ISSN 1648-9098
Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2012. 1 (25). 63–76

INOVACIJOS VERSLE IR JAS LEMIANTYS VEIKSNIAI TEORINIU IR POLITINIU ASPEKTU

Simona Pogosian, Ignas Dzemyda
Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
El. paštas: simona.pogosian@googlemail.com, ignas@mruni.eu

Anotacija

Šiandien inovacijos sąvoka vis dažniau vartojama versle. Inovacija laikoma būtinu verslumo elementu ir pagrindiniu verslo sėkmės rodikliu. Šio straipsnio tikslas – ištirti inovacijų versle ir jas lemiančių veiksnių teorinius ES ir Lietuvos politikos aspektus. Straipsniu siekiama apžvelgti teorinius inovacijų ir jų tipų pagrindus; išskirti inovacijas lemiančius veiksnius; išanalizuoti inovatyvios įmonės ir inovacinio projekto koncepcijas; išnagrinėti inovacijų sampratą ES ir Lietuvos politikoje. Naudojamas aprašomasis mokslinių šaltinių ir politinių dokumentų analizės metodas. Tyrimo rezultatais galės pasinaudoti įmonės, kurios nori diegti efektyvias inovacijas.

Pagrindiniai žodžiai: inovacijos versle, inovacijų politika, Europos Sąjunga, inovatyvi įmonė, projektų valdymas, verslo plėtra.

Įvadas

Šiandien inovacijos sąvoka vis dažniau vartojama versle. Inovacija laikoma būtinu verslumo elementu ir pagrindiniu verslo sėkmės rodikliu. Lyginant su 1934 m., kai Schumpeteris pirmasis apibūdino inovaciją kaip „naujų derinių sukūrimą“, inovacijos samprata gerokai evoliucionavo ir dabar siejama su naujų technologijų, idėjų ir metodų kūrimu bei jau egzistuojančių produktų ir procesų tobulinimu.

Pastaruoju metu Lietuvos ekonomikai įtakos turėjo ekonominis nuosmukis ir finansinė krizė. Tačiau inovacijos gali padėti įveikti krizę ir skatinti ekonomikos atsigavimą. Nauji produktai, technologijos, procesai, verslo modeliai ir organizacinės struktūros galėtų prisidėti prie įmonių konkurencingumo didinimo tiek vietinėse, tiek užsienio rinkose. Labiausiai išsivysčiusiose šalyse inovacijos ilgą laiką buvo pagrindinis ekonominio augimo variklis, sudarantis galimybę pasiekti aukštų verslo efektyvumo ir pelningumo rodiklių. Inovacijos užsienio valstybėse sparčiai vystosi ir joms skiriama vis daugiau dėmesio ir Europos Sąjungos (toliau – ES) paramos. Lietuvoje inovacijų politika dar tik įgauna pagreitį. Dar labai nedaug įmonių suvokia, ką inovacija reiškia ir kokių rezultatų ji gali duoti. Tačiau tik kalbėti apie inovacijas nepakanka, nes šiuo metu ypač aktualu pateikti inovaciją, kuri būtų naudinga ir efektyvi visuomenei. Todėl svarbu gilintis ne tik į diegiamas inovacijas, bet ir į veiksnius, kurie labiausiai daro įtaką inovacijoms.

Lietuvoje inovacijas plėtoja ne daug įmonių, pati inovacijų samprata dar yra pakankamai naujas dalykas šalies verslo sektoriuose. Tik visai neseniai pamažu pradeda kurtis mokslinių tyrimų infrastruktūra, todėl dar stokojama inovacinių gebėjimų sėkmingai diegti inovacijas. Kadangi tai pakankamai naujas reiškinys mūsų visuomenėje, daug dėmesio jam pradėta skirti tik 2007 m., kai buvo pradėta įgyvendinti 2007–2013 m. ES struktūrinė parama, kuri Lietuvai atvėrė didesnes finansines inovacijų versle plėtros galimybes.

Inovacijas ir jų tipus analizavo Lundvallo (1992), Chanas, Ho (2002), Ohme (2002), Granelis (2007), inovacijas lemiančius veiksnius nagrinėjo Gauvin ir Sinha (1993), Groveris et al. (1995), Jensenas ir Harmsenas (2001), Taalikka (2002), Bigliardi ir Dormio (2009), inovatyvios įmonės koncepciją aiškino Coda, Garcia (2004), Phillipsas, Hering (2005), Săvescu (2010), inovacinio projekto valdymo procesus tyrė Frey (2003), Daviesas, Hobday (2005), Shenhar, Dvir (2007), Richtnér, Södergern (2008), Ernstas, Lichtenhaleris (2009), inovacinius procesus nagrinėjo Jakubavičiaus ir kt. (2003), Strazdas ir kt. (2003), Ališauskas ir kt. (2005). Nors inovacijų tematika nagrinėta pakankamai plačiai, tačiau vadybos ir administravimo teorijoje trūksta platesnio ankstesnių tyrimų apibendrinimo, siejant inovacijas skatinančius veiksnius su ES ir Lietuvos inovacijų politika.

Tyrimo tikslas – ištirti inovacijas versle ir jas lemiančius veiksnius bei ES ir Lietuvos inovacijų politiką, jos atitiktį inovacijas lemiantiems veiksniams.

Tyrimo uždaviniai:

1. apžvelgti inovacijas ir jų tipus;
2. išskirti inovacijas lemiančius veiksnius;
3. ištirti inovatyvios įmonės koncepciją;
4. išnagrinėti inovacijų diegimo ir inovacinių projektų verslo plėtrai teorinius aspektus;

5. išanalizuoti inovacijų politiką ES ir Lietuvoje, jos atitiktį inovacijas lemiantiems veiksniams.

Tyrimo metodai. Darbe naudojamas aprašomasis mokslinių šaltinių ir politinių dokumentų analizės metodas. Tyrimo rezultatais galės pasinaudoti įmonės, kurios nori diegti efektyvias inovacijas.

Inovacijos ir jų tipai

Mokslinėje literatūroje vieno sutartinio inovacijos apibrėžimo nėra. Įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja šį terminą. Vieni labiau akcentuoja proceso reikšmę, kiti – technologinį aspektą, dar treti inovaciją traktuoja kaip reiškinį. Todėl skiriasi pačių apibrėžimų sudėtingumo lygis ir turinys. Straipsnyje pateiktoje skirtingų leidinių apžvalgoje galima įžvelgti atitinkamus skirtumus, kuriuos išanalizavus prieita prie bendro inovacijos apibrėžimo.

Ališauskas ir kt. (2005) inovacijos sąvokos gimtine laiko Vidurio Prancūziją, kur buvo naudojamas žodis *inovacyo*, reiškiantis atsinaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. Tai galima traktuoti kaip esminę savybę, iš kurios sprendžiama, ar tam tikrą reiškinį ar daiktą galima vadinti inovacija.

Jakubavičius ir kt. (2003) be Prancūzijos regiono pateikiama ir kitose užsienio kalbose vartojamus terminus: anglų kalboje – *innovation* ir *novation*, rusų kalboje – *инновация*. Lietuvių kalboje šis žodis apibūdinamas kaip *naujovė*. Tačiau autoriai teigia, kad būtų tikslinga šią sąvoką atskirti, padalijant ją į dvi dalis. Tuomet inovaciją reikėtų suprasti kaip procesą, o naujovę – kaip to proceso rezultatą.

Europos Komisijos išleistoje knygoje „Inovacijų valdymas“ inovacijos sąvoka prilyginama pokyčiui (*European Commission*, 1999). Inovacine įmone laikoma tokia įmonė, kuri priima pokyčius, nuolat vystosi, imasi naujų veiksmų, siūlo naujų produktų ar paslaugų bei atnaujina savo gamybinius procesus, kad galėtų sumažinti išlaidas bei padidinti kokybę ir produktyvumą. Šiuolaikinė įmonė, norėdama išlikti, privalo nuolat atsinaujinti.

Inovacijų poreikį pirmiausia lemia technikos progresas. Antroji priežastis – ekonomikos internacionalizacija, kuri pasireiškia kaip vis greičiau augančia konkurencija, kuri šiandien gali atsirasti bet kuriame pasaulio kampelyje. Trečioji inovacijos poreikio priežastis siejama su didėjančia tendencija gamybinį procesą paversti kuo lankstesniu, kad būtų galima lengviau užpildyti atsirandančias naujas rinkos nišas. Galų gale vis daugiau pastangų keliantys rinkos reikalavimai gali būti įvardijami kaip ketvirtoji priežastis. Vartotojai vis labiau reikalauja aukštesnės kokybės produktų ir paslaugų, kurie būtų ne tik kokybiški, bet ir nekenksmingi aplinkai ir nuolat evoliucionuojantys.

Akivaizdu, kad inovacija – tai ne tik technologinių pasiekimų inkorporavimas. Technologiniai iššūkiai patys vieni negarantuoja įmonės išlikimo. Inovacijos sąvoka gerokai viršija tokį ribotą supratimą, siekdama numatyti rinkos poreikius ir pasiūlyti aukštesnės kokybės produktus ir paslaugas žemesnėmis kainomis arba su pagerintomis savybėmis bei tobulesniu vykdymu. Be to, globaliniai rinkos pokyčiai reikalauja atitinkamos reakcijos, kad įmonė galėtų gyvuoti ilgą laiką.

Taigi inovacija yra labiau pačios įmonės ir jos aplinkos supratimas nei technologinių pasiekimų diegimo klausimas. Pastarojo naudojimas yra būtent tokio naujo supratimo rezultatas, kuris apima ne tik technologinį požiūrį, bet ir kreipia dėmesį į įmonių kiekį, kurios gali pritaikyti šį supratimą savo verslo srityse, vertinant pačios įmonės vidų ir jos aplinką.

Ohme (2002) inovacijos sąvoką skirsto į penkias dalis: 1) produkto inovaciją; 2) proceso inovaciją; 3) technologinę inovaciją; 4) novatorišką inovaciją; 5) pelningą inovaciją. Produkto inovacija siejama su kūrybiškumu, sėkme ar įkvėpimu. Tačiau šie veiksniai, kaip ir prieš tai minėtame Europos Komisijos leidinyje, yra tik keletas elementų, kurie sudaro daug platesnį procesą. Pasak vieno lyderiaujančių pasaulio ekspertų profesoriaus Peterio Druckerio, inovacija – „tai ne genialumo akimirka, bet labai sunkus darbas“ (Ohme, 2002, p. 11). Iš tiesų rasti idėjų nėra sudėtinga, bet išplėtoti geras idėjas – tikrai nelengva užduotis. Tikrasis strateginis iššūkis, su kuriuo susiduria įmonės, yra bandymas generuoti geras idėjas ir paversti jas produktais ar paslaugomis, kurie būtų paklausūs rinkoje. Tai ir yra „inovacijos“ suvokimas.

Inovacija taip pat gali būti siejama su įmonėje vykstančių procesų pokyčiais. Įmonės gamybos procesų pertvarkymas gali padidinti galutinio produkto vertę, atsirandančią dėl sumažėjusių gamybos sąnaudų, atitinkamai sumažėjusių laiko sąnaudų ir aukštesnės kokybės. Šis pertvarkymo procesas, kuris dažniausia priskiriamas rinkodaros metodams, reiškia to paties produkto ar paslaugos pateikimą visiškai skirtingu būdu.

Tradiciškai inovacijos nuo seno siejamos su technologinių žinių panaudojimu. Taip yra todėl, nes visi pavyzdžiai, naudojami verslo literatūroje, remiasi tokių sričių kaip farmacinė industrija, chemijos industrija ir elektronika paradigmomis. Šiose srityse atlikti pagrindiniai tyrimai gerokai prisidėjo prie inovacijų augimo. Tai rodo, kad kiekviena inovacija, kurią lemia mokslinio pažinimo perkėlimas į gamybinius procesus, gali būti vadinama technologine inovacija. Be to, nereikėtų išskirti aukšto technologinio pasiekimo ar žemo technologinio pasiekimo sektorių. Visi jie gali naudoti inovacijas, norėdami atsinaujinti.

Kalbant apie novatorišką inovaciją, turima omenyje, kad naujas produktas ar paslauga, kurie skiriasi nuo plačiai paplitusių vartojimo įpročių, yra priimami vartotojų, taip suteikdami inovacinei įmonei ženklų

pranašumą prieš konkurentus. Daugelis novatoriškų inovacijų yra siejamos su technologiniais išradimais.

Populiariausia inovacijos forma įmonėse yra pelninga inovacija, kuri pasireiškia per sėkmingus jau egzistuojančių produktų ar paslaugų pokyčius. Galutinis rezultatas – produktas ar paslauga tobulinami tebevykstant pokyčiui.

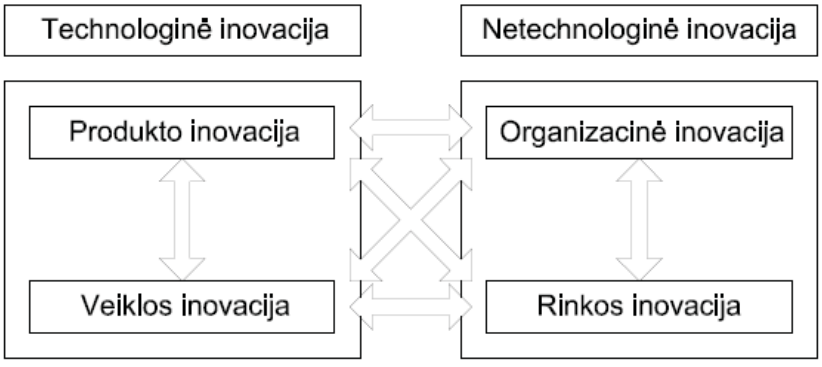
Tuo tarpu Europos Komisijos direktorato (2004) organizuotoje studijoje „Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy“ pateikiami dar kitokie inovacijos apibrėžimai. Jos autoriai teigia, kad inovacijos sąvoka itin išsivystė per pastaruosius 40 metų. Dar 1950 m. inovacijos terminas buvo laikomas pavienių mokslininkų tyrimų rezultatu. Šiandien inovacija jau nebėra tik pavienių tyrimų specifinė išraiška, bet apima daug platesnį jos suvokimą. Inovacija gali būti:

- Procesas, arba tiksliau – problemos sprendimo procesas.
- Procesas, kuris pirmiausia atsiranda komercinėse įmonėse, kuriose valstybinių įstaigų vaidmuo iš dalies yra antrinis.
- Procesas, kuris apima sąveikaujančius santykius tarp skirtingų įmonių ir skirtingų tų įmonių veikėjų. Šie santykiai gali būti tiek formalūs, tiek neformalūs. Jie taip pat nurodo įmonių padėtį prekybinėje rinkoje.
- Mokymosi procesas. Mokymąsi gali lemti skirtingi šaltiniai: mokymasis vartojant, mokymasis darant arba mokymasis dalinantis, vidiniai arba išoriniai pažinimo šaltiniai ir įmonės gebėjimų panaudojimas.
- Procesas, kuris įtraukia šifruotų ir žodžiais neišreikštų žinių mainus.
- Sąveikaujantis mokymosi ir mainų procesas, kur abipusė priklausomybė tarp veikėjų generuoja inovatyvią sistemą arba inovacijų grupę.

Galima pastebėti, kad šiuo atveju inovacija yra konkrečiai siejama su procesu, išskiriant atitinkamo proceso bruožus ir savybes. Akivaizdu, kad studijos autoriai kreipia dėmesį specifiškai į komercines įmones ir inovacijos apraiškas kildina iš procesų vykstančių tokių įmonių erdvėje. Ypač akcentuojama pažinimo svarba, kuri gali pasireikšti skirtingais mokymosi variantais.

Inovaciją gali reprezentuoti nauji produktai, nauji veiklos metodai, nauji tiekimo šaltiniai, naujų rinkų tyrimas, nauji būdai, kaip būtų galima plėtoti verslą. Literatūroje pateikiamos skirtingos inovacijų klasifikacijos. Remiantis Lundvallo (1992) klasifikacijomis (Bigliardi, Dormio, 2009), galima išskirti keturis inovacijų tipus (žr. 1 pav.):

1) Produkto inovacija – bet kokia gėrybė, paslauga ar idėja, kuri yra suvokiama kaip nauja.
2) Veiklos inovacija – jau egzistuojančios produkcijos pritaikymas, visiškai naujos infrastruktūros diegimas ir naujų technologijų taikymas. Dažniausia tai veda naujų produktų sukūrimo link.
3) Organizacinė inovacija – pokyčiai, vykstantys rinkodaros, pirkimų, pardavimo, administravimo, valdymo, personalo politikoje.
4) Rinkos inovacija – naujų teritorinių rinkų tyrinėjimas ir naujų rinkų skverbimasis į jau egzistuojančias.



1 pav. Keturi inovacijų tipai
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Bigliardi, Dormio (2009).

1 paveikslas atskleidžia inovacijos apibrėžimą, kurį pateikia Lundvallas (1992). Jis teigia, kad inovacija gali būti apibrėžiama kaip nenutrūkstama ieškojimo ir tyrinėjimų veikla, kurios rezultatas yra nauji produktai, nauji procesai, naujos organizacinės formos ir naujos rinkos.

Tačiau Strazdas ir kt. (2003) pateikia net aštuonias klasifikacines inovacijų grupes. Šiuo atveju inovacijos yra skirstomos pagal 1) turinį; 2) įgyvendinimo lygį; 3) įgyvendinimo mastą; 4) naujumo lygį; 5) organizacines ypatybes; 6) pobūdį; 7) galutinį rezultatą; 8) poveikį. Pirmoji klasifikacijos grupė, kai inovacijos skirstomos pagal turinį, yra bene panašiausia į 1 paveiksle pateiktą modelį, nes ir čia autoriai išskiria panašius inovacijų tipus:

1) Produkto – kai sukuriami, pagaminami ir naudojami nauji produktai.

2) Technologinės – kai naujos technologijos yra diegiamos ir taikomos įvairiose veiklos srityse.
3) Socialinės – naujos valdymo, ekonominės ir organizacinės struktūros, kurios sukuriamos ir diegiamos įvairiose veiklos srityse.
4) Kompleksinės – prieš tai minėtų trijų tipų derinys.

Lygiai tokį pat skirstymą pagal turinį pateikia ir Ališauskas ir kt. (2005). Ši autorių grupė dar siūlo klasifikaciją pagal naujumo lygį, kur išskiria radikalias (sukuriama tai, ko iki šiol nebuvo) ir modifikuojamas (papildoma jau tai kas sukurta anksčiau) inovacijas.

Matyti, kad yra atlikta daugybė tyrimų, kuriuos galima suklasifikuoti pagal inovacijas. Iš esmės inovacijos skirstomos pagal tai, kokioms funkcinėms sritims jos darys įtaką. Pirmieji tyrėjai atskleidė, kad inovacijos yra skirstomos į administracines, technologines, organizacines arba produkto. Kiek vėliau, remdamiesi technologinės / produkto inovacijos požiūriu, Dewaras ir Dutton (1986) pasiūlė radikalias ir modifikuojamas inovacijas (Bigliardi, Dormio, 2009). Garcia ir Calantone (2002) papildė šias kategorijas „tikrai naujos inovacijos“ tipu. Tačiau remiantis vadybiniu požiūriu, domėjimasis visiškai skirtingomis tipologijomis yra aktualus tol, kol šios skirtingos tipologijos apibrėžia naujo produkto vystymo procesą.

Granelis (2007) siūlo išskirti tris inovacijų tipus: nenutrūkstama (angl. *incremental*) inovacija, netolydi (angl. *discontinuous*) inovacija ir griaunamoji (angl. *disruptive*). Nenutrūkstama inovacija yra tipinė tose kompanijose, kurios turi tyrimų ir plėtros departamentus. Ji pasireiškia laipsnišku tobulinimu, pvz., programinės įrangos plėtra, baterijų gerinimas, ryškumo didinimas ir pan., ir yra rezultatas laiko, praleisto prie sistemų ir technologijų tobulinimo. Šis inovacijos tipas pasireiškia laipsniška kaita, o ne revoliuciniais žingsniais. Ji leidžia įmonėms eiti koja kojon su rinkos poreikiais ir idealiu atveju netgi būti šiek tiek priekyje.

Inovacija, kuri nėra nuolatinė / nenutrūkstama, gali būti tik netolydi arba griaunamoji. Griaunamoji inovacija apibūdina tokias inovacijas, kurios teikia mažiau funkcionalumo nei jų pakaitalai ar konkurentai. Tuo tarpu netolydi inovacija reiškia didelį šuolį funkcionalumo link. Tačiau toks funkcionalumas, priešingai nei griaunamosios inovacijos, siūlo naujas savybes vietoje to, kad mažintų pirmtakų naudą.

Chenas, Ho (2002) inovacijas kategorizuoja į keturias grupes: inovacinį pasiūlymą, procesą, strategiją ir struktūrą. Kalbant apie inovacinį pasiūlymą, svarbu nepainioti inovacijos su technologijos sąvoka. Šiais sparčių pokyčių laikais yra būdinga per daug investuoti į technologijas, tikintis, kad tai lems daugelį inovacijų. Dažnai technologiniai pokyčiai įvardijami kaip inovacija. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad „žemų technologijų“ generuojamos inovacijos, kurias sukuria žmogaus vaizduotė gali būti lygiai taip pat galingos, kaip ir tos, sukuriamos aukštųjų technologijų įmonėse.

Proceso inovacija yra dar vienas inovacijų tipas, kuris gali įmonėms duoti didelę vertę. Šis tipas neturėtų būti painiojamas tiesiog su procesų tobulinimu. Proceso inovacija turi teikti tam tikrą visiškai naują vertę, kad ją būtų galima atskirti nuo eilinių įmonės veiklos pokyčių.

Struktūrinė inovacija keičia įmonės formą ir konfigūraciją. Nauji įmonių dariniai gali būti puikus struktūrinės inovacijos pavyzdys. Tačiau, kaip rodo tyrimai, tokius darinius nepaprastai sunku įgyvendinti sklandžiai. Todėl populiaru, ieškant papildomos vertės ar norint radikaliai pakeisti organizaciją, sudaryti naujas partnerystes ir kurti aljansus. Šioje vietoje nyksta tradicinės organizacijos ribos. Tai mažiau ekstremalu nei susijungimas, bet gali lemti panašių įmonės struktūrinių inovacijų atsiradimą. Kitaip tariant, įmonė, susijungdama su kita organizacija ar įsigydama naujų partnerių, privalo persvarstyti savo veiklos strategiją, kad galėtų sėkmingai bendradarbiauti. Dažniausia tai gali generuoti naujų valdymo metodų atsiradimą arba iš esmės keisti įmonės veidą. Tuo tarpu strateginė inovacija nagrinėja ateities verslo modelius. Kadangi šio tipo inovacijos reikalauja ne tik sėkmingos ateities vizijos, bet ir šios vizijos sėkmingo realizavimo, todėl jas sudėtingiausia įgyvendinti.

Taigi egzistuoja nemažai skirtingų inovacijų tipologijų. Jos gali būti skirstomos pagal tai, kas yra keičiama (produktas, procesas, struktūra). Šiuo atveju tai priklauso nuo įmonės veiklos krypties ir valdymo metodų. Kita klasifikacija yra pagal tai, kokiu būdu vykdomos inovacijos. Dar kitas būdas – inovacijų tipologija pagal sukuriamą vertę: ar sukuriamas visiškai naujas produktas, ar jis yra patobulinamas. Vis dėlto bene populiariausias inovacijų skirstymas yra pagal tai, kas naujo sukuriama. Vertinant, ar įmonė kuria naujus produktus, ar diegia pažangius valdymo metodus, ar iš esmės tobulina jau egzistuojančius produktus, galima numatyti jos inovacinės veiklos kryptį.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijos sąvoka yra gana plati ir apima keletą sričių. Apžvelgtoje literatūroje vyrauja požiūris, kad inovacija pirmiausia reiškia pasikeitimą. Tai gali būti tiek technologinis, tiek proceso, tiek valdymo metodų pasikeitimas. Vieni autoriai labiau akcentuoja technologinį aspektą, kiti kreipia dėmesį į tai, kokie procesai naudojami diegiant inovacijas. Tačiau visi sutinka, kad ir koks būtų inovacijos tipas, ji padeda įmonėms atsinaujinti ir taip išlaikyti savo padėtį rinkoje. Plačiau inovacijos sąvoka ir tipai nagrinėjami kitame skyriuje.

Inovacijas lemiantys veiksniai

Ališausko ir kt. (2005) įvardyti inovacijas lemiantys veiksniai atskleidžiami per tris fazes. Išskiriamas idėjų kūrimo etapas, plėtojimo fazė ir sėkmingo pri-

taikymo etapas. Kiekvienoje šių fazių glūdi tam tikri veiksniai, kurie daro įtaką inovacijų rezultatyvumui. Tarkime, idėjų kūrimo etape autoriai išskiria du pagrindinius veiksnius – vadovų požiūrį ir darbo sąlygas. Teigiama, kad labiausiai inovacijos sėkmei įtaką daro personalas, į kurį turi būti atsižvelgta ruošiant diegti bet kokią inovaciją. Savaime suprantama, tai turėtų būti atitinkamos profesijos ir kvalifikacijos specialistai, kurie turi idėjų ir nebijo būti kūrybingi. Plėtojimo fazėje pirminė idėja yra tobulinama, ir čia jau atsiranda tokie veiksniai kaip atitinkamas išteklių aprūpinimas, komandos bendradarbiavimas, geri ryšiai su galutiniu vartotoju. Svarbios yra tos detalės, kurios pirminę idėją pavers visokeriopai patrauklią galutiniam vartotojui. Tuo tarpu sėkmingo pritaikymo fazė reiškia, kad vartotojas įvertino inovaciją ir ją priėmė. Vienas pagrindinių šio etapo veiksnių yra vartotojo poreikių atitikimas ir aukštos kokybės diegimas.

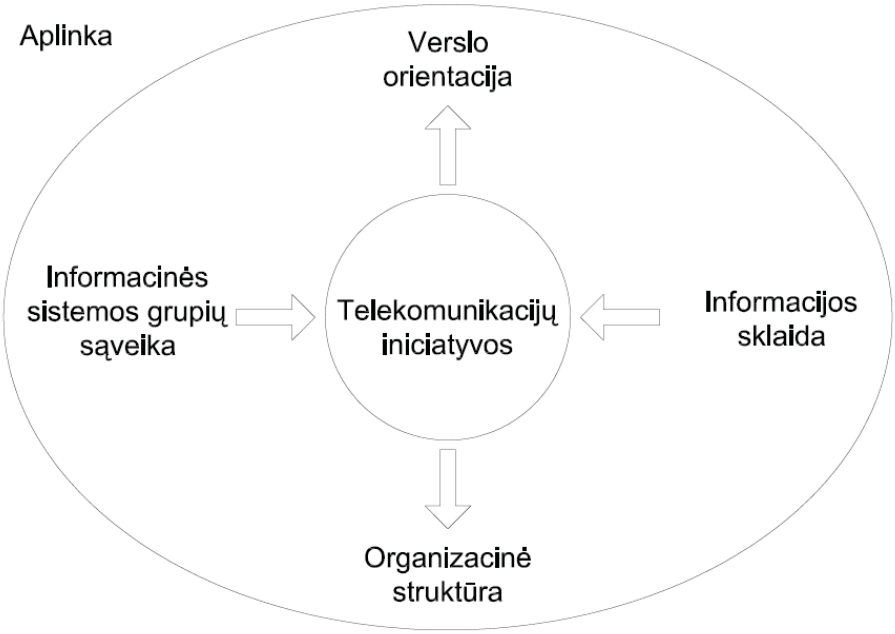
Jensenas ir Harmsenas (2001) be pačios įmonės dar išskiria išorinius veiksnius, kurie, pasak jų, taip pat gali itin paveikti inovacijų diegimą. Išskiriami politiniai-teisiniai (valstybės požiūris į inovacinę veiklą), ekonominiai (įmonės ekonominės padėties įvertinimas bei vidinė valstybės ir tarptautinė padėtis), socialiniai (nuostatos, tradicijos ir gyvenimo vertybės) , technologiniai (technologiniai pasikeitimai) ir rinkos veiksniai (rinkos pripažinimas, padėtis konkurentų atžvilgiu). Visi šie veiksniai mažiau ar daugiau lemia galutinės inovacijos rezultatą. Nuo jų priklauso, ar inovacijos diegimo procesas bus sudėtingas ir kaip pasiseks sukurtą produktą / paslaugą pritaikyti vartojimui.

Bigliardi ir Dormio (2009) mini veiksnius, kurie buvo atrinkti kartu sujungus literatūros analizę ir ekspertų būrio nuomones. Remiantis literatūros išvadomis ir akademikų diskusijomis, buvo išskirtos keturios veiksnių kategorijos, kurios lemia inovacijų sėkmę. Tai būtų:

1) Priežastys, dėl kurių diegiame inovacijas.
2) Kliūtys diegti inovacijas.
3) Bendradarbiavimas su išorės aplinka.
4) Informaciniai šaltiniai.

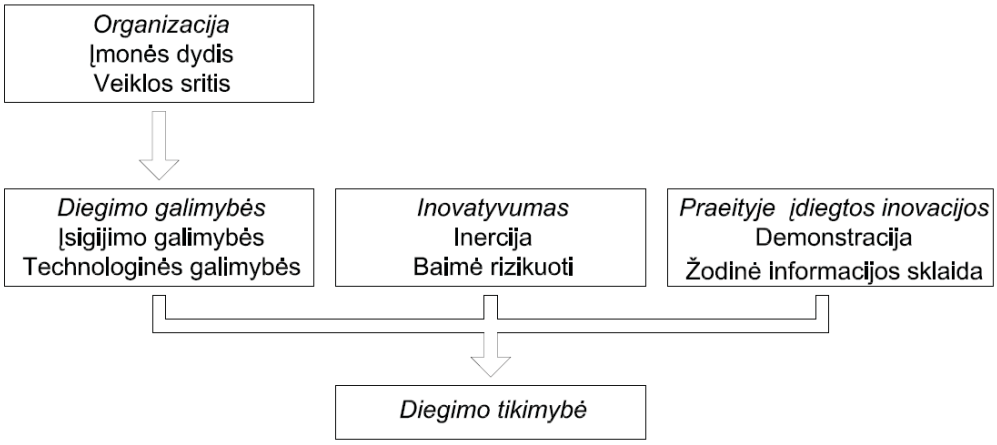
Kiekvienoje šių kategorijų galima išskirti smulkesnius elementus, nuo kurių priklauso galutinė inovacijos sėkmė.

Groveris et al. (1995) supažindina su penkiomis faktorių grupėmis, kurios gali daryti įtaką inovatyvių iniciatyvų realizacijai telekomunikacijų srityje. Šiuos veiksnius iliustruoja 2 paveikslas ir jie yra susiję su: 1) aplinka, 2) organizacine struktūra, 3) informacijos sklaida, 4) verslo orientacija, 5) informacinės sistemos grupių sąveika.



2 pav. Veiksniai, darantys įtaką inovacijoms telekomunikacijų srityje
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Grover et al. (1995).

Taalikka (2002) darbe pateikiami šešių skirtingų veiksnių, kurie daro įtaką inovacijų diegimui, klasifikacija: 1) administracijos vaidmuo; 2) pavaldinių vaidmuo; 3) vadovų asmens statuso ypatumai; 4) moralinė ir finansinė išorinės aplinkos parama; 5) bendruomenės kontekstas; 6) struktūriniai organizacijos ypatumai. Gauvin ir Sinha (1993) šį veiksnių sąrašą trumpina ir teigia, kad inovacijų diegimo galimumas priklauso nuo trijų veiksnių: 1) diegimo galimybių; 2) inovacijų iniciatorių novatoriško mąstymo; 3) praeities inovacijų diegimo masto. Šie aspektai pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Inovacijų diegimą lemiantys veiksniai
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Gauvin ir Sinha (1993)

Autoriai taip pat siūlo atkreipti dėmesį į organizacijos bendradarbiavimą su kitomis institucijomis. Pasak jų, santykiai su kitomis įmonėmis ar institucijomis gali daryti teigiamą įtaką inovacijų diegimui. Tokiu būdu įmonė turi didesnių galimybių pasiekti naujų idėjų ir informacijos šaltinių. Autoriai stebėjo organizacijų tarpusavio priklausomybę nuo bendrų programų per tam tikrą laiko tarpą. Tokiu būdu jie įrodė, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp organizacijos partnerių įsigijimo ir inovacijų diegimo.

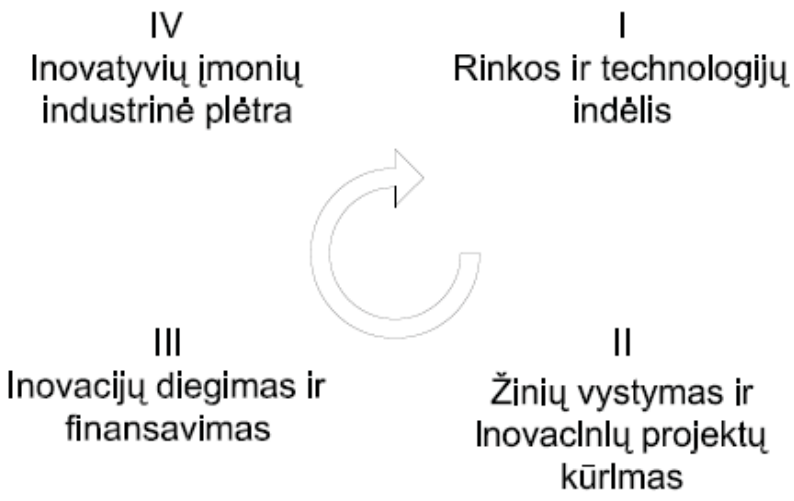
Apibendrinant galima teigti, kad inovacijos sėkmingumas priklauso nuo daugelio elementų. vis dėlto pakankamai sudėtinga išskirti vieną ar du pagrindinius veiksnius, kurie labiausiai veikia inovacijas. Įmonė pirmiausia turėtų atsižvelgti į tai, kokią inovaciją ji nori diegti ir kam ji bus skirta. Nuo to priklausys, kokius veiksnius – vidinius ar išorinius – reikės labiau analizuoti, o kuriems skirti mažiau dėmesio. Svarbiausia, kad tai būtų daroma jau nuo pat pirminės idėjos atsiradimo. Kuo anksčiau bus kreipiamas dėmesys į inovacinius veiksnius, tuo lengviau bus galima apibrėžti problemas, kurios gali atsirasti proceso metu.

Inovatyvios įmonės koncepcija

Kalbant apie inovacijas versle, labai svarbu suprasti, kas yra inovacinė įmonė, nes dažniausia įmonė inicijuoja inovacinius procesus ir pristato naujas idėjas rinkai. Tačiau tik sugalvoti, kad norima diegti inovacijas, nepakanka. Yra tam tikri aspektai, kuriais remiantis sprendžiama, ar įmonė gali vadintis inovatyvia. Kompanijos, kurios siekia būti inovacinėmis, susiduria su vidinės kultūros pokyčiais, diegia naujus valdymo procesus ir ieško įvairių būdų, kaip išplėsti savo verslo galimybes.

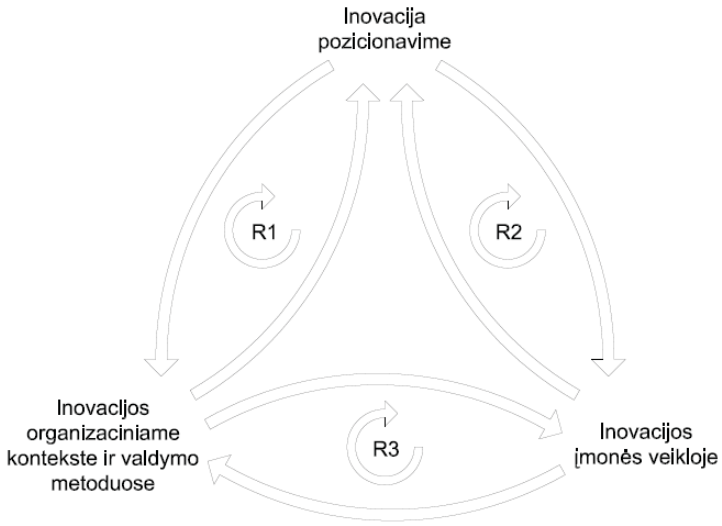
Phillipsas ir Hering (2005) išskiria bruožus, kurių turi siekti įmonė, norėdama vadintis inovacine. Visų pirma autoriai teigia, kad įmonė turi nebijoti keistis. Neretai bijoma diegti inovacijas, nes labai patogu taikyti jau įprastą verslo modelį. Tačiau jeigu bus laikomasi įsikibus į jau taikomus metodus, tuomet nebus įmanoma išlikti konkurencinga įmone ateityje. Pasak jų, daugelis įmonių nepalaiko valdymo lyderystės ir kultūrinio imperatyvo metodų, kurie skatintų inovacijas ir pasikeitimus. Siekiant diegti sėkmingas inovacijas, aukščiausi vadovai turi nuolat pabrėžti inovacijų svarbą, stiprindami bendravimą, vidinės kultūros pokyčius ir kompensacinius metodus. Kaip antrąjį bruožą autoriai įvardija atskaitomybę. Tai reiškia, kad įmonė turi paskirsti atsakingus žmones, kurie užsiims inovacinėmis iniciatyvomis ir bus atsakingi už to dalyko finansinius reikalus. Kitu atveju, idėja tik ir gali likti idėja, jei nebus žmonių, kurie yra atsakingi už jos vykdymą. Galiausiai autoriai teigia, kad labai svarbu turėti aiškų verslo modelį, kaip paversti idėją sėkminga inovacija.

Săvescu (2010) atkreipia dėmesį į mažas bei vidutines įmones ir pateikia modelį, kuris parodo, kokie etapai yra būtini, norint inovatyviai įmonei pasiekti pramoninį išsivystymą. Remiantis 4 paveikslu, iš pradžių (I) rinka reprezentuoja technologinės plėtros stimulus, kurie susiję su nauju produktu, realizuojamu reikiamoje vietoje, pasiūlyta kaina, remiantis konkurentų įtaka ir vartotojų poreikiais. Suprantant rinkos reikalavimus, antrasis etapas (II) skirtas naujiems inovaciniams projektams ir naujoms produkto išvaizdos kryptims. Baigus projektinį etapą, procesas tęsiamas pritaikant inovaciją ir galiausia baigiasi smulkaus ir vidutinio verslo pramonine plėtra.



4 pav. Įmonės išsivystymo etapai
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Săvescu (2010).

Coda ir Garcia (2004) pateikia inovacinės įmonės koncepciją, kurią sudaro trys pagrindiniai aspektai (žr. 5 pav.). Visų pirma įmonės gali kurti inovacijas, remdamosi kūrybiniu pozicionavimo procesu, kuris gali apimti naujų produktų, rinkų, platinimo kanalų ir naujų verslo sferų plėtrą. Antra, šių kompanijų galimybė save inovatyviai pozicionuoti priklauso nuo galimybės diegti inovacijas organizaciniame kontekste ir taikant valdymo metodus. Trečia, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, negalima ignoruoti našumo didinimo. Nuolatinis inovacijų diegimas įmonės veikloje yra trečias inovatyvios kompanijos ramstis. Veiklos inovacijos vystomos dviem kryptimis – sukuriant vertę klientams ir mažinant kainas, kad būtų galima išlikti produktyviems.



5 pav. Inovacinės įmonės koncepcija
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Coda, Garcia (2004)

Taigi pagrindiniai aspektai, kada įmonė gali save vadinti inovatyvia, visų pirma pradeda reikštis atsiradus inovacinei idėjai. Tuomet įmonė turi nebijoti ir plėtoti tą idėją. Didelį vaidmenį vaidina įmonės vadovas, kurio pozicija geriausiai atspindi įmonės veiklą ir vertybes. Be to, svarbu turėti atitinkamų žmonių struktūrą, kuri užsiims inovacijos įgyvendinimu.

Inovacijų diegimas ir inovaciniai projektai verslo plėtrai

Ališauskas ir kt. (2005) teigia, kad inovacijos procesas įmonėje įgyvendinamas projektiniu būdu, o tai reiškia, kad pagrįstos idėjos turi būti įforminamos reikiamais dokumentais, o kad tai įvyktų – rengiami projektai. Tačiau prieš tai reikia atlikti daug įvairių ty-

rimų, kad būtų galima sėkmingai parengti projekto dokumentaciją ir ją valdyti. Autoriai teigia, kad rengiant projektą, analizuojama projekto vieta, medžiagos ir ištekliai, technologijos pasirinkimas ir projektavimas, projekto organizacinė struktūra, darbo ištekliai, finansinis projekto pagrindimas ir ekonominis-socialinis vertinimas. Tuomet kiekvienas projektas, priklausomai nuo jo sudėtingumo lygio, pereina tam tikrą ciklą nuo inovacinės idėjos atsiradimo iki inovacijos diegimo. Pasak autorių, yra labai svarbu planuoti, nes būtina numatyti, kiek reikės laiko ir sąnaudų įvairioms veikloms įgyvendinti. Taip galima užtikrinti sėkmingą rezultatą. Teigiama, kad visos inovacinio projekto dalys turi būti atidžiai analizuojamos, tačiau ypatingą dėmesį tokiame projekte reikia skirti finansiniam pagrindimui. Iš finansinių ataskaitų matyti, kiek galima lėšų skirti inovaciniams projektams. Kadangi dažniausia inovacinių projektų įgyvendinimo sąnaudos yra didesnės nei numatyta, neretai įgyvendinimo eigoje prireikia papildomo finansavimo.

Frey (2003) taip pat teigia, kad projektų valdymas yra naujų idėjų įgyvendinimo variklis, yra daug metodų, kurie šį procesą paverčia efektyviu. Daugelis organizacijų ar kompanijų turi gana aukštą projektų valdymo kompetencijos lygį, tačiau supratimas, kaip valdyti inovacinį projektą ne visuomet yra aiškus. Šis autorius skirtingai nuo prieš tai minėti, atskiria įprasto projekto ir inovacinio projekto sąvokas ir teigia, kad svarbu suprasti skirtumą tarp įprasto ir inovacinio projekto:

- Inovaciniai projektai neretai prasideda nuo laisvai apibrėžiamų, kartais net dviprasmiškų tikslų, kurie pasidaro aiškesni paties projekto eigoje. Čia naudojami procesai dažniausia yra eksperimentiniai, kur retai laikomasi griežtai nustatytų gairių.
- Komandos turi būti įvairiapusiškesnės ir turėti didelį tarpusavio pasitikėjimą, nes jos tiria rinkas, kuriose nesėkmė yra labai tikėtina.
- Dėl didesnės nesėkmių tikimybės inicijuojame projekte inovacinės komandos turi mokėti valdyti rizikas, išmokti nesėkmę paversti „neskausmingu“ procesu, kuris veda prie kitų, patrauklesnių, galimybių.
- Inovaciniai projektai dažniausia irgi turi būti parduodami projekto rėmėjams ir finansavimo komitetams ir atsakomybės iš įprastos projekto komandos neretai nereikalaujama.

Kavanagh ir Naughton (2009) sutinka, kad tinkamas projektų valdymas yra būtinas inovacijoms. Autorių nuomone, inovacijos nebūtinai yra susijusios su dideliu sprogimu ar didžiuliais laimėjimais. Dažniau tai procesas, kuris remiasi pamažu įgyjamomis darbuotojų žiniomis, kurias jie perima iš vartotojų ir konkurentų. Jiems inovacija dažnai asocijuojasi ne su techniniais, bet visai kitais sprendimais, kurie turi didelį poveikį klientams už atitinkamai žemą kainą. Tokių sprendimų pavyzdžiai susiję su naujų produktų ir paslaugų plėtra, naujų verslo modelių pripažinimu ir naujais darbo metodais. Šie sprendimai būtini projektui ir turi būti valdomi taip, kad vestų sėkmingo rezultato link.

Tačiau, kita vertus, autoriai teigia, kad formali projektų valdymo praktika gali trukdyti diegti inovacijas, kadangi nurodo standartinius metodus, kurie stabdo kūrybiškumą, taip reikalingą inovacijoms. Tokiu atveju būtina suprasti, kad inovacinis procesas yra susijęs su egzistuojančių žinių panaudojimu ir naujų žinių paieška. Standartiniai valdymo metodai gali palengvinti ankstesnio valdymo galimybes, tačiau kartu gali trukdyti atrasti naujų galimybių.

Daviesas ir Hobday (2005) organizavo daugybę metų trukusį projektinės veiklos tyrimą, kad aprašytų projekto pajėgumų plėtojimo procesą ir nustatytų ryšį tarp inovacinių įmonės pajėgumų ir jos galimybių vykdyti projektą. Shenhar ir Dvir (2007) nurodė nepaprastąją projektų valdymo teoriją, kuri pabrėžia naujumo aspektą, technologijų neapibrėžtumą, sudėtingumą ir tempą.

Richtnér ir Södergern (2008) išstudijavo, kas padeda inovaciniams projektams kurti inovacijas, jau ir taip būnant inovacinės sistemos dalimi. Autoriai teigia, kad inovacinių projektų sudėtingumas (intensyvus žinių poreikis, įvairios suinteresuotos šalys ir pan.) verčia naudoti pagalbinius šaltinius, kad tokie projektai būtų „tvirti“.

Ernstas ir Lichtenhaleris (2009) kreipia dėmesį į inovacijų portfelio valdymą. Inovacijų portfelio valdymas iškelia problemą, susijusią su teisingu inovacinių projektų valdymu., t. y. būtina optimizuoti inovacijų portfelį, kad būtų galima teisingai valdyti inovacinius projektus. Keeganas ir Turner (2002) analizavo įmonės inovacinių projektų valdymą per tris dimensijas: inovacijoms palankų kontekstą, neveiklumo ištakas ir inovacijos kaip naudingo ar nenaudingo reiškinio suvokimą. Autoriai pastebi, kad inovacijų ir projektų sąveikoje dominuoja idėjos, kaip teisingai valdyti projektus, bet ne, kaip teisingai valdyti inovacijas. Kitaip tariant, požiūris į inovacinių projektų valdymą išlieka mechaninio pobūdžio, nes inovaciniams projektams taikomi tradiciniai projektų valdymo metodai. Autoriai pasisako už tradicinio projekto valdymo pasistūmėjimą labiau neformalaus, natūralaus inovacijų valdymo link. Jie taip pat siūlo atlaidžiau žiūrėti į neveiklumą, nes kūrybiškoms inovacijoms turi būti skirta laiko ir erdvės.

Filippovas ir Mooi (2010) inovacinį projektą supranta kaip projektą, skirtą produktų ir paslaugų inovacijoms ir kuris įtraukia įvairius inovatyvumo aspektus. Todėl inovacinis projektas jungia įvairius kriterijus, tokius kaip:

- projektas inicijuojamas, siekiant plėtoti naują produktą ar paslaugą;

- projektas turi remtis naujoviškais metodais ir požiūriais;
- projektas turi suteikti projekto vadovui galimybę plėsti žinias;
- projekto įgyvendinimas turi glaudžiai sąveikauti su jo iniciatoriumi.

Galima atsižvelgti į keletą savybių, lyginant inovacinius ir įprastus (t. y. be aiškaus „inovacinio" turinio) projektus. Visų pirma skiriasi projektų tikslai. Įprasti projektai dažniausiai turi aiškiai apibrėžtus tikslus. Tuo tarpu inovaciniai projektai nebūtinai turi tokią detalizaciją. Inovacijos yra pakankamai reliatyvus dalykas, kol jos nėra iš tiesų įgyvendintos. Daugelis inovacinių projektų yra susiję su nematerialiuoju turtu, tad komercinė inovacinio projekto sėkmė gali būti nelabai tiksli. Iš tikrųjų inovacijos labai dažnai yra bandymų ir klaidų rezultatas.

Rizikos laipsnis yra pakankamai žemas įprastuose projektuose, nes tikslai ir uždaviniai yra aiškiai apibrėžti, o procesai iš anksto numatyti (Keegan, Turner, 2002). Inovaciniuose projektuose tikslai, kaip jau ir buvo minėta Frey (2003), gali būti laisvai apibrėžti ir dviprasmiški, o procesai yra labiau eksperimentiniai, todėl šiuo atveju rizika yra didelė. Išlaidos, susijusios su inovacine ir mokslinių tyrimų veikla, apibūdinamos kaip ilgalaikės, kur išryškėja nesaugumas dėl galimų ateities įplaukų. Kitaip tariant, sunku įvertinti inovacinių projektų dabartinę grynąją vertę.

Taigi daugelis autorių pabrėžia, kad inovacijos diegimas yra neatsiejamas nuo projektų valdymo. Būtina keisti valdymo metodus ir įmonėje diegti kūrybinį požiūrį, kad būtų galima siekti norimų rezultatų. Visada galima bandyti taikyti įprastinius projektų valdymo metodus, tačiau nederėtų pamiršti, kad inovacinis projektas apeliuoja į pasikeitimus, o pasikeitimai, kad ir kokio dydžio jue būtų, verčia priimti naujus sprendimus ir naujus valdymo metodus.

ES ir Lietuvos inovacijų politika

Europos Komisija yra parengusi nemažai aktų, nurodančių, kokiose srityse inovacijoms skiriama daugiau dėmesio ir kokius tikslus reikėtų kelti, norint, kad visa Europa turėtų galimybę sėkmingai diegti inovacijas. Lietuvos inovacijų politika remiasi ES aktais, tačiau turi ir atskirų valstybės rengiamų dokumentų. Šiame skyriuje apžvelgiami pagrindiniai ES ir Lietuvos inovacijų politiką reglamentuojantys dokumentai.

Kalbant apie ES inovacijų politiką, svarbu paminėti 2000 m. Lisabonos strategiją, kuria buvo siekiama, kad ES iki 2010 m. taptų labiausiai dinamiška ir konkurencinga ekonomika pasaulyje. Inovacija buvo įvardyta kaip viena pagrindinių šio tikslo ramsčių (*Belgian Presidency of the Council of the EU*, 2010). 2005 m. Lisabonos strategijos dėmesys buvo nukreiptas į tikslus, susijusius su darbo vietų ir ekonomikos augimu. Tuo metu visas dėmesys buvo sutelktas į ambicingą inovacijų politiką, nemažai dėmesio skiriant mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurios sudaro reikšmingą Europos ekonomikos dalį. 2006 m. požiūris į inovacijas išsiplėtė ir sujungė tokias sritis kaip mokslo sistemos tobulinimas, Europos inovacijų ir technologijų instituto sukūrimas, darbo rinkos plėtra, žinių mainai tarp universitetų ir pramonės šakų. 2010 m. atsirado dar naujos sritys ir dėmesys jau buvo nukreiptas į finansinę krizę, klimato pokyčius, energijos išteklius ir demografinius pokyčius.

Pagrindiniais europinės bendrijos inovacijų politikos dokumentais galima įvardyti šiuos:

- „Europos inovacijų planas".
- „BP7".
- „Konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (CIP)".
- „Eureka".
- „Pirmaujančios rinkos iniciatyva".

Bene anksčiausiai iš šių dokumentų buvo inicijuota „Eureka". „Eureka" remia Europos bendrovių konkurencingumą, kuriant tarptautinį bendradarbiavimą ir naujus tinklus inovacijoms (*Hannover Declaration*, 1985). Pagrindinis programos tikslas – realizuoti aukštos kokybės mokslinių tyrimų ir plėtros pastangas rinkoje, kurios nukreipia į platesnį tikslą – pagerinti gyvenimo kokybę. Suteikiant galimybę atlikti tokius tyrimus, remiama mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra bei gerinama produktų ir paslaugų kokybė.

Taip pat svarbi „BP7 (2007–2013)" programa. BP7 – tai 7-oji bendroji mokslinių tyrimų ir technologijų vystymo programa (*European Communities*, 2007). Ji yra pagrindinis ES instrumentas finansuojant tyrimus Europoje. Programos prioritetai yra išdėstyti keletoje specifinių programų ir apima Bendradarbiavimo programą (skatina bendrus mokslinius tyrimus visoje Europoje ir kitose partnerėse šalyse), Idėjų programą (finansuojami esantys moksliniai tyrimai ties mokslo ir pažinimo riba, nepriklausomai nuo teminių prioritetų), Žmonių programą (teikia didelę paramą mokslinių tyrimui mobilumui ir karjeros plėtrai tiek ES, tiek jos išorėje), Pajėgumų programą (skirta stiprinti ir optimizuoti žinių pajėgumus, kurių reikia Europai, jei ji taptų klestinti žinių ekonomika) ir Branduolinių tyrimų programą (žinių bazės sukūrimas, reikalingas branduolinei sintezei įgyvendinti).

Šios finansavimo sritys padeda mokslininkams ir tyrėjams realizuoti save įvairių sričių tyrimuose ir taip kaupti žinias, reikalingas plėtoti inovacijas ir gerinti mokslinių tyrimų dabartinę situaciją.

Kitas ES dokumentas – „Pirmaujančios rinkos iniciatyva" – apima dar šešis skirtingus sektorius. „Pirmaujančios rinkos iniciatyvos" politika skirta šešiems svarbiems sektoriams, kuriuos remia veiksmų programa, reikalinga mažinti kliūtis naujiems produktams ir paslaugoms atsirasti rinkoje (*Commision*

of the European Communities, 2007). Europos Komisija, valstybės narės ir pramonės sektorius dirba kartu, kad būtų galima įgyvendinti veiksmų planą šiose šešiose pirmaujančiose rinkose: elektroninė sveikata, apsauginiai tekstilės gaminiai, tausi statyba, perdirbimas, biologiniai produktai ir atsinaujinantys energijos ištekliai.

Europos Komisija 2010 m. rudenį išdėstė strateginį planą, skatintį naujoves, pavadinimu „Inovacijų sąjunga“ (*European Commission*, 2010). „Inovacijų sąjunga“ – tai viena pavyzdinių 2020 m. Europos strategijos iniciatyvų, skirtų protingai, tvariai ir integracinei ekonomikai. „Inovacijų sąjungos“ plano tikslai apima tris pagrindinius dalykus: paversti Europą pasaulinės klasės mokslo iniciatore ir vykdytoja; gerokai pakeisti privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo būdus, ypač naudojant inovacijų partnerystę ir pašalinti tokias kliūtis kaip brangus patentavimas, rinkos susiskaidymas, lėtas standartų nustatymas ir kvalifikacijos trūkumas. Taigi galima pastebėti, kad šis planas pateikia platesnę inovacijos sampratą, kuri apima ne tik technologinius pokyčius, bet ir naujus verslo modelius, paslaugas, kurie atneša papildomos pridėtinės vertės vartotojams. Viešos ir socialinės bei komercinių inovacijų sąjunga be abejonės padeda plėtoti gerovės politiką tarp Europos gyventojų.

Kalbant apie inovacijų sampratą ES inovacijų politikoje, labai svarbu paminėti „Konkurencingumo ir inovacijų bendrąją programą (CIP)“. Šia programa siekiama skatinti naujoves ir konkurencingumą bei spartinti tvarios, konkurencingos, inovacinės ir visa apimančios informacinės visuomenės plėtrą (ICT, 2010). Visų pirma CIP programa padės pagreitinti ES viešojo intereso paslaugas, kurios duoda tiesioginę naudą visų įmonių darbui, ypač mažų ir vidutinių. Programa taip pat padės išvengti ES rinkos susiskaidymo, diegiant naujus produktus ir paslaugas bei finansuoti vidutines ir mažas įmones, kurios galėtų teikti inovacinius ir konkurencingus sprendimus. Tai ypač svarbu skatinant vienodas sąlygas įmonėms dalyvauti versle ir sėkmingai konkuruoti inovacinėje rinkoje.

Taigi išvardyti dokumentai yra dalis pagrindinių ES inovacinės politikos dokumentų, kurie turi padėti ES ir jos narėms įgyvendinti vieną pagrindinių iššūkių – plėtoti pažangesnį požiūrį į inovacijas. Toks požiūris inovacijas paverstų svarbiausiu politikos tikslu, kuri skatintų ir remtų inovacijas, ES ir regioninį / nacionalinį bendradarbiavimą ir reguliariai stebėtų vykdomą pažangą. Prie šio iššūkio žinoma turi prisidėti ir Lietuva, kurios inovacinės politikos pagrindiniai aspektai išdėstyti žemiau.

Lietuvoje inovacijų politikos įgyvendinimui bandoma sujungti daugelį institucijų, tačiau svarbiausios jų yra Ūkio ministerija bei Švietimo ir mokslo ministerija. Ūkio ministerijos atsakomybė apima inovacijas versle, o Švietimo ir mokslo ministerijos prioritetai yra inovacijų potencialo augimas bei mokslinių tyrimų plėtra (*inovacijos.lt* [interaktyvus], 2010). Kadangi šiame darbe yra gilinamasi į inovacijas informacinių technologijų įmonėse, plačiau nagrinėjamos Ūkio ministerijos kompetencijos ir dokumentai, susiję su inovacijomis versle.

Pagrindiniai dokumentai, kurias remiantis, vykdoma inovacijų politika Lietuvoje yra šie:

- „Lietuvos inovacijų strategija 2010–2020 metams“.
- „Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos įgyvendinimo 2010–2013 metų priemonių planas“.
- „Inovacijų versle 2009–2013 metų programa“.
- „Aukštųjų technologijų plėtros programa“.
- „Prioritetinės Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros 2007–2010 metų kryptys“.
- „Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija bei Lietuvos mokslo ir technologijų baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programa“.

„Lietuvos inovacijų strategija 2010–2020 metams“ (toliau – Strategija) yra ilgalaikio strateginio planavimo dokumentas, kuris nustato Lietuvos inovacijų srities viziją, tikslus ir rezultatus, kurie bus pasiekti iki 2020 m. (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2010). Pagrindinis šios strategijos tikslas – efektyviai mobilizuoti ir valdyti turimus valstybės išteklius: sukurti konkurencingą žinių ekonomiką, kuri remiasi naujausiomis technologijomis ir kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais. Strategijoje nurodoma tokia vizija: Lietuvos ekonomikos pagrindas yra aukštos pridėtinės vertės produktų ir paslaugų gamyba; jos konkurencingumas pasaulinėje rinkoje bus apibūdinamas pagal aplinkos palankumą inovacijų verslui; švietimo, mokslo, tyrimų ir vystymo, bendradarbiavimo su verslu sistema padės šviesti kūrybingą visuomenę ir padės sukurti pagrindą aukšto lygio naujovėms. Šią viziją ruošiamasi įgyvendinti per daugelį uždavinių, išdėstytų dokumente.

„Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos įgyvendinimo 2010–2013 metų priemonių plane“ nurodomi pagrindiniai tikslai, uždaviniai, atsakingi asmenys ir rezultatai, kurie bus gauti, įvykdžius atitinkamas priemones (LR ūkio ministerija, LR švietimo ministerija, 2010). Šis planas susistemina pagrindinius akcentus, reikalingus šaliai, norinčiai save vadinti inovatyvia. Tai pasireiškia per tokių tikslų kaip integracijos į globalias rinkas didinimas, kūrybingos ir inovatyvios visuomenės ugdymas, įvairių inovacijų plėtojimas, sisteminio požiūrio į inovacijas diegimas – iškėlimas. Įgyvendinus šį priemonių planą, būtų žengtas didelis žingsnis plėtojant Lietuvos inovacinę politiką.

Tiriant Lietuvos inovacijų politiką, būtina paminėti „Inovacijų versle 2009–2013 metų programą“.

Šis dokumentas yra ypač svarbus nagrinėjant šią temą, nes įteisina inovacijų diegimą Lietuvos įmonėse. Pagrindiniai programos tikslai skirti didinti inovacijas diegiančių įmonių skaičių, didinti aukštųjų ir vidutiniškai aukštų technologijų įmonių dalį ir didinti Lietuvos įmonių produkcijos eksportą (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2009). Šios programos įgyvendinimas prisidės prie inovacijų politikos uždavinių ir tikslų realizavimo.

„Aukštųjų technologijų plėtros programa“ skiriasi nuo prieš tai minėtų dokumentų – ji orientuota į jau Lietuvoje egzistuojančias aukštąsias technologijas. Programa siekiama plėtoti šių aukštųjų technologijų gamybos kryptis (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2006). Taip bus skatinama mokslo ir gamybos partnerystė, stengiamasi sukurti darbo vietas labiausiai kvalifikuotiems specialistams ir taip mažinama „protų nutekėjimo“ problema.

Be jau išvardytų dokumentų svarbu paminėti ir „Prioritetines Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros 200–2010 metų kryptis“. Nors šio nutarimo galiojimo laikas baigėsi 2010 m., tačiau vis tiek labai svarbu jį paminėti tarp pagrindinių šalies inovacijos politikos įgyvendinimo dokumentų. Šis nutarimas (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2007) patvirtino pagrindines mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kryptis, kurioms buvo numatytas finansavimas. Išskirtos tokios sritys kaip moksliniai tyrimai žmogaus gyvenimo kokybei užtikrinti, moksliniai tyrimai, skirti žinių visuomenei kurti, moksliniai tyrimai, skirti nanotechnologijoms kurti, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, skirti branduolinės saugos, eksploatuojant Ignalinos atominę elektrinę ir nutraukiant jos eksploatavimą bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo uždaviniams spręsti, ir moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, skirti Lietuvos pramonės tarptautiniam konkurencingumui didinti: biotechnologijos, mechatronikos, lazerinių, informacijos ir kitų aukštųjų technologijų kūrimas.

Dar viena strategija, kuri nurodo Lietuvos inovacijų kryptį, yra „Ilgalaikė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategija bei Lietuvos mokslo ir technologijų Baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programa“. Pagrindinis strategijos tikslas – šalies mokslinio technologinio potencialo stiprinimas (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2003) Tai numatoma įgyvendinti per stiprios žinių visuomenės kūrimą, mokslo ir gamybos sąveikos sistemos priartinimo prie europinės inovacijų diegimo politikos, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės strategijos sistemos integravimą į ES mokslo technologinę erdvę. Šios strategijos įgyvendinimas padėtų užtikrinti efektyvesnį mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros sistemos funkcionavimą, kuris itin prisidėtų spartinant ūkio pažangą.

Lietuvos inovacijų politika yra tik nedidelė ES politikos dalis. ES dokumentai ir vykdoma politika yra svarbūs apibrėžiant inovacijos sampratą ir inovacijų politikos pagrindines priemones. Jie nurodo pagrindines gaires ir teikia paramą toms sritis, kur inovacijų diegimas yra būtinas. Lietuva, būdama ES dalimi, turi galimybę sekti ES politiką ir siekti jos paramos įgyvendinant nacionalinę šalies inovacijų politiką.

ES lygmeniu įvairiais strateginiais dokumentais ir programomis siekiama skatinti mažų ir vidutinių įmonių inovacinę veiklą, tobulinti mokslo sistemą, skatinti informacinės visuomenės plėtrą ir prisidėti prie finansinės krizės įveikimo. Lietuvoje už inovacijų politiką atsakingos Ūkio ministerija ir Švietimo ir mokslo ministerija. Vienas pagrindinių Lietuvos inovacinės politikos tikslų – didinti inovacijas diegiančių įmonių skaičių ir skatinti informacinės visuomenės plėtrą.

Apibendrinant galima teigti, kad ES inovacijų politika ir jos veikiama Lietuvos inovacijų politikos priemonės atitinka teorinius inovacijas skatinančius veiksnius. Vienas pagrindinių aspektų, atsispindinčių inovacijų politiniuose dokumentuose, yra bendradarbiavimo inovacijų srityje skatinimas tiek tarp verslo įmonių ir mokslo institucijų, tiek tarp pačių verslo įmonių. Inovacijų politikos įgyvendinimas grindžiamas projektinio finansavimo principu, o tai suderinama su inovacijų valdymo specifika ir inovacijų diegimo įmonėse keliama rizika.

Išvados

Inovacijos sąvoka mokslinėje literatūroje labiau siejama su technologiniu, proceso ar veiklos metodų pokyčiais. Inovacija gali būti laikomas technologiškai naujo gaminio, paslaugos, gamybos ar teikimo proceso sukūrimas. Inovacija taip pat galima vadinti jau egzistuojančių produktų, paslaugų, gamybos ar teikimo procesų tobulinimą iš esmės bei pažangių valdymo metodų diegimą. Inovacija versle gali būti laikomas bet koks pokytis, kuris leidžia įmonei pasiekti geresnių rezultatų ir didina jos veiklos rodiklius, tokius kaip produktyvumas, pardavimas ar investicijų grąža. Nors yra nemažai inovacijų klasifikacijų, tačiau viena jų, kuri labiausiai išskiria inovacijos tipus, yra tai, kas sukuriama ar sukuriamas naujas produktas, ar diegiama nauja technologija, ar kuriamos naujos valdymo, ekonominės ir organizacinės struktūros.

Mokslinėje literatūroje vyksta plati diskusija, kokie pagrindiniai veiksniai daro teigiamą įtaką inovacijų diegimui verslo įmonėse. Kaip vienas pagrindinių veiksnių gali būti išskiriamas tarporganizacinis bendradarbiavimas. Verslo santykiai tiek su kitomis įmonėmis, tiek su mokslo institucijomis gali duoti teigiamų rezultatų diegiant inovacijas verslo procesuose. Didelė svarba tenka organizacijų tarpusavio priklausomybei tiek diegiant inovacijas, jas įsigyjant ir taikant technologiniuose procesuose, tiek dalijantis rizika bei informacija apie inovacijas ir jų taikymo galimybes. Taigi viena pagrindinių sričių, kuri vaidina didelę

svarbą skatinant inovacijas, tampa socialinis įmonių kapitalas bendradarbiaujant su išorine aplinka.

Projektai yra viena efektyviausių priemonių, siekiant užtikrinti efektyvų inovacijų diegimą. Projektų valdymas kaip laikina veikla yra skirta tam tikrų tikslų įgyvendinimu. Ji suderinama su padidinta inovacijų rizika. Tačiau inovacinio projekto valdymo procesai skiriasi nuo įprasto projekto, nes inovacinis projektas inicijuojamas siekiant plėtoti naują produktą ar paslaugą, remiasi naujoviškais metodais ir požiūriais bei turi daugiau galimybių susidurti su nesėkme, tačiau kartu ir didesnį potencialą užtikrinti teigiamą verslo plėtrą.

ES inovacijų politika atitinka daugumą inovacijas skatinančių veiksnių, ypač bendradarbiavimo skatinimo srityje. Bendradarbiavimo tarp verslo įmonių ir mokslo bei pačių verslo įmonių skatinimas gali būti vienas pagrindinių veiksnių, kuris sudaro prielaidas kurti naujas idėjas ir naujoves. Lietuvos inovacijų politika glaudžiai susijusi su ES politika, todėl tinkamai įgyvendinama ji gali teigiamai prisidėti prie inovacijų plėtros įmonėse, ypač skatinant inovacijų diegimą finansuojant inovacinius projektus versle, sudarančius prielaidas verslo plėtrai. Sėkmingai besiplėtojantis verslas, inovacijų diegimo procese sukuriantis aukštesnę pridėtinę vertę, yra viena pagrindinių prielaidų užtikrinančių tolygią šalies ekonomikos plėtrą.

Galima pateikti tokias rekomendacijas įmonių vadovams, kurie siekia diegti efektyvias inovacijas:

- plėtoti bendradarbiavimą su išorine aplinka: tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas su universitetais, klientais ir tiekėjais yra reikšmingas veiksnys, kuris turi įtakos inovaciniams procesams.
- Stiprinti organizacinę struktūrą: šviesti darbuotojus inovacijų klausimas ir taip prisidėti prie žinių tobulinimo, naujų idėjų vystymo ir sklaidos, kurios padėtų diegiant inovacijas.
- Tobulinti informacinę bazę: dalyvauti inovaciniuose renginiuose (konferencijose, mugėse), analizuoti vykdomus projektus, domėtis literatūrinėmis naujienomis, kad ateityje būtų galima maksimaliai panaudoti sukauptą žinių bagažą inicijuojant inovacinius procesus.

Literatūra

1. Ališauskas, K. ir kt. (2005). *Inovacijos ir projektai*: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Bigliardi, B., Dormio, A. (2009). An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12 (2), p. 223–242.
3. Chen, E., Kai-ling Ho, K. (2002). *Demystifying Innovation. Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation SM*. Prieiga per internetą: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Demystifying_Innovation.pdf> [žiūrėta 2010-11-15].
4. Coda, V., Garzia, C. (2004). *Innovative Enterprises and Regional Economic Systems. The case of Cantom Ticino*. Prieiga per internetą: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/278GARZI.pdf> [žiūrėta 2010-11-15].
5. Communication from the Commision to the Council, the Europe Parliament, the European Economic and Social Committee and the committee of the Regions: A lead market initiative for Europe. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0860:FIN:en:PDF> [žiūrėta 2010-12-14].
6. Communication from the Commision to the Council, the Europe Parliament, the European Economic and Social Committee and the committee of the Regions: Europe 2020 Flagship Initiative. Innovation union. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf> [žiūrėta 2011-01-09].
7. Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP). Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/information_society/activities/ict_psp/documents/ict_psp_wp2010_final.pdf> [žiūrėta 2011-01-09].
8. Davies, A., Hobday, M. (2005). *The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Products and Systems*. New York: Cambridge University Press.
9. Ernst, H., Lichtenthaler, U. (2009). Innovation portfolio management: an understudied driver of innovation success? *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 5 (2), p. 111–117.
10. EU innovation policy. <http://www.eutrio.be/files/bveu/media/documents/EU_innovation_policy.pdf> [žiūrėta 2011-01-08].
11. European Commission. Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy. (2004). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
12. *European Commision. Innovation Management: Building Competitive Skills in SMEs*. (1999). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
13. Filippov, S., Mooi, H. (2010). *Innovation Project Management: a Research Agenda*. DELFT University of Technology, Departament of Innovation Systems. Prieiga per internetą: <http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers/TL_038.pdf> [žiūrėta 2010-09-12].
14. Frey, C. (2003). *Project management vs. managing innovation projects*. Prieiga per internetą: <http://www.innovationtools.com/weblog/innovationblog-detail.asp?articleid=303> [žiūrėta 2011-01-20].
15. Garcia, R., Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), p. 110–132.
16. Gauvin, S., Sinha, R. H. (1993). Innovativeness in Industrial Organizations: A Two-Stage Model of Adoption. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (2), p. 165–183.
17. Granel, C. (2007). *Redefining Innovation. An article*. Prieiga per internetą: <http://www.swatmarketing.com.au/InnovationMarketing.pdf> [žiūrėta 2010-11-12].

18. Grover, V. et al. (1995). Adopters of Telecommunications Initiatives: A Profile of Progressive US Corporations. *International Journal of Research in Marketing*, 15 (1), p. 33–46.
19. *Hanover Declaration: Declaration of Principles relating to EUREKA*. Prieiga per internetą: <http://www.eurekanetwork.org/c/document_library/get_file?uuid=1b92be16-ec94-4a7e-a8d1-6dd40e4fb318&groupId=10137> [žiūrėta 2011-01-08].
20. *Inovacijų politika Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <http://www.inovacijos.lt/lt/ismanymo_straipsnis/id/inovaciju_politika_lietuvoje/> [žiūrėta 2010-06-03].
21. Jakutavičius, A. ir kt. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
22. Jensen, B., Harmsen, H. (2001). Implementation of success factors in new product development – the missing links? *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), p. 37–52.
23. Kavanagh, D., Naughton, E. (2010). Innovation & project management – exploring the links. *PM World Today*, 11 (4), p. 1–7.
24. Keegan, A., Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Rage Planning*, 35 (4), p. 367–388.
25. Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos įgyvendinimo 2010–2013 metų priemonių planas. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/naujienos/ino%20prizas/index.php/Planas.pdf> [žiūrėta 2010-12-14].
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl aukštųjų technologijų plėtros 2007-2013 metų programos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=285168&p_query=&p_tr2=> [žiūrėta 2010-12-09].
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategijos bei Lietuvos mokslo ir technologijų baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/files/Pramone/inovaciju/lrv%202003-12-22%20nutarimas%20nr1646.doc> [žiūrėta 2010-11-29].
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl inovacijų versle 2009–2013 metų programos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=346324> [žiūrėta 2010-12-09].
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos“. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ino_strategija/2010-2020_ino_strategija.pdf> [žiūrėta 2010-12-14].
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl prioritetinių Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros krypčių patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292266&p_query=&p_tr2=> [žiūrėta 2010-11-29].
31. Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Frances Printer.
32. Ohme, E. (2002). *Guide for Managing Innovation*. Part I: Diagnosis. Barcelona: Centre for Innovation and Business Development.
33. Phillips, J., Hering, D. (2005). *A systematic approach to sustainable, repeatable innovation using the Concept to Cash™ business process* (p. 4–6).
34. Richtnér, A., Södergern, B. (2008). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 4 (3), p. 257–275.
35. Săvescu, D. (2010). Some aspects regarding the concept "Research for Business". *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3 (2), p. 337–352.
36. Shenhar, A. J., Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
37. Strazdas, R. ir kt. (2003). *Inovacijos. Finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
38. Taalikka, S. (2002). *Factors affecting innovation adoption in organizations: The Case of Corporate Website Adoption*. Prieiga per internetą: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/34293/nbnfi-fe20021486.pdf?sequence=1> [žiūrėta 2010-12-14].
39. *The seventh framework programme (FP7*). Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure_en.pdf> [žiūrėta 2010-12-14].

Pogosian S., Dzemyda I.

Innovations in BussinessBusiness and and the Factors Influencing Tthem: by TheorethicalTheoretical and Political AsspectAspect

Summary

Nowadays, the concept of innovation is increasingly used in business. Innovation is considered to be a necessary element for entrepreneurship and a key element indicator of business the success rate. Compared with to 1934, when Schumpeteris first described the innovation as the creation of new combinations, the concept of innovation has evolved significantly and is now associated with development of new technologies, ideas and methods of development and with improvement of existing products and processes development.

Lithuania''s economy is being currently is affected by the economic downturn and financial crisis. Innovations can help to overcome the crisis and promote economic recovery. New products, technologies, processes, business mo-

dels and organizational structures can contribute to enhancing the competitiveness of companies in both local and foreign markets. IMn the most developed countries, innovation has long been a key engine driver of economic growth, enabling businesses to achieve high efficiency and profitability. Innovations in foreign countries is developing rapidly and they are given greater attention and support for from the EU. Lithuania iInnovation policy in Lithuania is still gaining momentum. Yet very fewThe number of companies that understand what innovation is and what results it can bring is still very low. But it is not just enough just to talk about innovation,innovation; it is more now particularly relevant is theto provide innovation that is useful and effective to the public. It is therefore important to explore not only the latest innovations being introduced, but also the factors that most influence on innovation the most.

Innovation is a concept associated with the changes in technology, process, process, or methods of operation methodschanges. Innovation can be regarded as a Creation of a technologically new product, / service, / manufacturing, or delivery process can be considered innovation creation. Essential improvement It also can be called innovation of existing products, / service,s / manufacturing, or delivery business processes improvement oras well as provision introduction of the substance and implementation of advanced management techniques can also be regarded as innovation. Innovation can be considered to be aAny change that would allowenabling the a company to achieve better results and increase its performance indicators such as productivity, sales or profitsreturns on investment, can be considered business innovation.

Innovations can be classified according toby their content, the level of implementation, the extent of implementation, the level of novelty, level of organizational valuespeculiarities, the nature, of the final result outcome, of theand impact. One of the most common classifications of innovation distinguishdistinguishes the types of innovation in terms of what is created: creating a new product, introducing new technology, creating new management, economic and organizational structures.

The Scientific literature distinguishes a number of different factors that affect innovation. The We can identify four categories of main the factors can be administered in accordance with the reasons whydetermining the success of innovation, namely the introduction of innovation drivers, barriers to innovation, collaboration with the external environment, and the sources of information.

Innovation in the design can be carried out in a way. An iInnovative project is different from the normal course of thea standard project in that initiated an innovative project is initiated to develop a new product or service, is based on innovative methods and approaches, and hasve a greater chance encounter withto failure.

Lithuanian innovation policy is only a small part of the EU policy. EU instruments documents and policies are important in defining the concept of innovation and key measures of innovation policy in key measures. They refer toestablish the main guidelines and provide assistance to those areas where innovation is required. Lithuania, Aas part of the EU, Lithuania has the abilitya possibility to follow the EU policy and to seek support the for implementation of the country''s national innovation policy.

The main body of in the EU to implement innovation policies in across Europe is, the European Commission. On the EU level vVarious strategic documents and programs are aimed to promote innovative activities of small and medium-sized enterprises in innovative activities, improve system of education, promote development of information society and contribute to resolving of the financial crisis. In Lithuania, responsible for innovation policy in the Ministry of Economy and the Ministry of Education and Science are responsible for innovation policy. One of the main aims of Lithuanian innovation policy is- innovation,to increase the number of start-upscompanies using innovations and promote the development of information society.

It The following is recommended for managers who seek to implement apply effective efficient innovations:

- to develop co-operation with the external environment: the research results showed that co-operation with universities and customers and suppliers is a significant factor influencing the innovation processes;
- to strengthening the organizational structure: to educate staff on innovation and thus contribute to the improvement of knowledge, new ideas for development and dissemination of new ideas, to assist infacilitate innovation;
- to improve the information base: inovaciniuose to participate in informational events (conferences, fairs), to analysis analyseof projects in progress, to take interested in literary news, in order to maximize the future use of gained knowledge gained byin initiating innovative processes.

Keywords: business innovations, innovation policy, European Union, innovative company, project management, business expansion.

Straipsnis recenzuotas.
Straipsnis gautas 2012 m. sausio mėn.; straipsnis priimtas 2012 m. vasario mėn.
The article has been reviewed.
Received in January 2012; accepted in February 2012.