veikiančio CRM. Šiuo metu pastebėjau, jog atėjo laikas tai įsidiesti.

Kodėl klientai vertina Joldiją? Kur tobulintinos vietos Joldijoje?

Dėl to, kad mes esam profesionalai ir atsakome už savo veiksmus. Dėl to, kad dirbame jau seniai ir klientai mumis pasitiki.

Tobulinami turi būti procesai, kurie trumpintų sėkmingo pardavimo užbaigimą, sandėrio sudarymą. Tai yra stiprinami ryšiai tarp įmonės skyrių ir optimizuojama jų veikla.

Kokia yra Joldiją stiprioji pusė (iš kliento pusės)?

Profesionali, didelė, sena, patikima, stabili, finansiškai stipri įmonė su kuria yra malonu dirbti.

Kokią didžiausią vertę Joldija teikia klientams?

Didžiausia vertė yra tai, kad klientas gali mumis pasitikėti ir mažiau skirti laiko tam, kad mus kontroliuotu. Tai yra. mes rūpinamės, kad klientas neturėtų galvot iš kur gaut vieną ar kitą daiktą, o žinotų, kad mes jiems visada būsim atsakymas ir pasirūpinsime tuo iki galo. Tokiu būdu klientas savo resursus gali skirti kitai veiklai.

Kokius išteklius turi Joldija, kurie padeda likti lanksčiai?

Kas yra įmonė? Įmonė - tai žmonės, taigi ir mūsų įmonėje didžiausias turtas yra žmonės, kurie savo darbu kuria bendrą gerovę. Taip pat įmonė yra finansiškai stabili, todėl esant poreikiui tikrai galim tikėtis reikalingo finansavimo

Kokios vietos Joldijoje yra tobulintinos, norint išlikti konkurencingai?

Kaip ir minėjau vidinių procesų optimizacija, komandinis darbas, gilesnis/artimesnis kontaktas su klientais ir tiekėjais ypač su naujais.

3 PRIEDAS

Interviu su technikos vadovu Virginijum Ginaičiu

Data – 2015 04 06.

Trukmė – 25 min.

Vieta – UAB Joldija

Kas pirmiausia pastebi inovacijas, naujų produktų poreikį?

Nežinau

Kas priima sprendimus dėl naujų produktų įvedimo?

Turbūt tiekimas ir pardavimai. Tai, kad kas antras naujas produktas

Ar (ir kaip) įmonė nuolatos ieško galimų naujų produktų (inovacinių) ?

Manau kad mes neturime tokių produktų.. Arba gali būti, kad esu nekompetetingas atsakyti į šį klausimą.

Kaip greitai įmonė reaguoja į rinkos pokyčius? Ar manote pakankamai greitai?

Pakankamai niekada nebus. Nebent pradėsime nuspėti ateitį. Jeigu rimtai, manau galėtume ir greičiau.

Ar įmonės paslaugos ir prekės yra skirtingos nei konkurentų? Kuo dar įmonė skiriasi nuo konkurentų, ką daro kitaip?

Taip, mes turime nemažai pranašumų prieš konkurentus Lietuvoje. Visu pirma, išsikiriame su greitu aptarnavimu. Taip pat ir pakavimo paslauga. Mes turime didelę nestandartinių produktų pasiūlą, mūsų sandėliavimo plotas ir asortimentas yra irgi dideli. Kas dar.. sakyčiau lanksti kainodara ir pateikimo terminas.

Kokie kritiniai elementai, kurie padeda išlikti įmonei konkurencingai?

Kaina ir greitis, mano nuomone tai svarbiausi dalykai.

Kaip veikia Joldijoje CRM?

Manau, kad neturime mes tinkamo CRM. Visa informacija apie klientus yra pardėjų galvose.

Kodėl klientai vertina Joldiją? Kur tobulintinos vietos Joldijoje?

Mažmena tai dėl sandėlio dydžio manau. Na, o didmena tai dėl lankstumo, greičio ir kainos santykio.

Kokia yra Joldiją stiprioji pusė (iš kliento pusės)?

Tai būtų tie pranašumai, kuriuos vadinau ankščiau.

Kokią didžiausią vertę Joldija teikia klientams?

Mes mokeme spręsti problemas ir jas išsprendžiame. Manau tai didžiausia vertė klientams.

Kokius išteklius turi Joldija, kurie padeda likti lanksčiai?

Na manau kad tai būtų tiekėjų bazė skirtinguose regionuose, sandėliai, apyvartinės lėšos.

Kokios vietos Joldijoje yra tobulintinos, norint išlikti konkurencingai?

Tobulinti reiktų tikrai komunikaciją įmonės viduje ir vidinius procesus. Dar kelti prekių kokybę ir gerinti santykius su klientais.

Ačiū už pokalbį.

Kad nėra už ką.

4 PRIEDAS

Interviu su vyr. finansininke Kristina Gredeckiene

Data – 2015 04 06

Trukmė – 30 min.

Vieta – UAB Joldija

Kas pirmiausia pastebi inovacijas, naujų produktų poreikį?

Tai būtų pardavimų ir pirkimų skyrių darbuotojai. Pardavimai pamato poreikį tiesiai iš klientų, o pirkimai analizuojant ir gilinantis į rinką.

Kas priima sprendimus dėl naujų produktų įvedimo?

Pardavimų ir tiekimų skyriai. Iš tiesu tai pagal situaciją. Jei randamas naujas produktas ieškant prekės tai bus pirkimu sprendimas, o jei ateina poreikis iš klientų tada pardavimai.

Ar (ir kaip) įmonė nuolatos ieško galimu naujų produktų (inovacinių) ?

Sakyčiau, kad kol kas įmonėje nėra pakankamai išvystytas inovacinių produktų įvedimas.. Todėl tinkamai neieško.

Kaip greitai įmonė reaguoja į rinkos pokyčius? Ar manote pakankamai greitai?

Hm, deja į pokyčius reaguojame nepakankamai greitai. Mano nuomone, reiktų pačiai įmonei būti žingsniu į priekį rinkoje ir siūlyti inovatyvius produktus

Ar įmonės paslaugos ir prekės yra skirtingos nei konkurentų? Kuo dar įmonė skiriasi nuo konkurentų, ką daro kitaip?

Taip tikrai. Įmonė yra viena iš lyderiaujančių Lietuvos įmonių savo sektoriuje, todėl tikrai skirames nuo konkurentų. Ypač tuo, kad per daugelį dirbtų metų buvo sukurtas pasitikėjimas, įdirbis ir bendradarbiavimo ryšiai su klientais. Šitie dalykai padeda išlikti rinkoje ir augti.

Kokie kritiniai elementai, kurie padeda išlikti įmonei konkurencingai?

Tai kad įmonė nejaučia apyvartinių lėšų stygiaus. Kad turi sandėliavimo patalpas ir gali vykdyti ilgalaikius ir didelius užsakymus, irgi labai svarbu. Todėl ir yra pranašesnė už kitas nedideles įmones.

Kaip veikia Joldijoje CRM?

Veikia, tačiau nėra pilno išvystymo.

Kodėl klientai vertina Joldiją? Kur tobulintinos vietos Joldijoje?

Dėl to, kad mokame suvaldyti prekių kokybę.

Kokia yra Joldiją stiprioji pusė (iš kliento pusės)?

Stiprioji pusė yra tai kad įmonė yra patikima, žinanti ką ir kaip daryti ir visada randanti sprendimus.

Kokią didžiausią vertę Joldija teikia klientams?

Tai, kad pateikia reikalingus sprendimus. Tai yra prekės.

Kokius išteklius turi Joldija, kurie padeda likti lanksčiai?

Sakyčiau, kad didžiausi ištekliai yra įdirbis, patirtis, žinios.. Dar žinoma ir profesionalūs darbuotojai, apyvartines lėšos, ir ilgametis ir profesionalus įmonės vadovas.

Kokios vietos Joldijoje yra tobulintinos, norint išlikti konkurencingai?

Tobulintos vietos būtų.. prekių kokybės suvaldymas ir LEAN įdiegimas.