



ISSN 1648-0627 print
ISSN 1822-4202 online

VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA
BUSINESS: THEORY AND PRACTICE

<http://www.btp.vgtu.lt>; <http://www.btp.vgtu.lt/en>

2007, Vol VIII, No 3, 119–130

NAUJŲ PASLAUGŲ DIEGIMO TIKSLINGUMO PAGRINDIMAS

Juozas Bivainis¹, Rolandas Drejeris²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

El. paštas ^{1,2}vyfsevk@vv.vgtu.lt

Įteikta 2007-01-30; priimta 2007-03-15

Santrauka. Prieštaringi daugelio teoretikų ir praktikų požiūriai dėl naujų produktų (ir paslaugų) diegimo tikslingumo, viena vertus, bei neretai neproduktyvios santykiškai didelės naujų paslaugų diegimo išlaidos, kita vertus, lemia šios srities gilesnių tyrimų poreikį. Straipsnyje argumentuotas naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo reikšmingumas. Siekiant padidinti sprendimų dėl naujų paslaugų diegimo tikslingumo objektyvumą siūloma plačiau taikyti kiekybinius vertinimo metodus, nagrinėti ir lyginti įvairias paslaugų plėtros įmonėje alternatyvas. Siūlomas naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo modelis, sudarytas iš šešių susijusių komponentų. Aptartas kiekvieno iš jų turinys, tarpusavio ryšiai, aprašytos taikymo sąlygos.

Reikšminiai žodžiai: verslo plėtra, naujos paslaugos, paslaugų tikslingumas, vertinimas, pagrindimo modelis.

THE PURPOSEFULNESS REASONING OF NEW SERVICE DEVELOPMENT

Juozas Bivainis¹, Rolandas Drejeris²

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania

E-mail: ^{1,2}vyfsevk@vv.vgtu.lt

Received 30 January 2007; accepted 15 March 2007

Abstract. The contradicting views of many theoreticians and practitioners about purposefulness of new service development on the one hand, and often unproductive relatively heavy expenses on the other hand determined the deeper research in this area. In this article it is offered to use quantitative methods to determine purposefulness of new service development and to compare ways of developing service business. Also this article offers a new pattern for substantiation of purposefulness of new service development. The pattern consists of six components and there is proposed content of every component by the interrelationship and using conditions in this article. The core of the offered methodology is a comparison of all directions for the companies' business development and finding the best solution.

Keywords: business development, new services, purposefulness, evaluation, pattern of reasoning.

1. Įvadas

Vis didėjanti konkurencija paslaugų rinkoje skatina ieškoti būdų, kaip geriau aptarnauti vartotojus, patenkinti jų poreikius. Daugeliui paslaugų įmonių vadovų šiuolaikinėmis sąlygomis kyla klausimas – kokią įmonės plėtros kryptį pasirinkti, kad galėtų išlaikyti vartotojų lojalumą, išsaugoti ar pagerinti reputaciją, gauti pelno ir plėtoti savo veiklą.

Siekdamos šių tikslų įmonės rūpinasi naujovėmis, naujų paslaugų kūrimu ir diegimu, įsitvirtinimu naujose rinkose, ieško galimybių plėsti verslo apimtį.

Daugelio darbų autoriai teigia, kad pelningai veikti gali tos paslaugų įmonės, kurios nuolat kuria ir diegia naujas paslaugas. Patirtis rodo, kad neretai diegiant naujas paslaugas lūkesčiai nepatenkinami, kad tik argumentuotai diegia-

mos naujos paslaugos dažniau pasiekia sėkmę, todėl pritariame Thom ir Ritz [1] nuomonei, kad prieš pradėdant kurti naujų paslaugų projektus yra būtina išsamiai planuoti bei analizuoti sąnaudas, riziką ir pasekmes. Šie mokslininkai, nagrinėdami viešojo valdymo teorijos taikymą, pabrėžia, kad „naujovės į viešąsias institucijas turi būti diegiamos tikslingai“ [1, p. 132]. Tai tinka ir verslo sektoriui, o jų mintys skatina patikrinti hipotezę apie daugelio teoretikų ir praktikų akcentuojamą nuolatinį naujų paslaugų diegimo tikslumą.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, loginė analizė, lyginamoji analizė.

2. Naujų paslaugų diegimo tikslumo pagrindimo metodinės prielaidos

Nemaža dalis teoretikų ir praktikų, nagrinėjančių naujų produktų kūrimą, tikslumo pagrindimą laiko net nediskutuotinu dalyku ir pateikdami teigiamus naujovių įdiegimo rezultatus teigia, kad naują produktą diegti yra tikslinga visada. Jų argumentai apibendrinti 1 lentelėje.

Ypač kategoriškai naujovių kūrimo ir įdiegimo tikslumą apibūdina Cramp, Beverly [2]. Jie teigia, kad įmonėms reikia pasirinkti: „diegti naujoves ir vystytis ar mirti“ [2, p. 33]. Pritardamas šiai kategoriškai nuomonei Cooper [3] pabrėžia, kad naujovių diegimas gali būti vienintelė išeitis, galinti išvaduoti įmonę nuo nesėkmės.

Šalia tokio abejonių nepaliekiančio kategoriškumo specialiojoje literatūroje išsakomos ir kitokios nuomonės.

Pavyzdžiui, James, James, Roffe [4], nagrinėdami naujovių kūrimo priežastis, teigia, kad svarbiausia bet kuriai

įmonei yra dirbti pelningai, ir tik šis kriterijus gali kurti veiklos pokyčius, t. y. kiekvieno naujo produkto įdiegimo tikslumą. Šiuo atveju naujos paslaugos tikslumo pagrindimas suprantamas kaip esminis poreikio diegti naujas paslaugas įvertinimas. Salavou [5] tęsia James, James, Roffe [4] mintį ir pabrėžia, kad, kuriant naują produktą, reikia patikrinti kiekvieno naujo konkretaus produkto tikslumą atskirai. Nagrinėdami naujų produktų diegimo kliūtis, analogišką išvadą dėl tikslumo nustatymo reikalingumo prieina ir Milward, Lewis [6]. Jie pabrėžia, kad tikslumo nustatymas yra reikalingas, siekiant sėkmingai įdiegti naujovę. Driva, Pawar [7] žengia dar toliau. Jie naujo produkto kūrimo schemoje numatė komponentą „Naujovės poreikio įvertinimas“, kurį apibūdina kaip itin svarbų.

[domios Chaitanya [8] finansinių paslaugų teikimo tyrimo išvados. Autorė, lygindama naujas ir buvusias finansines paslaugas, jų privalumus ir trūkumus, akcentuoja naujų finansinių paslaugų teikėjų socialinę ir ekonominę atsakomybę, dėl kurios ypač svarbu tinkamai pasirengti jų teikimui, o tai neįmanoma be naujų paslaugų tikslumo pagrindimo.

Ir kitų darbų autoriai, analizavę naujų produktų įdiegimo nesėkmes, kaip vieną iš dažnų naujo produkto nesėkmių priežasčių nurodo netinkamą planavimą, nepakankamą esamos padėties analizę ir galimybių įvertinimą. Šiuos dalykus per verslo pobūdžio pasirinkimo prioritetų nustatymo būtinumą akcentuoja ir Davidson [9]. Jo atlikti tyrimai rodo, kad naujo produkto kūrimo sąnaudos tiesiogiai veikia to produkto sėkmę. Pratešiant šią mintį, galima teigti, kad siekiant sumažinti naujovės rizikos laipsnį, paslau-

1 lentelė. Naujų produktų kūrimo ir naujų paslaugų įdiegimo teigiama įtaka įmonei

Table 1. Positive influence of new product and service development on the company

Naujų produktų kūrimo ir naujų paslaugų diegimo tikslumo veiksniai	Kriaučionienė ir kt. [10]	Virvilaitė [11]	Palmer [12]	Cooper [13]	Bagdonienė, Hofenienė [14]	Kotler ir kt. [15]	Kindurys [16]
Padidina rinkos dalį, spartina įmonės augimą ir pelningumą	+				+		
Skatina įmonės vidinių permainų poreikį			+				
Skatina planuoti ir diegti kitus naujus produktus	+		+	+			+
Sudaro galimybių pasinaudoti naujų technologijų privalumais	+			+		+	
Leidžia geriau tenkinti vartotojų estetinius vertinimus ir naujus poreikius		+	+	+		+	+
Didina konkurencinį pranašumą (sieki neatsilikti nuo konkurentų)	+	+	+	+		+	+
Gerina įmonės reputaciją, įvaizdį, demonstruoja kompetenciją					+		
Leidžia išnaudoti papildomas galimybes			+				+
Skatina techninės pažangos rezultatų naudojimą		+					

gų įmonėms yra naudinga pagrįsti naujų paslaugų įdiegimo tikslingumą. Patirtos sąnaudos yra prasmingos jau vien tuo, kad tikslingumo pagrindimo sąnaudos, palyginti su tolesnių naujų paslaugų įdiegimo etapų sąnaudomis yra gerokai mažesnės. Kartais netgi tikslingumo pagrindimo pradžioje gali paaiškėti, kad neverta toliau tęsti tikslingumo vertinimo, kartu galima nuspręsti dėl paslaugos neperspektyvumo.

Savanevičienė monografijoje „Smulkaus ir vidutinio verslo kooperavimo formos ir galimybės Lietuvoje“ [17] pabrėžia, kad paslaugų įmonės dažniausiai nėra orientuotos į augimą, pagrindinis motyvas – pasitenkinimas vykdoma veikla. „Vakarų ekspresas“ [18], apklausęs smulkiojo ir vidutinio verslo paslaugų įmones, patvirtino šią Savanevičienės [17] nuomonę ir pateikė apibendrinimą, kad kiekviena įmonė pirmiausia siekia pelno ir, jeigu šis gaunamas, nematoma prasmės diegti verslo naujovių.

Reikia pažymėti, kad nepaisant nemažo skaičiaus šalininkų, įvairiomis formomis ir traktuotėmis pasisakančių už naujų produktų tikslingumo pagrindimą, literatūroje dažniausiai apsiribojama tokio pagrindimo prasmingumo aptarimu. Pavyko aptikti tik keletą šaltinių, kuriuose nagrinėjami metodiniai šios problemos sprendimo aspektai. Tai Bivainio, Tamošiūno [19] straipsnis, kuriame pateiktieji įmonių restruktūrizavimo tikslingumo pagrindimo metodai grindžiami kiekybiniais skaičiavimais, Cozijnsen, Vrakking ir Ijzerloo [20] bei Mohanty [21] straipsniai, kuriuose pateiktos naujo produkto poreikio įvertinimo pagal atitikimą įmonės tikslams metodinės nuostatos bei Amara, Landry, Becheikh, Ouimet [22] straipsnis, kuriame aprašyti inovacinio potencialo ir produkto naujumo lygio nustatymo tyrimai.

Taigi ne tik kad neturime sudėtingo uždavinio sprendimo metodikos, apskaita metodinė bazė labai kukli – smulkūs fragmentai ir neartima analogija. Atsižvelgiant į praktinių situacijų įvairovę, reikalinga universali, lanksti, įvairioms sąlygoms adaptuojama metodika.

3. Reikalavimai naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo modeliui

Paslaugų kaita, naujų paslaugų diegimas – tai lyg ir savaiminiai natūralūs evoliucijos procesai, turintys ryšį su kiekvienos paslaugų įmonės savininkų ir administratorių prigimtiniu siekiu tobulėti, plėtoti savo veiklą. Tik besiplėtojanti įmonė gali gausinti savo galimybes, kurti, išgyti ir įdiegti mokslo bei technikos naujoves, naujus civilizacijos pažangos produktus.

Kaip minėta, sėkmingai veikiančiai įmonei dažnai nėra poreikio diegti naujus produktus vien tik todėl, kad esami produktai turi gerą paklausą ir yra pelningi. Tokiais atvejais siekiant įmonės plėtros, gali būti tikslinga didinti esamų produktų (paslaugų) pardavimo apimtį. Kita vertus, delsimas diegti naujas paslaugas įmonei taip pat yra rizikingas, nes paslaugos gyvavimo ciklas sunkiai prognozu-

2 lentelė. Galimos verslo plėtros kryptys

Table 2. Possible directions for business development

Rinka	Įmonėje naudojama paslaugos teikimo technologija		Nauja (tobulesnė) paslaugos teikimo technologija		Marketingo priemonės
	SP	NP	SP	NP	
Esama	SP	NP	SP	NP	Esamos
Nauja	SP	NP	SP	NP	
Esama	SP	NP	SP	NP	Naujos
Nauja	SP	NP	SP	NP	

SP – sena paslauga, NP – nauja paslauga

jamas, smukimo fazė gali prasidėti staiga ir užklupti paslaugų įmonę nepasirengusią. Vadinasi, plėtojant paslaugų įmonės veiklą bet kuria kryptimi, atsiranda tam tikra rizika. Pavyzdžiui, James, James, Roffe [4] teigia, kad naujo produkto kūrimas, taip pat ir naujų paslaugų diegimas yra susijęs su didesne rizika, nei teikiamų paslaugų plėtra esamose rinkose. Šią mintį pratęsia Kindurio teiginys, kad rizika lemia veiklos pasirinkimą, susijusį su rinkomis ir paslaugų teikimu tose rinkose [16]. Vadinasi, rizikos ir rinkos galimybių įvertinimas – būtini naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo modelio elementai.

Tipiška, kad įmonės turi plėtros alternatyvas, be to, dažniausiai jų nemažai, todėl sunku užčiuopti tinkamiausią. Pavyzdžiui, James, James, Roffe [4] pagal veiklos galimumą skirtingose rinkose, išskiria tokias plėtros alternatyvas:

- 1) teikiamų paslaugų pardavimo esamose rinkose efektyvumo didinimas;
- 2) naujų paslaugų kūrimas ir pardavimas esamose rinkose;
- 3) teikiamų paslaugų pardavimas naujose rinkose;
- 4) naujų paslaugų pardavimas naujose rinkose.

Žinoma, galimi ir įvairūs šių alternatyvų deriniai.

Savanevičienė [17] akcentuoja paslaugų įmonių plėtros galimybes pasirenkant naujas efektyvesnes priemones. Reikia pažymėti, kad efektyvias priemones pasirinkti svarbu tiek teikiamų, tiek naujų paslaugų pardavimui skatinti.

Apibendrinami įvairių autorių siūlymus pabandėme susisteminti galimas paslaugų įmonių plėtros kryptis (2 lentelė), kurias reikėtų įvertinti, siekiant priimti objektyvų sprendimą dėl naujų paslaugų diegimo tikslingumo.

Avlonitis, Papastathopoulou, Gounaris [23], Davidson [9], Salavou [5], Brouwer, Kleinknecht [24] ir kt. tvirtina, kad naujo produkto kūrimo pobūdis priklauso nuo produkto naujumo, nes skirtingo naujumo lygio produktams kurti reikia skirtingų sąnaudų ir pastangų. Iš to galima daryti išvadą, kad vertinant naujų paslaugų diegimo tikslingumą būtina atsižvelgti į paslaugų naujumo charakteristikas. Ši išvada susisieja su Avlonitis, Papastathopoulou, Gounaris [23] nuomone, kad naujų paslaugų diegimo tikslingumas priklauso nuo paslaugos naujumo. Jie teigia, kad produkto naujumas gali būti vertinamas tiek įmonės, tiek rinkos atžvilgiu.

Toks kontrastas diktuoja poreikį aptarti paslaugų naujumo sampratą. Šiuo aspektu išsakoma įvairių nuomonių.

Lakoniškai, bet įtaigiai naujas paslaugas apibūdina Chaitanya, teigdama, kad „naujo produkto ar paslaugos sąvoka reiškia tai, kas neegzistavo praeityje“ [8, p. 158]. Pagal Avlonitis, Papastathopoulou, Gounaris [23] paslaugų naujumas išreiškiamas dviem dimensijomis: kiek paslauga nauja rinkai ir kiek ji nauja įmonei. Taip pat dvi, bet kitokio turinio dimensijas paslaugų naujumui išreikšti siūlo Grieco [25]: nelabai naujos ir radikaliai naujos paslaugos. Apibendrinusi daugelio autorių nuomones, Salavou [5] siūlo produkto naujumą klasifikuoti taip:

- 1) produktas naujas įmonei;
- 2) produktas naujas vartotojui;
- 3) unikalus naujas produktas.

Panašią poziciją išsako Gadrey, Gallouj, Weinstein [26], išskirdami 4 naujumo lygių paslaugas:

- 1) iš esmės naujos paslaugos;
- 2) paslaugos, papildančios teikiamų paslaugų asortimentą;
- 3) teikiamų paslaugų modifikacijos;
- 4) teikiamų paslaugų organizavimo ir teikimo naujovės.

Dar detaliau skirstyti paslaugų naujovės, remdamosi Lovelock ir Wright atliktų išsamių tyrimų rezultatais, siūlo Bagdonienė, Hopenienė [14]. Jos pateikia šešių pozicijų paslaugų naujumo sąrašą. Tai:

- 1) stiliaus pakeitimai, pavyzdžiui, interjero, logotipo, darbuotojų aprangos pakeitimas;
- 2) paslaugos patobulinimas, pavyzdžiui, paslaugų sąvabių pakeitimas, siekiant geriau patenkinti vartotojų poreikius;
- 3) paslaugų nomenklatūros išplėtimas, t. y. teikiamos paslaugos papildymas naujomis arba teikiamos paslaugos naujų būdų siūlymas;
- 4) įmonei nauja paslauga, t. y. tokia, kurią siūlo ir kiti paslaugų teikėjai;
- 5) nauja teikiamos paslaugos technologija;
- 6) visiškai naujos paslaugos.

Taigi paslaugų naujumas, kaip esminis paslaugą apibūdinantis požymis, negali būti ignoruotas, siekiant objektyviai įvertinti naujų paslaugų diegimo tikslingumą.

4. Naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo modelis

Atsižvelgiant į svarbiausius aptartus reikalavimus naujų paslaugų tikslingumui pagrįsti, šiam tikslui siūlomas modelis, sudarytas iš šešių, nuosekliai išdėstytų komponentų (žr. pav.). Pagal siūlomą modelį numatyta nuosekliai kiekviename etape įvertinti abiejų verslo plėtros krypčių galimybes: naujų paslaugų diegimą ir teikiamų paslaugų apimčių didinimą. Tokiu būdu nuosekliai etapais vertinant abiejų verslo plėtros krypčių pasirinkimo tikslingumą yra galimybė kiekviename tyrimo etape išaiškinti neperspektyvias paieškas (plėtros kryptis), susiaurinti tyrimą ir sumažinti neproduktyvias sąnaudas.

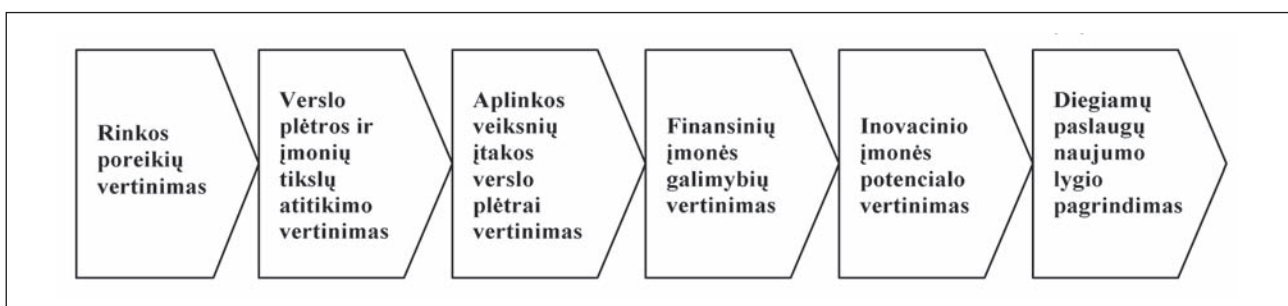
Bendru atveju, atlikus vertinimus pagal pirmuosius penkis modelio komponentus, galimi tokie sprendimai:

- 1) verslo plėtra netikslinga;
- 2) tikslinga diegti naujas paslaugas;
- 3) tikslinga plėsti teikiamų paslaugų apimtį;
- 4) tikslinga diegti naujas paslaugas ir plėsti teikiamų paslaugų apimtį vienu metu.

Tikslingomis galima laikyti tik tas verslo plėtros kryptis, kurios bus teigiamai įvertintos pagal visus modelio komponentus, nes kiekvienas verslo plėtros aspektas, kurį vertinti numatyta modelio komponentuose, yra gana reikšmingas. Dviem atvejais, t. y. kai nustatoma, kad tikslinga diegti naujas paslaugas arba tikslinga diegti naujas paslaugas ir plėsti teikiamų paslaugų apimtį, tyrimą būtina pratęsti pagal šeštą modelio komponentą, kuriame numatytas paslaugų naujumo lygio pagrindimas.

4.1. Rinkos poreikių įvertinimas

Bet kurio paslaugų verslo plėtros sąlygos yra glaudžiai susijusios, viena vertus, su galimybe geriau už konkurentus patenkinti vartotojų poreikius (pavyzdžiui, paslaugų kokybės ir kainos santykiu), kita vertus, su vartotojų nusiteikimu mokėti už paslaugą tiek, kad paslaugų kaina būtų priimtina paslaugų įmonei. Būtent vartotojų pasitenkinimas ir efektyvus įmonės išteklių naudojimas suvokiami kaip svarbiausia įmonės plėtros užtikrinimo sąlyga. Ji lemia įmonių poreikį vertinti jų teikiamų paslaugų patrauklumą var-



Naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo modelio principinė schema

The principled scheme of the reasoning pattern of purposefulness of new service development

totojams. Tai vienas iš kriterijų, pagal kurį galima spręsti, kurias veiklas tikslinga plėtoti, kurias tobulinti, kurių atsakyti. Siekiant įvertinti, kiek patenkina vartotojų poreikius jau teikiamos paslaugos, tikslinga taikyti Capelia ir Turner [27] siūlomą paslaugų įmonių vartotojų tyrimų metodiką. Sudarydamos metodiką, autorės rėmėsi daugelio mokslininkų nuomone ir savo atliktais profesinio orientavimo įstaigų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimais. Tokio pobūdžio tyrimuose jos siūlo taikyti Scoringo metodą ir vartotojų atsakymus vertinti intervalu [2 (visiškai sutinku); –2 (visiškai nesutinku)]. Supaprastintai jos vertina ir kriterijų svarbą, suteikiant reikšmes iš labai riboto rinkinio 2, 1, 0.

Atsižvelgiant į tai, kad Capelia ir Turner [27] siūloma klausimyne didelė dalis kriterijų yra kokybiniai, vertinimo subjektyvumui sumažinti prasminga būtų dalį jų pakeisti kiekybiniais ir nustatyti ribojimą, kad ne mažiau kaip pusė kriterijų būtų kiekybiškai vertinami. Pagal tokios vartotojų apklausos metu gautus atsakymus jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis galima nustatyti skaičiuojant suvestinę kriterijaus reikšmę (B_e):

$$B_e = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n K_{ej} \eta_j, \quad (1)$$

čia: K_{ej} – e -tosios paslaugos j -ojo vertinimo kriterijaus reikšmė; η_j – j -ojo kriterijaus svarba.

Pagal gautas suvestinio kriterijaus reikšmes galima suranguoti paslaugas vartotojų pasitenkinimo jomis požiūriu. Rekomenduojama nusistatyti ribinę suvestinio kriterijaus reikšmę, žemiau kurios kriterijaus reikšmes traktuoti kaip patvirtinančias vartotojų nepasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Siekiant visapusiškiau įvertinti rinkos galimybes, tikslinga nustatyti ir rinkos augimo tempus (Z), pavyzdžiui, per paskutinius 5 metus bei įmonės užimamos rinkos dalies kitimą (C) teikiant tam tikrą paslaugą.

$$Z_e = \frac{P_e - P_{e-1}}{P_{e-1}}, \quad (2)$$

čia: Z_e – rinkos augimo tempai, teikiant e -tąją paslaugą; P_e – ataskaitinio laikotarpio e -tosios paslaugos pardavimo apimtis (pajamos, pardavus paslaugą); P_{e-1} – praėjusio laikotarpio e -tosios paslaugos pardavimo apimtis.

Įmonės užimamos rinkos dalis (C) nustatoma pagal šią formulę:

$$C_e = \frac{U_e}{E_e}, \quad (3)$$

čia: C_e – įmonės užimamos rinkos dalis, teikiant e -tąją paslaugą; U_e – e -tosios paslaugos pardavimo apimtis; E_e – visų e -tosios paslaugos teikėjų pardavimo apimtys rinkoje.

Vertinimų pagal šį modelio komponentą apibendrinimai būtų tokie:

1. Išaiškinius paslaugas, kurios neatitinka vartotojų poreikių, bei nustačius, kad tų paslaugų rinkos augimas nėra pakankamas ($Z \leq 0$), o įmonės užimama rinkos dalis mažėja, galimas vienintelis ir kategoriškas sprendimas – tokių paslaugų apimtis įmonei didinti netikslinga. Tokiais atvejais prasminga tęsti naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimo tyrimą, atmetant teikiamų paslaugų apimčių plėtros idėją.
2. Tais atvejais, kai vertinimai patvirtina, kad vartotojų poreikius mažiausiai atitinkančių paslaugų rinka ar įmonės užimama rinkos dalis auga, darytina išvada, kad paslauga yra reikalinga vartotojams, tik reikia tobulinti paslaugos teikimą bei tęsti vartotojų nepasitenkinimo priežasčių tyrimus, o atskleistas priežastis pašalinti, kad šioje veiklos srityje neaplenktų konkurentai.
3. Tais atvejais, kai teikiamos paslaugos atitinka vartotojų poreikius, rinkos augimo tempai akivaizdūs, o įmonės užimama rinkos dalis auga, tikslinga toliau tęsti abiejų plėtros kryptių galimybių tyrimą pagal kitus modelio komponentus.

4.2. Įmonės veiklos plėtros alternatyvų ir įmonės tikslų atitikimo vertinimas

Įmonės veiklos plėtros alternatyvų ir įmonės tikslų atitikimo vertinimą daugelio darbų autoriai priskiria prie svarbiausių naujų paslaugų įdiegimo tikslingumo pagrindimo būdų. Specialiojoje literatūroje galima rasti gana įdomių šio būdo taikymo siūlymų.

Mohanty [21] siūlomo verslo plėtros krypties pasirinkimo metodo esmė yra įmonės tikslų atitikimo nustatymas, grindžiant sąlyga, kad bet kokia verslo plėtra turi atitikti bent vieną iš šių trijų bendriausių įmonės tikslų:

- 1) sumažinti proceso (paslaugos teikimo) savikainą;
- 2) teikti paslaugas taip, kad jų rodikliai prilygtų geriausių tos srities įmonių rodikliams (kokybės, našumo, atlikimo trukmės, asortimento ir kt.);
- 3) teikti paslaugas taip, kad paslaugų rodikliai pralenktų geriausių tos srities įmonių rodiklius (kokybės, našumo, atlikimo trukmės, asortimento ir kt.).

Tokio vertinimo, išsprauto į trijų konkretaus turinio sąlygų rėmus, pritaikymas yra ribotas. Padidinti jo universalumą ir išplėsti taikymo ribas galima suteikiant įmonės tikslams svarbos rodiklį. Be to, tokiu būdu vertinimas pervertinomas į objektyvesnę kiekybinę formą.

Cozijnsen, Vrakking ir Ijzerloo [20] tyrimuose tikrinamas naujo produkto kūrimo ir įmonės tikslų atitikimas bei vertinama naujo produkto sėkmė. Tyrėjai daro išvadą, kad naujo produkto kūrimo tikslų ir įmonės tikslų atitikimas yra vienas pagrindinių sėkmės veiksnių. Jie siūlo [20] įmonės tikslus skaidyti į dvi grupes:

- 1) įmonės savininkų tikslai;
- 2) personalo tikslai.

3 lentelė. Įmonės tikslai [3]**Table 3.** The objectives of enterprise [3]

Įmonės savininkų tikslai	Personalo tikslai
Pelno didinimas	Personalo kaitos mažinimas
Apyvartos didinimas	Personalo pasitenkinimo didinimas
Efektyvumo didinimas	Personalo motyvacijos stiprinimas
Našumo (produktyvumo) didinimas	Darbo sąlygų gerinimas
Rinkos plėtra	
Aplinkos taršos mažinimas	
Kokybės gerinimas	

Šioms grupėms priskirti tikslai, kurių atitikimą rekomenduoja įvertinti Cozijnsen, Vrakking ir Ijzerloo [20], siekiant pagrįsti naujo produkto sėkmę, pateikti 3 lentelėje.

Chaitanya [8], nagrinėdama finansinių paslaugų pokyčių valdymą ir analizuodama teikiamų ir naujų paslaugų savybes bei plėtros galimybes, vienoje iš tyrimo išvadų pažymi, kad naujų finansinių paslaugų diegimo pagrindinis tikslas yra geriau tenkinti vartotojų poreikius. Vartotojų poreikių tenkinimo būtinumą, kaip vieną iš naujovių diegimo tikslų, numato ir kiti autoriai (1 lentelė). Nors Cozijnsen, Vrakking ir Ijzerloo [20] siūlomų vertinti tikslų sąrašė numatyti tikslai „Efektyvumo didinimas“ bei „Kokybės gerinimas“ siejasi su geresniu vartotojų poreikių tenkinimu, mūsų nuomone, jų siūlomą tikslų rinkinį būtų tikslinga papildyti tikslais, kurių prasmingumą argumentuoja Mohanty [21]:

- 1) paslaugos teikimo laiko trumpinimas;
- 2) paslaugų asortimento didinimas.

Cozijnsen, Vrakking ir Ijzerloo [20] naujų produktų sėkmei vertinti ir tikslingiausia variantui atrinkti siūlo taikyti santykinį tikslų pasiekimo rodiklį (R). Toks vertinimas būtų naudingas ir pagrindžiant paslaugų įmonės plėtros krypties tikslingumą.

Santykinis tikslų pasiekimo rodiklis (R) apskaičiuojamas taip:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \eta_i}{\sum_{i=1}^n W_i}, \quad (4)$$

čia: i – tikslo indeksas; W_i – tikslo pasiekimo (įdiegus naujas paslaugas ar padidinus esamų paslaugų teikimo apimtį) įvertis; η_i – tikslo svarba.

Tikslų pasiekimui nustatyti siūlome tokius įverčius: 2 – neabejotinai teigiama įtaka įmonės tikslams pasiekti, 1 – galima teigiama įtaka įmonės tikslams pasiekti, 0 – verslo plėtra neturės įtakos įmonės tikslams, (–1) – galima neigiama įtaka įmonės tikslams pasiekti, (–2) – neabejotinai neigiama įtaka įmonės tikslams pasiekti.

Pagal apskaičiuotas R rodiklio reikšmes galima spręsti, kuri veiklos plėtros alternatyva (ar naujų paslaugų diegimas R_N , ar teikiamų paslaugų pardavimo apimtį didinimas R_S) geriau atitinka įmonės tikslus. Jeigu $R_N > R_S$, tai naujų paslaugų diegimas labiau atitinka įmonės tikslus ir prasminga diegti naujas paslaugas; jeigu $R_S > R_N$, tai tikslinga didinti teikiamų paslaugų pardavimo apimtį. Gali būti, kad $R_S \approx R_N$. Tokiu atveju prasminga toliau tęsti abiejų verslo plėtros krypties plėtros tikslingumo vertinimo tyrimą.

Reikia pažymėti, kad formalus santykinio tikslų pasiekimo rodiklio taikymas taip pat gali išprovokuoti atmeti ir labai perspektyvias idėjas, kaip neatitinkančias įmonės tikslų. Tokioms situacijoms išvengti reikėtų periodiškai revizuoti įmonės tikslus, patikrinti, ar jos atitinka pasikeitusias verslo sąlygas.

4.3. Aplinkos veiksnių įtakos verslo plėtrai vertinimas

Kai kurių darbų autoriai [3, 28] šalia rinkos galimybių priimti paslaugų verslo plėtros produktus vertinimo siūlo taip pat patikrinti galimą aplinkos įtaką įmonės verslo plėtrai. Tam Mackevičius, Poškaitė [28] siūlo loginės analizės būdą. Aplinkos poveikis gali būti skirtingas įvairiose rinkose, todėl aplinkos poveikio įvertinimo rezultatai gali lemti ne tik verslo plėtros kryptį, bet ir rinkos pasirinkimą.

Aplinkos veiksniai, turintys įtakos verslo plėtros krypties pasirinkimui, gali būti įvairūs, pavyzdžiui, ekonominė šalies (regiono) būklė (infliacijos lygis, nedarbo lygis, valiutos kurso kitimo tendencijos ir kt.), visuomenės požiūris (toleruoja, netoleruoja, skatina), vyriausybės politika (draudžia, skatina vieną ar kitą verslo kryptį), verslo šakos perspektyvos (paslauga madinga, mažai konkurentų ir pan.), galimybė gauti paslaugai teikti reikalingų išteklių ir kt. [28]. Toks vertinimas leistų nustatyti, ar kurios nors verslo plėtros alternatyvos įgyvendinimas nekonfliktuoja su aplinkos reikalavimais esamoje rinkoje. Pagal tokį vertinimą galima būtų išaiškinti, kurios verslo plėtros alternatyvos tam tikrose rinkose netikslingos.

Rinkų palankumui paslaugų verslo plėtros alternatyvoms nustatyti siūlome sudaryti aplinkos veiksnių įtakos vertinimo matricą (4 lentelė). Veiksnių, darančių įtaką, pobūdis ir rinkinys priklauso nuo teikiamų paslaugų specifikos ir įmonės veiklos apimčių, todėl gali būti skirtingas įvairioms paslaugų įmonėms. Poveikio pobūdis ir stiprumas galėtų būti išreikštas intervalu [–1 (neabejotinai neigiamas poveikis verslo plėtrai toje rinkoje); +1 (aplinkos sudarytos palankiausios sąlygos verslo plėtrai toje rinkoje)].

Pagal sumines matricos eilutes galima būtų spręsti, kuriai verslo plėtros krypties rinka yra palankesnė. Galimi atvejai, kai rinka palanki visoms plėtros alternatyvoms. Tokiais atvejais visas verslo plėtros alternatyvas reikėtų vertinti pagal įmonės finansinių galimybių vertinimo kriterijus.

4.4. Finansinių įmonės galimybių vertinimas

Statistika rodo, kad tik 18–20 % naujų paslaugų projektų yra sėkmingi [29]. Vadinas, renkantis verslo plėtotos kryptį, NP diegimo tikslingumas, taip pat ir teikiamų paslaugų apimčių plėtra turi būti grindžiami ekonominiais finansiniais skaičiavimais.

Finansinių galimybių įvertinimo svarbą, siekiant pagrįsti verslo plėtros krypties pasirinkimą, akcentuoja ir Kriaucionienė, Urbanskienė [30], teigdamos, kad naujų produktų diegimas visada susijęs su nemažomis investicijomis. Be finansiškai pagrįsto sprendimo diegti naujas paslaugas įmonė gali patirti nesėkmę jau vien dėl nepakankamo biudžeto. Įmonė visų pirma turi patikrinti esamų produktų galimybes rinkoje ir tik paskui planuoti naujus produktus [30].

Remdamiesi daugelio autorių darbų nuomone, Melnikas, Jakubavičius, Strazdas [31] teigia, kad „nuo naujovės ekonominio efektyvumo įvertinimo rezultato ir tikslumo daugiausiai priklauso, ar inovacinė veikla bus įgyvendinama“ [31, p. 27]. Tai reiškia, kad ir paslaugų įmonėms ekonominio efektyvumo vertinimas turi būti sprendimo, ar tikslinga diegti naujas paslaugas, pagrindas. Siūlomi įvairūs ekonominio efektyvumo vertinimo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės. Daug tyrėjų (pavyzdžiui, James, James, Roffe [4], Norvaišienė [32] ir kt.) pagrindiniu naujovės įdiegimo tikslingumo pagrindimo kriterijumi laiko įmonės pelno padidėjimą. Melnikas, Jakubavičius, Strazdas [31] palaiko Ansoff inovacinės veiklos projektams vertinti naudojamus du rodiklius – pelną ir riziką. Pelno ir rizikos rodiklių taikymui inovacinių projektų tikslingumui vertinti pritaria Rutkauskas, Tamošiūnienė [33] ir kiti tyrėjai. Melnikas, Jakubavičius, Strazdas [31] pritarė Ansoff pasiūlytos pelno P_e apskaičiavimo formulės taikymui:

$$P_e = \frac{(M_T + M_B) \times E \times p_s \times p_b}{C_D + J} \times S, \quad (5)$$

čia: M_T – techninis įmonės lygis; M_B – ekonominiai pranašumai; E – visuminis įplaukų per produkto gyvavimo ciklą įvertinimas; p_s – naujo produkto kūrimo projekto pasisekimo tikimybė; p_b – sėkmingo išėjimo į rinką tikimybė; S – strateginė siūlomo projekto ir kitų projektų atitiktis; C_D – suminės investicijos; J – kaupimo veiksnys, išreiškiamas daliniu esamų pajėgumų naudojimu.

Deja, formulėje esančios kokybinės charakteristikos ir gana abstraktaus turinio kiekybiniai rodikliai reikalauja nemažų sąnaudų pritaikyti formulę praktiniams skaičiavimams ir negarantuoja reikiamo vertinimo patikimumo.

Finansinių rodiklių vertinimo šalininkas Walters [34] įmonės inovacinės veiklos galimybes nusako vienareikšmiškai ir kategoriškai: tik turinčiai pakankamai lėšų įmonei tikslinga imti kurti naujus produktus. Šiuo požiūriu Mackevičius [35] yra nuosaikesnis ir teigia, kad verslo plėtra (tiek naujų paslaugų kūrimas, tiek teikiamų paslaugų ap-

4 lentelė. Aplinkos veiksnių įtakos rinkai matrica

Table 4. Matrix of influence of environmental factors on a market

Veiksniai, turintys įtaką paslaugų plėtrai	A rinka		B rinka		C rinka ir t. t.	
	NPD	TPAD	NPD	TPAD	NPD	TPAD
1						
2						
3 ir t. t.						
Iš viso						

NPD – naujų paslaugų diegimas,

TPAD – teikiamų paslaugų apimčių didinimas.

imčių didinimas) galimas atsiradus laisvų lėšų. Vallaster, Hasenohri [36], nagrinėję mobiliojo ryšio paslaugų inovacijų galimybes, šiuo klausimu nėra tokie kategoriški. Pagal juos įmonės finansinės galimybės gali lemti tik paslaugos naujumą, o naujų paslaugų poreikį diktuoja rinka, t. y. vis kintantys vartotojų poreikiai. Palaikytinas ir šių tyrėjų teiginys, kad, norint nustatyti naujovės įdiegimo tikslingumą, reikia įvertinti ir kitus rodiklius.

Negalima nesutikti su paplitusia nuomone, kad verslui plėsti įmonėms reikalingos investicijos, kad jos yra pagrindinis įmonių ekonominės plėtros įgyvendinimo veiksnys. Kita vertus, tęsiant Vallaster, Hasenohri [36] mintį ir atkreipiant dėmesį į išskirtinę paslaugų lankstumo savybę bei remiantis savo turima patirtimi galima teigti, kad įmonės gali siūlyti naujas paslaugas, kurioms įgyvendinti nereikia papildomų investicijų – galimos naujos paslaugos ir naudojant esamą technologiją. Taigi įmonės finansinės galimybės lemia ne tik paslaugų naujumą, bet gali lemti ir naujų paslaugų pobūdį. Žinoma, šiuolaikinėmis sąlygomis, siekiant verslo plėtros, svarbu rasti įmonei tinkamus finansavimo šaltinius ir jais racionaliai pasinaudoti.

Norint nustatyti finansines verslo plėtros galimybes tikslingas investicijų tiek į naujų paslaugų diegimą, tiek į teikiamų paslaugų apimčių didinimą efektyvumo lyginimas. Palyginus abiejų verslo krypties investicijų efektyvumo rodiklius, priimamas sprendimas plėtoti tą verslą, kurio investicinis efektyvumas yra didesnis. Deja, ir čia slypi keblumai, nes ekonominiams naujų paslaugų rodikliams būdingas nemažas neapibrėžtumas. Atsižvelgę į tai, siūlome vertinimą pradėti nuo teikiamų paslaugų apimties didinimo prognozuojamo investicinio efektyvumo ir tik paskui vertinti naujų paslaugų įdiegimo galimybes esant toms pačioms (apskaičiuotoms) investicijoms. Galimybės vertinti tikslinga taikyti ekspertinius vertinimus, atsižvelgiant į tai, kad kuriamas naujas produktas (šiuo atveju – nauja paslauga) turi geriau tenkinti vartotojų poreikius. Vartotojas priims naują paslaugą, jeigu ji geriau atitiks bent vieną iš šių poreikių [37]:

- 1) naudingumo;

- 2) malonumo, pasitenkinimo suteikimo;
- 3) vartojimo išskirtinumo;
- 4) kainos prieinamumo;
- 5) paprastumo, suprantamumo.

Paslaugų įmonių vadovai ir ekspertai turi spręsti, ar įmanoma su tam tikromis investicijomis (apskaičiuotomis teikiama paslaugų plėtra) sukurti ir įdiegti naują (-as) paslaugą (-as), kuri (-ios) atitiktų bent vieną iš išvardytų savybių ir kurios (-ių) investicinis efektyvumas būtų didesnis, kuri (-ios) atitiktų vartotojų nusiteikimą pirkti paslaugą už kainą, priimtina paslaugų įmonei. Duomenys tokiems tyrimams gali būti imami iš analogiškų projektų [33].

Gauta išvada būtų preliminarus sprendimas dėl įmonės verslo krypties pasirinkimo ir kartu naujų paslaugų diegimo tikslingumo. Jeigu gauta išvada rodytų, kad galimos disponuoti investicijos nepakankamos naujoms paslaugoms diegti, tai įmonei tektų šią idėją atmesti ir tęsti teikiama paslaugų apimčių didinimo projektų tyrimą. Jeigu ekspertų išvada patvirtintų, kad investicijų pakanka naujoms paslaugoms kurti ir diegti, tada naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimą reikėtų vertinti pagal kitus modelio komponentus (žr. pav.).

Taigi kuriuos rodiklius, apibūdinančius investicijų efektyvumą, tikslinga taikyti? Kurių rodiklių lyginimas leistų objektyviau pagrįsti pasirinkimą diegti naujas paslaugas ar plėsti esamų paslaugų apimtis? Įvairių darbų autoriai skirtingai atsako į šiuos klausimus. Pavyzdžiui, Rutkauskas, Tamošiūnienė [33] investicijų efektyvumui verslo projektuose nustatyti siūlo tokius rodiklius: grynoji dabartinė vertė, investicijų atsipirkimo laikotarpis, vidinė pelno norma, rentabilumo indeksas ir investicijų efektyvumo koeficientas. Paslaugų įmonės verslo projektą galima traktuoti kaip verslo plėtros naujos krypties nustatymą ir išvardytus rodiklius taikyti kaip investicijų į naujų paslaugų diegimą ir į teikiama paslaugų apimčių plėtrą efektyvumo vertinimo kriterijus.

Kitų darbų autoriai [28, 32, 33, 38] šalia minėtų rodiklių investicijų efektyvumui vertinti siūlo naudoti investicijų grąžos rodiklį. Walters [34], nagrinėdamas įmonės plėtros strategijos variantus, teigia, kad ateities planavimo pagrindinis aspektas yra nustatyti finansines galimybes. Cituodamas Rappaport, jis pabrėžia, kad bet kuris strateginės veiklos alternatyvos pasirinkimas turi būti paremtas investicijų grąžos įvertinimu. Tenka pažymėti, kad Walters [34] naudojami kokybiniai rodikliai investicijų grąžai skaičiuoti ne tik apsunkina siūlomo metodo taikymą, bet ir sumažina vertinimo objektyvumą.

Mets [38], nagrinėdamas naujų technologijų diegimą korporacijose, investicijų grąžą (O) siūlo skaičiuoti tokiu būdu:

$$O_N = \frac{N[O_1(I_{PV} + I_K + I_{RD}) + I_{RD}] - I_{RD}}{N(I_{PV} + I_K) + I_{RD}}, \quad (6)$$

čia: N – korporacijos įmonių skaičius; O_1 – vienos korporacijos įmonės investicijų grąža, išreikšta santykiniu dydžiu; I_{PV} – investicijos į materialųjį turtą vienoje korporacijos įmonėje; I_K – naujo produkto kūrimo išlaidos vienoje korporacijos įmonėje; I_{RD} – investicijos į tyrimus.

Dėl adresavimo korporacijai, be to, korporacijai, kurios įmonės turėtų būti gana analogiškos, bei dėl O_1 parametro neapibrėžtumo, Mets [38] siūlymas yra pritaikomas ribotai. Kita vertus, negalima neatkreipti dėmesio į jo tinkamai argumentuotą teiginį, kad naujo produkto investicijos yra naudingos firmai, jeigu investicijų grąža yra ne mažesnė kaip 15 %.

Norvaišienė [32] nuomone, investicijų grąžos kaip investicijų efektyvumo rodiklio pranašumas tas, kad šis rodiklis padeda palyginti galimą pelną ir verslo plėtros projekto investicijas bei siūlo taikyti klasikinę investicijų grąžos apskaičiavimo formulę:

$$O = \frac{P_{vid}}{K}, \quad (7)$$

čia: P_{vid} – vidutinis metinis pelnas; K – investicijos į verslo plėtrą.

Tyrėjai, nagrinėjantys projektus, susijusius su investicijomis, teigia, kad nė viena įmonė nėra garantuota, kad veikla bus sėkminga, paslaugos turės paklausą, kad dėl paklausos svyravimų neteks keisti veiklos apimčių, kad neatiras papildomų išlaidų ir pan. Įmonių vadovai, siekdami didesnio pelno, imasi rizikingų projektų, todėl svarbu įvertinti verslo riziką, žinoti jos ribas, jų neperžengti, kad nepatirtų bankroto. Mackevičius monografijos [35] išvadose teigia, kad nėra verslo, nėra veiklos, kuri nebūtų susijusi su tam tikra rizika, tačiau, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, rizikingi sprendimai gali atnešti daug didesnę naudą, negu tuo atveju, kai rizika neprisiimama.

Investicinių projektų rizikai įvertinti pritaria ir kitų darbų autoriai, pavyzdžiui, Melnikas, Jakubavičius, Strazdas [31] Norvaišienė [32] ir kt. Tipiška investicinio projekto riziką apibrėžti kaip projekto rezultatų nuokrypio nuo laukiamo rezultato galimybę. Kelių investicinių projektų, pavyzdžiui, naujų paslaugų diegimo ir teikiama paslaugų apimčių didinimo, rizikai palyginti Norvaišienė [32] ir Rutkauskas bei Tamošiūnienė [33] siūlo taikyti sprendimo medžio metodą bei supaprastintą rizikos vertinimą taikant imitacinį modelį. Šiuos metodus taikyti tikslinga siekiant nustatyti ir palyginti, kurio investicinio projekto rizika yra didesnė [32, 33].

Mackevičius [35] riziką (Z) išreiškia pavojaus ir apsaugos veiksmų santykiu:

$$Z = \frac{f(P)}{f(A)}, \quad (8)$$

čia: P – pavojaus mastas; A – apsaugos veiksmų gausa.

Pavojaus masto augimas reiškia rizikos augimo galimybes, apsaugos veiksmų didinimas sudaro prielaidas mažinti žalos galimybę. Kiekybiniam rizikos vertinimui Mackevičius [35] siūlo skaičiuoti rizikos koeficientą r :

$$r = \frac{G_d}{N_k}, \quad (9)$$

čia: G_d – galimi didžiausi nuostoliai, susiję su investicija; N_k – nuosavas kapitalas.

Mackevičius [35] aptaria platų spektrą ryšių tarp verslo plėtros rizikos ir pelno bei išskiria tokius jų variantus:

- 1) didelis pelnas – didelė rizika;
- 2) didelis pelnas – vidutinė rizika;
- 3) didelis pelnas – maža rizika;
- 4) mažas pelnas – didelė rizika;
- 5) mažas pelnas – vidutinė rizika;
- 6) mažas pelnas – maža rizika;
- 7) vidutinis pelnas – didelė rizika;
- 8) vidutinis pelnas – vidutinė rizika;
- 9) vidutinis pelnas – maža rizika.

Praktika rodo, kad esant mažai rizikai gauti didelį pelną yra maža tikimybė, todėl verslo pasaulyje dažnai pasirenkamas pirmasis variantas: didelis pelnas – didelė rizika. Tačiau, anot Mackevičiaus [35], praktika diktuoja ir kitą priklausomybę: kuo didesnė rizika, tuo didesni galimi nuostoliai.

Dėl sunkiai įveikiamo neapibrėžtumo rizikos įvertinimas dažniausiai patikimas ekspertams. Ekspertai turi įvertinti veiksmus, lemiančius verslo plėtros riziką, įvertinti teigiamas ir neigiamas plėtros kryptių ypatybes, numatyti galimus nuostolius, siūlyti priemones neigiamam veiksmų poveikiui išvengti ar sumažinti. Darant įtaką neigiamiems veiksniams, mėginama sumažinti ar visiškai apsisaugoti nuo galimų finansinių nuostolių. Ekspertinis vertinimas turėtų atsakyti į klausimą, kiek investuoti į verslo plėtrą, atsižvelgiant į rinkos įsisavinimo laipsnį ir kitas verslo aplinkybes [33].

4.5. Įmonės inovacinio potencialo vertinimas

Įmonės inovaciniam potencialui įvertinti siūlome analizuoti abiejų plėtros alternatyvų galimybes atskirai, t. y. įvertinti atskirai naujų paslaugų diegimo ir jau teikiamų paslaugų plėtros galimybes tuo atveju, jeigu abi alternatyvos ankstesniuose verslo plėtros kryptių įvertinimo etapuose buvo įvertintos kaip atitinkančios įmonės plėtros kriterijus. Palyginus abiejų verslo kryčių inovacinį potencialą galima nustatyti, kuriai paslaugų įmonės plėtros alternatyva turi geresnių galimybių.

Dažnai diskutuojama, kurį rodiklį – įmonės inovacinį potencialą ar kūrybinį potencialą – tikslingiau vertinti sprendžiant apie naujo įmonės produkto kūrimo galimybes. Mostafa [39] nagrinėja kūrybingumo ir inovacinio potencialo sąvokų prasmę. Jis pabrėžia, kad daugelis autorių suvieno-

dina šias sąvokas, vieną pakeičia kita. Mostafa [39], komentuodamas Kao nuomonę, kad kūrybingumas (kūrybinis potencialas) suprantamas kaip žmonių veikla, kurios rezultatas – naujesnis, naudingesnis, paprastesnis produktas, pateikia ir kitų darbų autorių (Baron, Harrington, Davis ir kt.) nuomones apie kūrybingumo kaip personalijų charakteristikų sampratą. Iš tiesų personalo kūrybingumas yra svarbus aspektas kuriant naujų paslaugų idėjas ir galima pritariti straipsnyje [39] cituojamai Herbig ir Jacobs nuomonei, kad personalo kūrybingumas, kaip įmonės inovacinio potencialo dalis, yra svarbiausias įmonių pranašumas konkurencinėje kovoje ir, diegiant naujus produktus, reikia įvertinti kūrybinį potencialą. Kūrybingumas – tai asmenybės gebėjimai domėtis ir atskleisti naujus reiškinius, atrasti visiškai naujus išraiškos arba problemos sprendimo būdus. Humanistinės psichologijos požiūriu kūrybingumas yra asmenybės sklaida, pasireiškianti per jos saviaktualizaciją ir saviraišką [40].

Išsamiai inovatyvumą nagrinėja Melnikas [41]. Jis inovatyvumą apibrėžia kaip „inovacijų rezultatyvumo ir efektyvumo charakteristiką“ [41, p. 191], be to, teigia, kad tam tikros veiklos inovatyvumas išreiškia įgyvendinamų ar įgyvendintų naujovių mastą bei naujovių pobūdį ta prasme, kiek jų įgyvendinimas perteikia sugebėjimą spręsti esamas ir būsimas veiklos problemas. Tešiant išsakytas Melniko [41] mintis, galima teigti, kad inovacinis potencialas yra platesnė sąvoka, apimanti tiek personalo charakteristikas, tiek įmonės valdymo aspektus, tiek įmonės techninę bei technologinę bazę, todėl inovacinio potencialo vertinimas yra tinkamesnis, nei kūrybingumo vertinimas, nustatant įmonės verslo plėtros kryptį.

Analogiškai Melnikui [41] inovacinį potencialą apibūdina ir Mostafa straipsnyje [39] paminėti Basadur, Housdorf, kurie taip pat siūlo, diegiant naują produktą, vertinti inovacinį potencialą. Jie teigia, kad inovacinis potencialas yra suvokiamas kaip naujovių įdiegimo rezultatyvumas ir efektyvumas bei gali būti išreiškiamas visuma būdų ir formų, kuriomis vyksta naujovių formavimo procesai, reiškiiasi jų įgyvendinimo pasekmės. Beje, Avlonitis su bendraautoriais [23] cituoja Rogers, kuris taip apibūdina inovacinį potencialą: įmonės inovacinis potencialas – tai gebėjimas per tam tikrą laiką įdiegti naujoves, o paslaugų įmonėse – kurti ir įdiegti naujas paslaugas. Įvairių įmonių veiklos rezultatai rodo, kad vienos jų dirba sėkmingai, kitos ne taip sėkmingai, trečios nesėkmingai. Ši aplinkybė siejama su įmonių siekiu vystytis, tobulinti savo veiklą, o šiai prielaidai įgyvendinti įmonėms reikia didinti inovacinį potencialą (galimybes).

Kokios sudėtinės dalys sudaro inovacinį potencialą? Reikia pažymėti, kad daugumos darbų autoriai sutaria šiuo klausimu. Kickul, Salters [42], apibendrinę daugelio mokslininkų mintis, teigia, kad inovacinį įmonės potencialą sudaro įmonės personalo galybės (kūrybiškumas), finansinis pajėgumas, techninis ir technologinis potencialas.

Pritardami šiai nuomonei, manome, kad finansinis potencialas, diegiant naujas paslaugas, didesne savo vaidmens dalimi išsėina už inovacinio potencialo ribų, todėl jo vertinimą išskyrėme atskiru komponentu.

Naujovių kūrimo ir pritaikymo įmonėse varomoji jėga yra kūrybingi darbuotojai. Mokslo ir technikos pažanga susijusi su tinkamos kvalifikacijos personalo parinkimu ir naudojimu atsižvelgiant į jo sugebėjimus, patirtį, kūrybingumo polinkius [40]. Kokiais rodikliais galima vertinti personalo kūrybingumą? Paškevičius, Staškevičius [43] cituoja Gertenfeldą, kuris nurodo kelis rodiklius, apibūdinančius kūrybinį potencialą: žinių bagažas, ankstesnė kūrybinė veikla, įsitikinimai, atkaklumas. Tai – kokybiniai rodikliai, nėra galimybės įvertinti jų reikšmių kiekybiškai, belieka pasikliauti ekspertiniais vertinimais. Panašiai teigia ir jau minėtos Kickul, Salters [42], kurios siūlo vertinant personalo kūrybiškumą vadovautis kokybiniais kriterijais bei taikyti ekspertinių vertinimų metodą. Panašios pozicijos laikosi ir Amara, Landry, Becheikh, Ouimet [4], siūlydami kokybinius rodiklius personalo kūrybiniam potencialui nustatyti.

Kita inovacinio potencialo sudedamoji dalis, kaip teigia daugelis tyrėjų [23, 39, 42 ir kt.], yra įmonės techninis ir technologinis pajėgumas. Jis parodo įmonės galimų teikti paslaugų mastą. Taigi techniniam ir technologiniam pajėgumui įvertinti reikia nustatyti, kaip paslaugų įmonė aprūpinta mašinomis ir įrengimais, ar jie atitinka šiuolaikinį mokslo ir technikos lygį, ar nepasenę paslaugos teikimo technologiniai procesai, koks įmonės techninis lygis ir jo galimybės plėsti paslaugų verslą kuria nors kryptimi.

Mackevičius [35], išnagrinėjęs įmonės techninį potencialą apibūdinančius rodiklius, pasiūlė įvairių formulių jam kiekybiškai įvertinti. Iš jo nagrinėtų rodiklių paslaugų įmonių techniniam lygiui nustatyti tinkamiausiu laikytume veiksmingais būdais teikiamų paslaugų koeficientą (H), kuris skaičiuojamas taip:

$$H = \frac{V_B}{V}, \quad (10)$$

čia: V_B – veiksmingais būdais suteiktų paslaugų mastas; V – per analizuojamą periodą suteiktų paslaugų mastas.

Sprendimams dėl paslaugų įmonės plėtros krypties priimti ypač naudinga galėtų būti veiksmingai teikiamų paslaugų koeficiento dinamikos analizė, jo ir rinkos augimo tempų bei įmonės užimamos rinkos dalies rodiklių lyginamoji analizė. Pagal šių funkcijų rodiklių pokyčius tarpusavyje santykį galima diagnozuoti tokias situacijas:

- įmonės techninės galimybės nepakankamos, paslauga teikiama neveiksmingais metodais, neturint pakankamai tinkamos įrangos ar kvalifikuoto personalo;
- siekiant suaktyvinti paslaugų teikimą veiksmingais būdais tikslinga įsigyti tobulesnę paslaugų teikimo įrangą;

- paklausa didėja, techninės galimybės yra pakankamos – prasminga analizuoti galimybes tiek plėsti teikiamų paslaugų apimtį, tiek diegti naujas paslaugas.

4.6. Diegiamų paslaugų naujumo lygio pagrindimas

Daugeliu atvejų, nusprendus diegti naujas paslaugas, kyla natūralus klausimas, kokio naujumo lygio paslaugas tikslinga kurti. Amara, Landry, Becheikh, Ouimet [22] teigia, kad sprendimas dėl kuriamų produktų naujumo lygio yra svarbiausias įmonei, priėmusiai sprendimų kurti naujus produktus. Jie produkto naujumo lygį įvardija kaip „naujovės radikalumo laipsnį“ ir pateikia pramonės įmonėse kuriamų gaminių naujumo lygio nustatymo tyrimo duomenis. Pagal juos kuriamo pramonėje produkto naujumo lygiui įtaką daro tokie veiksniai:

- lėšų, galimų skirti naujam produktui kurti ir tirti, apimtį;
- kūrybinis darbuotojų potencialas;
- galimybė gauti žaliavas naujo produkto gamybai;
- techninis ir technologinis įmonės pajėgumas;
- reikiamų verslo ryšių ir informacijos turėjimas.

Vadovaujantis analogija šių veiksmų analizė būtų tikslinga ir nustatant diegtinos paslaugos naujumo lygį. Be to, sprendimų argumentaciją reikėtų papildyti tokiais Grieco [25] nustatytais įvairaus naujumo lygio paslaugų diegimo dėsningumais:

- diegiant nedidelio naujumo paslaugą, pasisekimo tikimybė yra didesnė, negu diegiant radikalai naujas paslaugas;
- pelno padidėjimas, įdiegus radikalai naują paslaugą, bus didesnis (santykine išraiška), negu įdiegus nelabai naują produktą;
- verslo vertė, įdiegus radikalai naują produktą, bus didesnė, nei įdiegus nelabai naują produktą;
- investicijų poreikis proporcingas diegiamos paslaugos naujumo lygiui.

Kita vertus, kuriamo produkto (taip pat ir paslaugos) naujumą reikia vertinti ir laiko aspektu. Radikalai naujai paslaugai įdiegti reikia daugiau laiko, nei nelabai naujai paslaugai, todėl pajamos iš radikalai naujo produkto taip pat bus tik po ilgesnio laikotarpio. Nedidelio naujumo paslaugai reikalingos mažesnės investicijos, jos investicijų grąžos laikas trumpesnis. Tai, kaip teigiama straipsnyje [25], paskatina daugumą įmonių apsiriboti tik nedidelio naujumo lygio produktų kūrimu ir diegimu. Vertas dėmesio ir kitas Grieco siūlymas [25] galutiniam sprendimui dėl diegtinos paslaugos naujumo lygio priimti taikyti scenarijų metodą. Šis siūlymas koreliuoja su Norvaišienės [32] mintimis dėl scenarijų metodo kaip tinkamo investicinei rizikai įvertinti priimančiam galutiniam sprendimui.

5. Išvados

Rinkos ekonomikos sąlygomis, siekiant konkurencinio pranašumo, būtina ieškoti būdų didinti įmonės galimybes vartotojų poreikiams geriau tenkinti. Kiekviena paslaugų įmonė turi pagrįsti, kokias paslaugas teikti yra tikslinga, kokias – ne. Ieškant perspektyvių sprendimų vienodai svarbios abi verslo plėtros kryptys: naujų paslaugų diegimas ir teikiamų paslaugų apimčių didinimas.

Paslaugų įmonės verslo plėtrai pagrįsti sudarytas šešių susietų komponentų modelis, leidžiantis kompleksiskai įvertinti platų spektrą veiksnių, lemiančių skirtingų verslo plėtros alternatyvų tikslingumą. Kiekviename modelio komponente numatytas tikslingumo vertinimas, taikant kelis skirtingus metodus, leidžia sumažinti atsitiktinumo aspektą ir gana objektyviai įvertinti kiekvieną verslo plėtros alternatyvą.

Siūlomo modelio modulinė struktūra ir alternatyvių vertinimo metodų pasirinkimo galimybė daro jį lanksčiu, lengvai adaptuojamu įvairiose paslaugų įmonėse, įvairiems rinkos segmentams, galimiems įmonių vidaus veiksnių bei verslo sąlygų deriniams.

Literatūra

- THOM, N.; RITZ, A. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, 2004. 336 p.
- CRAMP, J.; BEVERLY, S. Research propels innovation. *Marketing*. London: Jan 27, Source type: Periodical, 1994, p. 33–35.
- COOPER, R. New products: the factors that drive success. *International Marketing Review*, 1994, Vol 11, No 1, p. 60–76.
- JAMES, O.; JAMES C.; ROFFE, I. The evaluation of goal and goal-free training innovation. *Journal of European Industrial Training*, 2000, Vol 24, No 1, p. 12–20.
- SALAVOU, H. The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*, 2004, Vol 7, No 1, p. 33–44.
- MILLWARD, H.; LEWIS, A. Barriers to successful new product development within small manufacturing companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2005, Vol 12, No 3, p. 379–394.
- DRIVA, H.; PAWAR, K. S. Performance evaluation of new product development from a company perspective. *Integrated Manufacturing System*, 2001, Vol 12, No 5, p. 368–378.
- CHAITANYA, K. Metamorphosis of marketing financial services in India. *Journal of Services Research*, April-September, 2005, Vol 5, No 1, p. 155–171.
- DAVIDSON, H. *Offensive Marketing: or how to make your competitors followers*. Auckland: Penguin Books, 1987. 415 p.
- KRIAUCIONIENĖ, M.; URBANSKIENĖ, R.; VAITKIENĖ, R. *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005. 138 p.
- VIRVILAITĖ, G. *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija, 1996. 236 p.
- PALMER, A. *Principles of marketing*. Oxford: University Press, 2000. 644 p.
- COOPER, R. G. *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. Massachusetts: Perseus Books, 1993. 358 p.
- BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. *Paslaugų marketingas*. Kaunas: Technologija, 2004. 468 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 854 p.
- KINDURYS, V. *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras, 2000. 191 p.
- SAVANEVIČIENĖ, A. *Smulkaus ir vidutinio verslo kooperavimo formos ir galimybės Lietuvoje*. Kaunas: Technologija, 2000. 190 p.
- Inovacijų kūrimas nedidelių Klaipėdos regiono įmonių*: BNS informacija [žiūrėta 2006-05-29]. Prieiga per internetą: <www.delfi.lt/news/economy/business/article.php?id=6701985>.
- BIVAINIS, J.; TAMOŠIŪNAS, A. Enterprise restructuring programmes: evaluation and implementation. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2003, Nr. 27, p. 17–33.
- COZIENSEN, A. J.; VRAKING, W. J.; IJZERBO, M. Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. *European Journal of Innovation Management*, 2000, Vol 3, No 3, p. 150–159.
- MOHANTY, R. P. Value innovation perspective in Indian organizations. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 1999, Vol 7, No 4, p. 88–103.
- AMARA, N.; LANDRY, R.; BECHEIKH, N.; OUMET, M. Radical innovations in traditional manufacturing industries. In *Druid summer Conference „Industrial dynamics, innovation and development”*, 2004. 34 p. [overview 2006-05-27]. Available from Internet: <http://www.druid.dk/ocs/viewpaper.php?id=80&cf=1%20>.
- AVLONITIS, J. G.; PAPASTATHOPOULOU P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 2001, Vol 18, No 5, p. 324–342.
- BROUWER, E.; KLEINKNECHT, A. Firm size, small business presence and sales of innovative products: a micro-economic analysis. *Small Business Economics*, 1996, Vol 8, No 3, p. 189–201.
- GRIECO, D. Degree of innovativeness and market structure: a model. In *Druid summer Conference “Knowledge, innovation and competitiveness: dynamic of firms, networks, regions and institutions”* 2006. 10 p. [overview 2006-10-05]. Available from Internet: <access:ftp://ftp.unibocconi.it/pub/RePEc/cr/papers/WP178Grieco.pdf>.
- GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: how services benefit industry. *International Journal of Service Industry*, 1995, Vol 6, No 3, p. 4–16.
- CAPELIA, F.; TURNER, T. Development of an instrument to measure consumer satisfaction in vocational rehabilitation. *Rehabilitation Counseling Bulletin RCB*, 2004, Vol 47, No 2, p. 76–85.
- MACKEVIČIUS, J.; POŠKAITĖ, D. *Finansinė analizė*. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1998. 631 p.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston, Burr Ridge, Toronto: Mc Graw – Hill, 2003. 668 p.

30. KRIAUCIONIENĖ, M.; URBANSKIENĖ, R. *Techniškai sudėtingo produkto marketinginis planavimas*. Kaunas: Technologija, 1998. 114 p.
31. MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika, 2000. 275 p.
32. NORVAIŠIENĖ, R. *Įmonės investicijų valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005. 206 p.
33. RUTKAUSKAS, A.; TAMOŠIŪNIENĖ, R. *Verslo projektai*. Vilnius: Technika, 2002. 236 p.
34. WALTERS, D. A. Business model for the new economy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2004, Vol 34, No 3/4, p. 346–357.
35. MACKEVIČIUS, J. *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV, 2005. 476 p.
36. VALLASTER, CH.; HASENOHRL, S. Assessing new product potential in international context: lessons learned in Thailand. *Journal of Consumer Marketing*, 2006, Vol 23, No 2, p. 67–76.
37. SE-JOON HONG; KAR YAN TAM; JINWOO KIM. Mobile data service fuels the desire uniqueness. *Communication of ACM*, September 2006, Vol 49, No 9, p. 89–95.
38. METS, T. Leverage of knowledge and competence – success factor of global corporation. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2003, No 28, p. 111–124.
39. MOSTAFA, M. Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 2005, Vol 24, No 1, p. 7–33.
40. STAŠKEVIČIUS, J. A. *Inovatika*. Vilnius: Technika, 2004. 127 p.
41. MELNIKAS, B. Politinė, socialinė, ekonominė, technologinė raida ir pažanga: sisteminė charakteristika ir bendrieji dėsninčiai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1998, Nr. 6, p. 179–196.
42. KICKUL, J.; WALTERS, J. Recognizing new opportunities and innovations. The role of strategic orientation and proactivity in internet firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2002, Vol 8, No 6, p. 292–308.
43. PAŠKEVIČIUS, V.; STAŠKEVIČIUS, J. A. *Inovacijos ir ūkio raida*. Vilnius: Technika, 2001. 132 p.

Juozas BIVAINIS. Doctor Habil, Professor, Head of Dept of Social Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. He is the author of over 180 scientific works. Research interests: intensification of economic development, business management theory, economic legislation.

Rolandas DREJERIS. Doctoral student of Business Management Faculty, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: innovation management, process of services development.