



**VILNIAUS UNIVERSITETO
VERSLO MOKYKLA**

TARPTAUTINIO VERSLO PROGRAMA

Julija Gesevičiūtė, Ieva Virpšaitė, Selina Gavelytė

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

PAVADINIMAS (LIETUVIŲ KALBA)	PAVADINIMAS (ANGLŲ KALBA)
Inovacijų reikšmė tarptautinėse įmonėse	The Importance of Innovation in International Business

Studentai (-ės) _____

(parašas)

(parašas)

(parašas)

Darbo vadovas (-ė) prof. dr. Saulė Mačiukaitė-Žvinienė

(parašas)

Vilnius 2021 m.

SANTRAUKA

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA

Julija Gesevičiūtė, Ieva Virpšaitė, Selina Gavelytė

INOVACIJŲ REIKŠMĖ TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE

Darbo vadovas (-ė) – prof. dr. Saulė Mačiukaitė-Žvinienė

Darbas parengtas – 2021m. Vilniuje

Darbo apimtis – 54 puslapiai.

Lentelių skaičius darbe – 6 vnt.

Paveikslų skaičius darbe – 3 vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – 38 vnt.

Trumpas darbo apibūdinimas:

Inovacijos yra vienas iš reikšmingiausių aspektų, lemiantis tarptautinės įmonės pasisėkimą. Tai – geresnis, naujesnis technologinis sprendimas už ankstesnes technologijas. Naujai kuriami verslo modeliai, net ir įtraukiant minimalias inovacijas, gali padaryti didelę įtaką ir lemti esminius pokyčius (Mahesh Joshi and James R. Klein, 2018, „Global Business”). Šis bakalauro baigiamasis darbas skirtas išsiaiškinti, kokia yra inovacijų reikšmė bei kokie yra konkretūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina inovacijų kultūros vystymąsi Lietuvoje esančioms tarptautinėms įmonėms. Pirmame skyriuje aptariame inovacijų sampratą, jų klasifikaciją, tipus, rūšis. Taip pat aptariama naujovių reikšmė tarptautinėse įmonėse bei pačių inovacijų poveikis tarptautinėms įmonėms ir keliama iššūkiai. Antrasis skyrius yra tarptautinių įmonių „Swedbank” ir „Reiz Tech” ir užsienio tarptautinių įmonių - „Microsoft” ir „Barclays” - analizė. Aprašėme įvairias įmonių naujoves, taip pat pristatėme SSGG analizes, palyginome analizuotų įmonių inovacijų kultūrą. Trečiame skyriuje aptarėme kokybinio tyrimo gautus rezultatus ir pabaigoje pateikėme išvadas bei rekomendacijas.

Darbo problema, tikslas ir uždaviniai:

Problema - Kokia yra diegiamų inovacijų reikšmė Lietuvoje esančioms tarptautinėms įmonėms?

Tikslas - Išsiaiškinti kokia yra inovacijų reikšmė bei kokie yra konkretūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina inovacijų kultūros vystymąsi Lietuvoje esančioms tarptautinėms įmonėms.

Uždaviniai:

- Apžvelgti inovacijų sampratą, diegimo poreikį ir kultūrą tarptautinėse įmonėse;
- Įvertinti pasirinktų tarptautinių įmonių sukurtų ar pritaikytų inovacijų naudą;
- Išsiaiškinti tiesioginę inovacijų reikšmę tarptautinių įmonių pelnui, kliento patirčiai, darbuotojų darbo kokybei bei gerovei, įmonės augimui ir plėtrai, aplinkosaugai;
- Nustatyti kokia įtaką padarė COVID-19 pandemija inovacijų kultūrai tarptautinėse įmonėse;
- Nustatyti iššūkius, su kuriais susiduria inovacijas diegiančios tarptautinės įmonės;

Darbe taikyti tyrimo metodai:

Darbe taikomas mokslinės literatūros analizės metodas., o atliekant tyrimą, taikomas kokybinis interviu analizės metodas - naudojami tiriamų ir analizuojamų įmonių antriniai duomenys bei remiamasi įmonių pateiktais oficialiais duomenimis ir informacija. Atlikta gautų duomenų analizė ir aprašomuoju būdu pateikti tyrimo rezultatai.

Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai:

Atliktas kokybinis tyrimas. Tyrimo metu, interviu metodu pateikti klausimai tiriamoms tarptautinėms įmonėms. „Swedbank” ir „Reiz Tech” atstovai atsakė į pateiktus klausimus ir buvo gauti rezultatai, jog „Reiz Tech” yra inovatyvi ir perspektyvi bendrovė, atsižvelgianti ne tik į

kliento poreikius, bet ir į darbuotojų gerovę. Darbuotojai yra vienas iš pagrindinių sėkmės faktorių įmonėje, kurie skatina inovacijų vystymąsi. Kliento patirčiai gerinti yra remiamasi edukacija, kurios pagrindu stengiamasi klientą priversti jaustis patogiai, užtikrinant pilną nešančius rezultatus. „Swedbank“ inovacijų diegimą skatina patys įmonės vadovai, konkurentų sėkmė bei pokyčiai klientų elgsenoje. Kitaip nuo „Reiz Tech“, „Swedbank“ įmonė yra itin aktyvi tvarių, „žaliųjų“ inovacijų vystyme. Abi įmonės mato teigiamą pokytį kliento patirtyje bei verslo plėtroje būtent diegiamų inovacijų dėka.

Darbo išvados:

Šio rašto darbo pabaigoje apibendrintos trys pagrindinės darbo dalys: inovacijų reikšmė ir poveikis, įmonių analizė bei tyrimo rezultatai, įmonių analizės apibendrinimas. Atlikus analizes ir tyrimą, išsiaiškinome, jog inovatyvumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris skatina įmonės konkurencingumą tarptautinių įmonių rinkoje. Naujovės padeda įmonėms augti, plėsti klientų ratą bei populiarinti bendrovės vardą. Išanalizuotų bendrovių („Swedbank“, „Reiz Tech“) tyrimai rodo, kad inovacijų reikšmė joms yra itin didelė ir svarbi plėtrai, pelnui, kliento patirčiai. Išsiaiškinome, kad abi įmonės vertina darbuotojus ir kuria jiems draugišką bei patogią aplinką. Taip pat išsiaiškinome, kad „Swedbank“ yra itin aktyvi tvarių, „žaliųjų“ inovacijų vystyme - priešingai nei „Reiz Tech“, kuri šiai dienai dar negali pasiūlyti žaliųjų inovacijų sprendimų, kuriuos būtų galima taikyti ir kitose bendrovėse. Tačiau į aplinkos saugojimą bendrovė stengiasi atsižvelgti, kadangi visame pasaulyje tai yra aktuali problema.

Informacija apie darbo rezultatų publikavimą ar pritaikymą publikuoti:

Darbo rezultatų publikavimas yra galimas tik gavus autorių sutikimą.

SUMMARY

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA

Julija Gesevičiūtė, Ieva Virpšaitė, Selina Gavelytė

THE IMPORTANCE OF INNOVATION IN INTERNATIONAL BUSINESS

Darbo vadovas (-ė) – prof. dr. Saulė Mačiukaitė-Žvinienė

Time of publishing – 2021 year, Vilnius

Page count – 54 pages.

A number of tables used – 6 qt.

A number of pictures used – 3 qt.

A number of sources used – 38 qt.

Short summary of the research paper:

Innovation is one of the most important aspects that determines the success of an international company. It is a better, newer technological solution than previous technologies. Emerging business models, even with minimal innovation, can influence and lead to fundamental change (Mahesh Joshi and James R. Klein, 2018, Global Business). This bachelor's thesis is designed to find out what is the significance of innovation and what are the specific internal and external factors that promote the development of innovation culture in Lithuania for contact companies. In the first chapter we discuss the concept of innovations, their classification, types, types. The significance of the new in multinational companies and the impact of their innovations on multinational companies and the challenges are also discussed. The second chapter is an analysis of the international companies Swedbank and Reiz Tech and the foreign international companies Microsoft and Barclays. We have described various company innovations, as well as require SWOT analysis, and compared the innovation culture of the analyzed companies. In the third chapter, we discussed the results of the qualitative study and at the end presented conclusions and recommendations.

The main problem, purpose and tasks of the research paper:

The problem: What is the importance of innovation for international companies in Lithuania?

The aim of this research is to find out what is the importance of innovation and what are the specific internal and external factors that promote the development of an innovation culture for international enterprises in Lithuania.

Tasks:

- To review the concept, need and culture of innovation in international enterprises;
- To evaluate the benefits of developed innovations;
- To explore the direct implications of innovation for international companies in terms of profits, customer experience, employee quality and well-being, company growth and development, and the environment;
- Identify the impact of the COVID-19 pandemic on the innovation culture in multinational companies;
- Identify the challenges faced by multinational enterprises;

Research methods used in the work:

The method of analysis of scientific literature is applied in the work, and in the course of the research a qualitative method of analysis of interviews is used - secondary data of the researched and analyzed companies, official data and information provided by the companies are used. The analysis of the obtained data was performed and the results of the research were presented in a descriptive way.

Research and results obtained:

A qualitative study was performed. During the research, questions were presented to the researched international companies by the interview method. Representatives of “Swedbank” and “Reiz Tech” answered the questions and found that “Reiz Tech” is an innovative and promising company that takes into account not only the needs of the customer, but also the well-being of its

employees. Employees are one of the key success factors in a company that drive the development of innovation. Improving the customer experience is based on education, on the basis of which we try to make the customer feel comfortable, ensuring profitable results. “Swedbank's” innovation is driven by the company's executives themselves, the success of its competitors and changes in customer behavior. Unlike “Reiz Tech”, “Swedbank” is very active in developing sustainable, green innovations. Both companies see a positive change in the customer experience and business development precisely due to the implemented innovations.

Conclusions of the research paper:

The three main parts of the paper are summarised at the end of this essay: the importance and impact of innovation, the analysis of firms and the results of the study, and a summary of the analysis of firms. The analyses and research have shown that innovation is one of the most important factors in a company's competitiveness in the multinational enterprise market. Innovation helps companies to grow, expand their customer base and promote their company name. The studies of the companies analysed (“Swedbank”, “Reiz Tech”) show that innovation is really important in terms of growth, profits and customer experience. We found out that both companies value their employees and create a friendly and comfortable environment for them. We also found out that “Swedbank” is very active in the development of sustainable, “green” innovations - unlike „Reiz Tech”, which is not yet able to offer green innovation solutions that could be applied in other companies. However, the company tries to take environmental protection into account, as it’s an important issue worldwide.

TURINYS

IVADAS	10
1. INOVACIJŲ REIKŠMĖ IR POVEIKIS	13
1.1.1. Inovacijų samprata.....	13
1.2.1. Inovacijų klasifikavimas, tipai ir rūšys.....	18
1.3.1. Inovacijų diegimo poreikis ir reikšmė tarptautinėse įmonėse.....	23
1.4.1. Inovacijų poveikis tarptautinėms įmonėms bei keliami iššūkiai.....	25
1.5.1. Kokybinis tyrimas - įmonių analizė.....	27
2. ĮMONIŲ ANALIZĖ	28
2.1. „Reiz Tech” ir „Swedbank” įmonių analizė.....	28
2.1.1. „Reiz Tech” inovacijos ir SSGG analizė.....	28
2.1.2. „Swedbank” inovacijos ir SSGG analizė.....	35
2.2. „Microsoft” ir „Barclays” užsienio įmonių analizė.....	40
2.2.1. Užsienio įmonės „Microsoft” analizė ir SSGG analizė.....	41
2.2.2. Užsienio įmonės „Barclays” analizė ir SSGG analizė.....	46
2.3. Užsienio ir Lietuvos tarptautinių įmonių inovacijų kultūros palyginimas.....	49
2.3.1 „Reiz Tech” bei „Microsoft” palyginimas.....	49
2.3.2 „Swedbank” bei „Barclays” palyginimas.....	51
2.4. Tyrimo metodologinis aprašymas.....	51
2.4.1. Tyrimo tikslas.....	51
2.4.2 Tyrimo objektas.....	52
2.4.3. Tyrimo apibūdinimas ir atlikimas.....	52
3.TYRIMO REZULTATAI BEI ĮMONIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS	53
3.1. „Reiz Tech” interviu aptarimas.....	53
3.1.1. „Reiz Tech” interviu apibendrinimas.....	55
3.2. „Swedbank” interviu aptarimas.....	56
3.2.1. „Swedbank” interviu apibendrinimas.....	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	65
PRIEDAI.....	71

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELĖS:

1 lentelė. Inovacijų sampratos apibrėžimai (Živilė Pranckaitytė, 2019).

2 lentelė. Inovacijų klasifikacija pagal Krušinską ir Benetytę (2014).

3 lentelė. Inovacijų skirstymas ir rūšys pagal skirtingus šaltinius (E. Dadelytė, 2021)

4 lentelė. „Reiz Tech” SSGG analizė. (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Reiz Tech”, UAB informacija (2021 m.).

5 lentelė. Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Swedbank”, UAB informacija (2021 m.)

6 lentelė. „Microsoft” SSGG analizė. (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Microsoft” metine ataskaita (2021 m.))

7 lentelė. „Barclays” SSGG analizė. (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Barclays” (2021 m.)

PAVEIKSLAI:

1 paveikslas. Inovacijų klasifikacija pagal EBPO (OECD) metodiką („Oslo manual“, 1997)

2 paveikslas. Investavimo į technologines inovacijas nauda (Krušinskas ir Benetytė (2016), 94 puslapis)

3 paveikslas. „Reiz Tech” pajamų ir pelno lentelė (oficiali rekvizitai.vz.lt svetainė, 2020m.).

IVADAS

Inovacijos yra vienas iš reikšmingiausių aspektų, lemiantis tarptautinės įmonės pasisėkimą. Tai – geresnis, naujesnis technologinis sprendimas už ankstesnes technologijas. Naujai kuriami verslo modeliai, net ir įtraukiant minimalias inovacijas, gali padaryti didelę įtaką ir lemti esminius pokyčius (Mahesh Joshi and James R. Klein, 2018, „Global Business”). Remiantis teorinėmis žiniomis, galima teigti, kad įmonės veikloje inovacijos pasitarnauja įvairiais būdais. Jos gali padėti daugelyje verslo *sričių* – buhalterijoje, žmogiškuosiuose ištekliuose, prekyboje ir t.t. Šiame darbe keliamas klausimas - ar iš tikrųjų inovacijos taip sėkmingai yra pritaikomos tarptautinėse įmonėse Lietuvoje? Nagrinėjant įvairią mokslinę literatūrą pritrūksta naujausių duomenų apie inovacijų progresą mūsų šalyje, tad natūraliai kyla klausimas apie esamą situaciją.

Visų pirma, svarbu suprasti, kad inovacijos kuria pridėtinę vertę kompanijos veiklai. Inovacijos gali būti naudojamos švietimo, gamybos ar prekybos procesuose. Labai svarbu, jog kuriama inovacija tenkintų nuolat besikeičiančios rinkos poreikius ir tarptautinius inovacinės politikos reikalavimus. Įmonėms yra lengviau prisitaikyti prie dinaminės ekonominės aplinkos, kai įmonės aktyviai užsiima naujų inovacijų įvedimu savo vystamoje veikloje.

Pagrindinis ir svarbiausias būdas įmonėms sparčiai įsitvirtinti naujose rinkose yra nauji technologiniai sprendimai, kurie gali būti lengvai pritaikomi šių dienų globalios ekonomikos aplinkoje. Šių dienų pasaulis yra apsuptas naujausių technologijų, apie kurias prieš dešimtmetį didžioji dalis žmonių net nebūtų pagalvoję. Kiekviena inovacija skatina dar didesnę technologijų plėtrą, todėl yra didelė tikimybė, kad technologijoms sparčiai evoliucionuojant, po daugelio metų pasaulis dar labiau skaitmenizuosis (Mahesh Joshi and James R. Klein, 2018, „Global Business”). Dėl šios priežasties kai kurioms įmonėms gali kilti didesnė rizika, kai yra ignoruojamos inovacijos, jų įvedimas į kompanijų veiklą, inovacinių procesų valdymas bei yra naudojami prekių pardavimų būdai, kurie buvo tinkami naudoti prieš daugiau nei 10-15 metų. Šiais laikais įmonės, kurios užsiima mažmenine prekyba ir ne tik, privalo turėti ir administruoti savo internetinį tinklalapį, nes tai yra tokia inovacija, kuri privalo būti pritaikyta kiekvienoje įmonėje, norint pasiekti gerų bei pelningų rezultatų veikloje.

Tokia kompanija, kuri neatsižvelgia į naujų technologijų diegimą įmonėje ir inovacijų įvedimą verslo aplinkoje, gali tapti bereikšme bei beverte vartotojų, partnerių bei kitų klientų atžvilgiu. Būtent dėl tokios priežasties, inovacijų svarba tarptautinėms kompanijoms yra be galo reikšminga ir aktuali. Tačiau kokia yra konkreti diegiamų inovacijų reikšmė Lietuvoje esančioms tarptautinėms įmonėms? Šio bakalauro baigiamojo darbo tikslas ir yra išsiaiškinti, kokia yra inovacijų reikšmė bei kokie yra konkretūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina inovacijų kultūros vystymąsi Lietuvoje esančioms tarptautinėms įmonėms. Siekiant tai išsiaiškinti atlikome ne tik mokslinės literatūros analizę, bet ir kokybinį tyrimą. Pasirinkome nagrinėti 2 tarptautinės įmonės veikiančios Lietuvoje, tokios kaip „Reiz Tech“ bei „Swedbank“ ir dvi užsienio įmonės - „Microsoft“ ir „Barclays“. Viena iš didžiausių inovatyvių tarptautinių įmonių veikiančių Lietuvoje - „Swedbank“, kuri, remiantis informacija pateikta „Swedbank“ oficialiame puslapyje, yra Švedijos bankų grupės narys, turintis 7 milijonus privačių klientų ir 550 tūkstančių verslo klientų. Beveik pusė jų yra Baltijos šalyse. Ši tarptautinė įmonė, savo oficialiame puslapyje teigia, jog jų svarbiausia strateginės svarbos sritis yra tvarumas, kuri lemia jų verslo sprendimus ir procesus bei formuoja socialinės atsakomybės ir verslo etikos pagrindus. „Swedbank“ padeda žmonėms, turintiems visų finansų tvarkymo poreikių, – nuo paprasčiausių iki pažangiausių. „Swedbank“ su klientais bendrauja ir paslaugas teikia paprastai, atvirai ir rūpestingai. Šiai įmonei yra itin reikalingas inovacijų diegimas, norint valdyti žmogiškuosius išteklius bei siekiant pagerinti klientų ir vartotojų patirtis. „Reiz Tech“ užsiima individualios programinės įrangos sprendimų kūrimu, teikia programinės įrangos konsultavimo paslaugas, tad galima teigti, kad ji veikia inovacijų pagrindu - savo klientams visada stengiasi pasiūlyti kuo pažangesnį bei labiau išvystytą sprendimą. Kadangi tai novatoriška įmonė, inovacijų reikšmė jai yra kritinė. Taip pat, „Reiz Tech“ padeda įvairaus masto bendrovėms vystyti verslo procesus, todėl jie taiko pažangius bei novatoriškus technologinius sprendimus. Jei ne nuolatinis inovacijų diegimas šioje įmonėje, tai šios įmonės sėkmingas egzistavimas bei veiklos vystymas būtų neįmanomas. Šios dvi paminėtos įmonės yra analizuojamos bei aptariamos šiame rašto darbe, norint surasti tinkamą sprendimą pagrindinei darbo problemai išspręsti. Taip pat atliekama ir užsienio įmonių „Microsoft“ ir „Barclays“ analizė, skirta palyginti su Lietuvoje esančiomis, aukščiau minėtomis bendrovėmis.

Kokybinio tyrimo tikslas:

Kokybinio tyrimo metu apklausime po keletą respondentų, kurie dirba tarptautinėse įmonėse Lietuvoje - „Reiz Tech“ ir „Swedbank“. Respondentams nuotoliniu būdu bus pateikta 20 klausimų, kurių atsakymai padės atskleisti inovacijų reikšmę jų įmonei, darbo kokybei, kliento poreikiams. Taip pat dalis klausimų padės išsiaiškinti kokia inovacijų kultūra vyrauja minėtose įmonėse.

Darbo struktūra

Šį rašto darbą padalijome į tris dalis. Pirmoje dalyje aptariame inovacijų svarbą, tiesioginę jų reikšmę įvairiems įmonių procesams, plėtrai, darbuotojų ir klientų gerovei remiantis moksline literatūra. Antrajame skyriuje nagrinėjame kelių užsienyje veikiančių tarptautinių inovatyvių įmonių inovacinę kultūrą (World bank, Microsoft arba Apple) bei progresą remiantis moksline literatūra bei oficialiais įmonių duomenimis, ataskaitomis. Trečiajame skyriuje plačiai nagrinėsime Lietuvoje veikiančių tarptautinių įmonių „Reiz Tech“ ir „Swedbank“ inovatyvią veiklą, tiesioginę inovacijų reikšmę įmonių procesams, inovacijos kultūros vystymąsi. Šią informaciją gausime kokybinio tyrimo metu. Taip pat duomenis palyginsime su antroje dalyje nagrinėtomis užsienio tarptautinėmis įmonėmis.

Išvados aprašysime darbo rezultatus, atradimus bei pateiksime galutinius įmonių interviu atsakymus.

1. INOVACIJŲ REIKŠMĖ IR POVEIKIS

1.1.1. Inovacijų samprata

Inovacijų samprata yra labai plati, todėl siekiant išsiaiškinti inovacijų reikšmę tarptautinėms įmonėms, pirmajame skyriuje pateikiama informacija yra paremta įvairia literatūra nuo 2000 metų iki 2021 metų. Inovacijų sampratai bei klasifikacijai pateikti yra tinkama ir senesnė nei 2017 metų mokslinė literatūra, kuri itin siejasi su šio bakalauro baigiamojo darbo iškelta problema. Literatūra atrinkta remiantis Vilniaus universiteto rekomenduojamų literatūros šaltinių paieška - duomenų bazėmis, tokiomis kaip: Business Source Complete (EBSCO), Regional Business News (EBSCO), Science Direct: Freedom Collection, Passport (Euromonitor International), SAGE Journals Online ir kitomis.

Sąvoka „Inovacyon“ yra kilusi iš Prancūzijos. Šis žodis reiškia naujos funkcijos/pavidalo suteikimą jau esančiam objektui ar atsinaujinimą (Banelienė, 2015). Tačiau pasaulyje nėra vieno universalios apibūdinimo, kuris tiksliai apibrėžtų inovacijos sąvoką. Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę inovacijų sąvokos apibrėžimų. Lietuvių literatūroje – Melniko, Jakubavičiaus, Strazdo teigimu „inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju“ (2000). Inovacijos yra dažniausiai siejamos su naujomis idėjomis, naujų technologijų taikymu bei inovatyvių metodų kūrimu. (Jesevičiūtė - Ufartienė, 2015).

Europos inovacijų vadybos akademija (European Innovation Management Academy, 2016) inovaciją apibūdina kaip sėkmingą ir veikiantį naujo produkto, paslaugos, verslo modelio, proceso, kuris yra naujas įmonei, įmonės orientuotai rinkai ar pasauliui, naudojimą. Tai reiškia, jog inovacija nebūtinai turi būti visiškai naujas produktas, kurio rinka nėra mačiusi. Kitaip tariant - inovacijų apibrėžtyje nėra toks svarbus inovacijų kūrimo ir patekimo į rinką procesas. Inovacija gali būti produktas, kuris yra naujas ir yra matuojamas mikrolygmeniu.

Ekonomistas Joseph'as Schumpeter'is yra pirmasis asmuo, kuris apibrėžė inovacijų sąvoką moksliniuose tyrimuose. Jis aiškino inovacijas kaip pokyčius gamybos sistemose, norint sumažinti kaštus ir siekiant padidinti gaunamą pelną (Juodelytė, 2018).

Žemiau pateiktoje 1-ojoje lentelėje, remiantis Živilės Pranckaitytės baigiamuoju magistro darbu (2019), yra pateikti skirtingi inovacijų apibrėžimai (žiūrėti 1 lentelę.), kurie tarpusavyje turi panašumų bei skirtumų. Kitiškai vertinant šią lentelę, galima atkreipti dėmesį, kad „Inovacijos“ sąvokos apibrėžimas yra tikslesnis naujesniuose šaltiniuose. Pavyzdžiui, remiantis 2003 metų „Inovacijos“ sąvokos apibrėžimu, inovacija yra įvardinta tik kaip funkcinė ir pažangi naujovė (Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2003), o 2020 metų apibrėžime, inovacija yra apibrėžiama plačiau ir išsamiau - naujovės yra įvardijamos kaip naujos žinios, leidžiančios kurti naujus produktus, didinančios produktyvumą bei galimybė turėti didesnę pranašumą prieš konkurentus. (Yin, Chen ir Li, 2019).

1 lentelė. Inovacijų sampratos apibrėžimai. (Živilė Pranckaitytė, 2019)

Sąvokos „Inovacija“ apibrėžimas	Autorius, metai
Inovacija yra funkcinė ir pažangi naujovė, kuri yra orientuota į tai, kad senas pakeičiamas nauju.	Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2003
„Inovacija – tai galutinis naujovės diegimo rezultatas siekiant pakeisti valdymo objektą ir gauti ekonominį, socialinį, ekologinį, mokslinį ir techninį ar kitos rūšies efektą; Inovacija reiškia naujų rinkos ar technologinių žinių panaudojimą, siekimą, kad būtų pasiūlytas produktas, kurio pageidauja vartotojai.“	J. Ramanauskienė, 2010, p. 16

Inovacija suprantama kaip naujas, neįprastas sprendimas pritraukiant klientus, nuoseklus procesas, savitumas, modernumas.	Inauen ir SchenkerWicki, 2011
„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.“	Pogosian ir Dzemyda, 2012, p. 73
„Inovacijos yra produktų, paslaugų ar technologijų atnaujinimas, išplėtojimas ir tolesnis diegimas vidaus bei užsienio rinkose, panaudojant mokslo tyrimų rezultatus.“	Kulviecas, 1991, cit. Iš Krušinskas ir Benetytė, 2014, p. 77
„Inovacija yra didelis ar mažas, radikalus ar ne, produktų arba procesų pokyčių vykdymas, kuris lemia kažko naujo organizacijoje atsiradimą, kas turi pridėtinę vertę vartotojams ir prisideda prie organizacijos žinių gausinimo.“	O’Sullivan ir Dooley, 2009, cit. Iš Liutkutė ir Vijeikis, 2014, p. 72

Inovacija – įvairialypis procesas, kuris pasižymi tuo, kad gali dirbti skirtingi subjektai (tiekėjai, klientai, valdžios institucijos, konsultacinės kompanijos, verslo partneriai, finansinės institucijos, ekonominės plėtros agentūros, inovacijų įgyvendinimo paslaugų agentūros, verslo asociacijos, mokslo institucijos ir t. t.). Visų šių subjektų tikslas yra sėkmingai pritaikyti naujas technologijas, kuriant ir tobulinant technologijas, produktus ir paslaugas.	Griffith ir Macartney, 2009, cit. iš Krušinskas ir Benetytė, 2014
„Inovacija - naujų technologijų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus (prekes ar paslaugas), įdiegiant naujus (patobulintus) gamybos (paslaugų teikimo) ar veiklos organizavimo, rinkodaros procesus.“	Lietuvos statistikos departamentas, 2015, p. 1
“Inovacija – mokslinė disciplina, pripažinta pagrindinė varomoji jėga ir impulsas ilgalaikiam vystymuisi ir plėtrai. Inovacija – išteklių rekombinacija kuriant naujoves.”	Yin, Chen ir Li, 2019

„Inovacijos - naujos žinios, leidžiančios kurti naujus produktus, didinančios produktyvumą, padedančios išlikti konkurencingiams.”	Cucculelli ir Peruzzi, 2020
---	------------------------------------

Šioje lentelėje (žiūrėti 1 lentelę) pateikti inovacijų apibrėžimai yra naudingi ir informatyvūs, tad kiekvienai inovacijai galima pritaikyti skirtingą apibrėžimą, kuris leistų geriau suprasti kuriamos inovacijos veikimo principus bei pritaikyti tam tikram inovacijų tipui ar rūšiai. Inovacijų apibrėžimai pateikti aukščiau (žiūrėti 1 lentelę) yra surašyti eilės tvarka, pagal metus, tad galima daryti prielaidą, jog naujesnių metų naujovių apibrėžimai yra išsamesni bei tikslesni. Sąvoka „Inovacija” - vis dažniau yra vartojama verslo pasaulyje, kuriant naujus produktus ar paslaugas, žmoniškųjų išteklių valdyme, rinkos tyrimuose bei kitose verslo srityse (Jesevičiūtė - Ufartienė, 2015). Šiam rašto darbui šie inovacijų apibūdinimai yra svarbūs (žiūrėti 1 lentelę), nes padeda skaitytojas aiškiau suvokti pateiktas inovacijas šiame darbe.

Tačiau naujų idėjų, technologijų diegimas ir vystymas nėra vienintelis dalykas, kurį būtų galima apibrėžti kaip inovaciją. Senesnių technologijų tobulinimą, atnaujinimą ir pritaikymą, kuriant naujus produktus ar paslaugas taip pat galima laikyti inovacijomis. Naujoves galima laikyti inovacijomis, jei jos yra efektyviai išnaudojamos ir duoda naudos jas diegiančiai įmonei (L. Dubauskas, 2014, p. 9). Taigi, inovacijomis gali būti laikomos patobulintos senesnės ir naujai sukurtos naujovės, tačiau jos turi suteikti ekonominę naudą jas diegiančioms tarptautinėms įmonėms.

1.2.1. Inovacijų klasifikavimas, tipai ir rūšys

Šiame poskyryje yra aptariamas inovacijų klasifikavimo spektras, kuris yra itin platus, ypatingai aptariant inovacijų tipus ir rūšis. Dėl inovacijų plataus apibrėžimo yra reikalinga jas klasifikuoti pagal tam tikrus jų požymius. Inovacijų klasifikacija yra svarbi šio bakalauro darbo tikslui pasiekti, nes atsižvelgiant į tai, galima suskirstyti šio darbo aptariamų įmonių inovacijas į tam tikras rūšis ar tipus. Tai leidžia geriau suprasti tarptautinių įmonių kuriamų inovacijų pritaikymą versle.

Pagal Krušinską ir Benetytę (2014), inovacijų klasifikavimas pateiktas atsižvelgiant į platesnį inovacijų kategorijų spektrą:

- pagal turinį;
- pagal inovacijų pobūdį;
- pagal naujumo lygį;
- pagal organizacines ypatybes;
- pagal įgyvendinimo mastą;
- pagal įgyvendinimo laipsnį;
- pagal galutinį rezultatą.

Platesnis ir detalesnis inovacijų klasifikavimas pateiktas 2 lentelėje:

2 lentelė. Inovacijų klasifikacija pagal Krušinską ir Benetytę (2014).

Pagal turinį	Pagal inovacijų pobūdį	Pagal naujumo lygį	Pagal organizacines ypatybes	Pagal įgyvendinimo mastą	Pagal įgyvendinimo laipsnį	Pagal galutinį rezultatą

Socialinės Technologinės Produkto Kompleksinės	Kokybinės Kiekybinės	Modifikuojančios Radikalios	Vidaus organizacinės	Daugkartinės Vienkartinės	Žmogus Valstybė Įmonė/organizacija Ūkio šaka Ekosistema Pasaulis	Sąlyginė Bazinė Difuzinė Eksperimentinė Fundamentinė
---	-------------------------	--------------------------------	-------------------------	------------------------------	---	--

Šioje lentelėje galima matyti (žiūrėti 2 lentelę), jog inovacijos yra išskiriamos pagal 7 kriterijus: turinį, inovacijų pobūdį, naujumo lygį, organizacines ypatybes, įgyvendinimo mastą, įgyvendinimo laipsnį ir galutinį rezultatą. Toks inovacijų klasifikavimas leidžia pritaikyti šio bakalauro darbo empirinio tyrimo aptariamų tarptautinių įmonių „Swedbank” ir „Reiz Tech” analizuojamas inovacijas, kurias galima geriau atpažinti bei pritaikyti pagal paskirtį, priskiriant kuriam nors šioje lentelėje pateiktam kriterijui.

Inovacijų kūrimo procesas susideda iš inovacinės veiklos etapų. Pirmiausia - generuojant naujas idėjas, o vėliau - atliekant įvairius tyrimus bei užsiimant kuriamų inovacijų plėtra. Tokio reiškinio negalima laikyti momentiniu ar vienkartinu. Toks procesas susideda iš dviejų pagrindinių stadijų - idėjos generavimo ir idėjos įgyvendinimo - užbaigimo stadijos. Yra svarbu suvokti inovacijų esmę ir reikšmę ir jas analizuoti bei klasifikuoti pagal tam nustatytus standartus, pavyzdžiui kaip pateikta 2 lentelėje. Taip pat lentelėje pateiktas klasifikavimo pavyzdys yra naudingas šio rašto darbo kokybiniam tyrimui, nes tiriamos įmonės yra susikonglomeravusios į inovacijų kūrimą bei jų pritaikymą, tad šios lentelės pagalba, aprašytas inovacijas darbo 3-ioje dalyje galima klasifikuoti pagal pateiktus bruožus.

3 lentelė. Inovacijų skirstymas ir rūšys pagal skirtingus šaltinius (E. Dadelytė, 2021)

Inovacijų rūšys	Penker & Khoh, 2019	Demirova, 2019	Chang, Fan, & Wu, 2017	El Bassiti & Ajhoun, 2017	Rumanti et al., 2016	Amirat & Reeps, 2018	Ubaid, Sahban, Hammad, Ramadan, & Abdel-Razek, 2019
Pagal poreikius							
Technologijų	X	X	X		X		
Paslaugų	X	X	X				
Procesų	X	X	X		X		
Produktų	X	X			X		
Valdymo		X					
Marketingo ir komercijos	X	X					
Gamybos		X					
Aptarnavimo		X					
Pagal objektą							
Produktų						X	X
Organizacijos						X	X
Verslo						X	X
Pagal tikslą							
Inkrementinės						X	
Strateginės						X	
Proveržio						X	
Pagal veiklą							
Konteksto (strategijos, kultūros)				X			
Gyvenimo/veikimo ciklo				X			
Rezultatų				X			

3 lentelėje yra pateiktos inovacijų rūšys pagal skirtingus šaltinius. Išskiriamos ir minimos inovacijų rūšys yra:

- **procesų inovacijos**, pagal poreikius - naujo gamybinio proceso kūrimas;
- **organizacijos inovacija**, pagal objektą - naujos įmonės struktūros, naujos apskaitos finansinės procedūros bei vidinės komunikacijos sistemos;

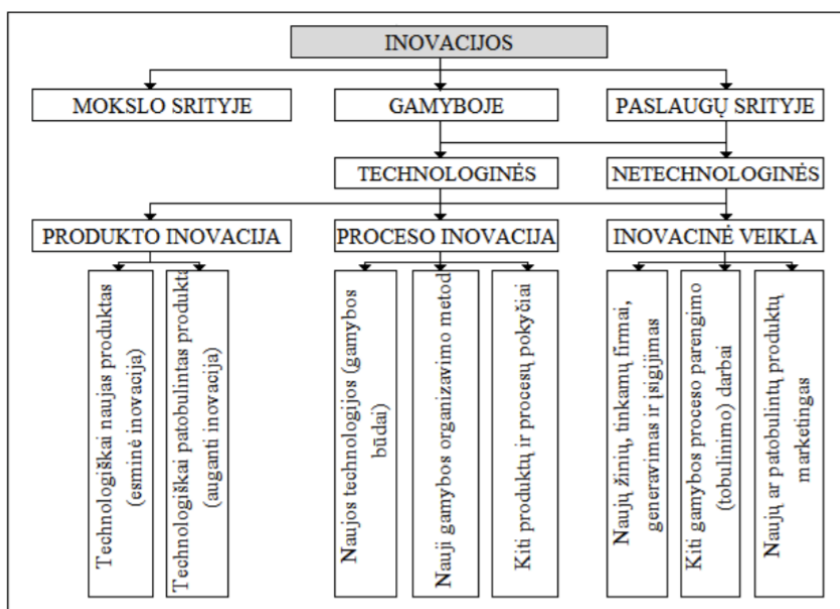
- **rinkodaros inovacijos**, pagal poreikius - esamų ir potencialių klientų pasiekimas per socialinius tinklus, kitus skaitmeninius šaltinius ar platformas;
- **technologijų ir paslaugų inovacijos**, pagal poreikius - naujai kuriamų technologijų ar paslaugų pritaikymas įmonių rinkai.

Lyginant su 2-oje lentelėje pateiktu klasifikavimu, 3-ios lentelės duomenys yra išsamesni kriterijų atžvilgiu. Pagal poreikius inovacijas galima išskirti net į dar 8 rūšis, tačiau 2 lentelėje pateiktame inovacijų klasifikavime galima pastebėti, kad jos yra išskiriamos pagal 7 tipus: turinį, pobūdį, naujumo lygį, organizacines ypatybes, įgyvendinimo mastą, įgyvendinimo laipsnį, galutinį rezultatą. Remiantis aukščiau pateiktoms lentelėmis, galima tiksliau išskirstyti tiriamų tarptautinių įmonių „Swedbank“ ir „Reiz Tech“ inovacijas.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad vis dar nėra priimta vienos inovacijų klasifikavimo schemos, kuri būtų visuotinai pripažinta. Tačiau remiantis „Oslo manual“ metodika („Oslo manual 2018“ (2018)), galima inovacijas klasifikuoti tikslingiau. Pagal ją, tokiose tarptautinėse organizacijose kaip EUROSTAT (Europos Sąjungos statistikos tarnyba, atsakinga už kokybiškos Europos statistikos ir rodiklių skelbimą) ir EBPO (OECD (išvertus iš anglų kalbos: Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija), buvo pradėta tikslingai ir nuosekliai dirbti ties klausimais, kurie yra susiję su inovacijomis, jų kultūra, vystymu ir veikla. Pagal šią metodiką, inovacijas galima suskirstyti į tokias sritis kaip:

- Paslaugų;
- Gamybos;
- Mokslo.

Remiantis „Oslo Manual“ metodikos senesniu knygos leidiniu (1997), galima pateikti dar vieną inovacijų klasifikaciją. (1 pav.).



1 pav. Inovacijų klasifikacija pagal EBPO (OECD) metodiką („Oslo manual“, 1997)

1 paveikslėlyje galima matyti, jog inovacijos gamybos srityje yra išskaidytos į dar 2 sritis - technologines ir netechnologines inovacijas. Technologinės inovacijos yra svarbesnės nei netechnologinės, kurios yra skirstomos į dar 3 rūšis: produkto, proceso ir inovacinės veiklos.

Remiantis M. Išoraitės (2014) nuomone, kuri gilinasi į inovacijų svarbą bei reikšmę tarptautinėse įmonėse, inovacijų taikymas yra vykdomas dėl kelių tikslų - rinkos plėtros didinimo, gamybos apimčių didinimo ir gamybos išlaidų/kaštų mažinimo. Inovacijų skirstymas ir klasifikacija padeda įvertinti konkrečias įmonių inovacijas kaip atskiras veikiančias sistemas. Taip pat išsami inovacijų klasifikacija leidžia suvokti ir lengviau analizuoti inovacinės veiklos daugialypiškumą ir atspindėti inovacinės veiklos specifiką. Šios autorės nuomonė (M. Išoraitė, 2014) apie tai kaip yra vykdomas inovacijų taikymas tarptautinėse įmonėse, leidžia sukurti pridėtinę vertę šiam rašto darbui. Remiantis didesniu kiekiu autorių, kurie gilinasi į inovacijų reikšmę, galima tiksliau išskirti inovacijų sampratą bei klasifikavimą, o tai leidžia skaitytojų pažvelgti į inovacijas iš skirtingų aspektų.

Galima teigti, kad inovacijų klasifikacija yra labai plati, tad inovacijos gali būti skirstomos atsižvelgiant į jų turinį, naujumo lygį bei organizacines ypatybes. Inovacijos taip pat gali būti klasifikuojamos pagal EBPO (OECD) metodiką. Jas yra būtina klasifikuoti norint tikslingai ir nuosekliai funkcionuoti didelėms tarptautinėms įmonėms, tokioms kaip „Swedbank“ bei „Reiz Tech“, kurias pasirinkome kokybinio tyrimo analizei. Tai daryti yra svarbu norint susisteminti ir aiškiau atpažinti įmonių kuriamas inovacijas bei mokėti jas tinkamai pritaikyti ir panaudoti.

1.3.1. Inovacijų diegimo poreikis ir reikšmė tarptautinėse įmonėse

Inovacijos yra neatsiejama tarptautinių įmonių veiklos dalis. Inovacijos, kurios yra siejamos su naujausių technologijų kūrimu, leidžia tarptautinėms įmonėms sparčiai tobulėti, gerinti kuriamų paslaugų bei produktų kokybę ir spartinti gamybos procesus įmonėje. Inovacijų diegimas įmonėje - galimybė tobulėti veikiamoje rinkoje. Ypatingai yra vertinamos inovacijos, kurios yra siejamos su naujų idėjų formavimu (A. Stepanovas, K. Ostašenkovaite, 2013).

Remiantis anksčiau aptarta Oslo Manuel leidinio metodika („Oslo Manuel“, 2005), inovacija gali būti ne tik radikaliai naujas, bet ir patobulintas/pagerintas produktas ar paslauga. Tai reiškia, kad inovacijos gali būti kuriamos keliais būdais - radikaliai arba palaipsniui. Radikalus naujovių kūrimas yra labai reikšmingas valstybės ekonomikai bei rinkai, nes radikalių inovacijų dėka išsivysto daugiau rinkos atšakų, kurios gali pasiūlyti novatoriškas idėjas. Tokios įmonių kuriamos inovacijos taip pat padeda išstumti senus, atgyvenusius produktus ar teikiamų paslaugų būdus iš egzistuojančių rinkų ir taip geriau įsitvirtinti didelėje rinkoje.

Palaipsniui vystomų inovacijų tikslas yra patobulinti jau esamą produktą ar paslaugą bei didinti funkcionalumą, kuris galėtų sukurti papildomą pridėtinę vertę tarptautinei įmonei bei sumažintų patiriamas išlaidas bei kaštus. Toks būdas leidžia tarptautinei įmonei generuoti didesnes metines pajamas ir padidinti įmonės pelno maržą.

Remiantis 2018 m. atlikto Penker ir Khoh (2018) tyrimo rezultatais, išsiaiškinome, jog palaipsniui vystomos inovacijos sukuria įmonėms papildomą pridėtinę vertę ir gali padidinti pelną iki maždaug 10 % bei užtikrinti nedidelę riziką. Kalbant apie radikalias inovacijas - jos gali atnešti 10 kartų didesnę pelną, tačiau rizika yra milžiniška.

Remiantis Jakubavičiaus ir kt. (2008) teigimu, inovatyvumas yra vienas iš svarbiausių faktorių, kuris skatina įmonės konkurencingumą tarptautinių įmonių rinkoje. Remiantis šio bakalauro darbo autorių kursinio darbo informacija (S. Gavelytė, J. Gesevičiūtė, I. Virpšaitė, 2021), norint modernizuoti įmonės veiklos paslaugų ar produktų gamybos struktūras, svarbu atkreipti dėmesį į inovacinės veiklos vystymą tarptautinėse įmonėse ir tam skirti dėmesį, nes inovatyvumas yra pats svarbiausias ir reikšmingiausias valstybės ekonomikos veiksnys. Tokie išoriniai veiksniai kaip valstybės ekonomika, politiniai procesai, šalies teisinė politika, įvairūs mokesčiai ir muitai, vartotojų ir verslo atstovų teisės, teisės aktai ir kiti dokumentai, turi labai daug reikšmės inovacinių procesų kūrimui bei tobulinimui. Tad vystant inovacinę veiklą tarptautinėse įmonėse svarbu atsižvelgti į šiuos išvardintus išorinius veiksnius, lemiančius inovacijų sėkmingą vystymąsi ir gerai apgalvoti inovacinės veiklos eigos etapus ir strategiją.

Pagal Irwin'ą (2000) (cit. Iš J. Ramanauskienė, 2010), inovacijos įmonėms yra labai reikšmingos, nes padeda:

- patenkinti vartotojų poreikius;
- išlaikyti įmonės augimą;
- išsilaikyti ir įsitvirtinti veikiančioje rinkoje;
- konkuruoti su novatoriškomis įmonėmis;
- efektyviau išnaudoti turimus išteklius;
- dirbti produktyviau ir kokybiškiau;
- pasiūlyti vartotojams kokybiškesnius produktus ir paslaugas;
- greičiau ir efektyviau pasiekti įmonių pagrindinius tikslus bei uždavinius;
- pritraukti naujų darbuotojų.

Krušinskas ir Benetytė (2016), remiantis Zamora-Torres ir kt. (2014), pateikė grafinį modelį - investavimo į technologines naujoves nauda įmonėms (2 pav.).

2 pav. Investavimo į technologines inovacijas nauda (Krušinskas ir Benetytė (2016), 94 puslapis)



Patobulintos ar naujai sukurtos technologijos bei nauji gamybos būdai efektyviau išnaudoja pajėgumą bei didina darbo produktyvumą. Tai reiškia, jog per tą patį laiką galima pagaminti kokybiškiau ir daugiau arba aptarnauti didesnę kiekį klientų. Tarptautinės įmonės veiklos konkurencingumas rinkoje padidėja, kai yra padidinamas pajėgumas ir darbo produktyvumas. Taip pat tokiu atveju didėja ir klientų ar vartotojų pasitikėjimas įmone. Esant didesniai vartotojų ir klientų pasitikėjimui ir įmonės konkurencingumui, didėja pelnas, atsiranda galimybės verslo plėtrai, nes padidėja įmonės investiciniai resursai. Inovacijų kūrimas leidžia įmonei didinti pardavimus, gamybos apimtį ir mažinti jų kaštus, dėl to įmonės pelnas auga. Tokiu atveju akcininkai gali diegti naujoves ir vystyti inovacinę veiklą įmonėje bei gaunamą pelną investuoti į verslo plėtrą naujose rinkose (Krušinskas ir Benetytė, 2016).

Inovacijos yra neatsiejama sėkmingos tarptautinės įmonės dalis, kuri turi būti nuosekliai stebima, vystoma bei vykdoma. Tai tarptautinių įmonių kelias link sėkmingos, konkurencingos ir gerai įsitvirtinusios rinkoje įmonės. Naujų technologinių sprendimų diegimo poreikis yra svarbus augančioms tarptautinėms įmonėms ir itin priklausomas nuo rinkos bei pokyčių joje.

1.4.1. Inovacijų poveikis tarptautinėms įmonėms bei keliama iššūkiai

Pagrindinis kiekvienos tarptautinės verslo organizacijos tikslas šiuolaikiniame verslo pasaulyje yra nuolat didinti savo konkurencingumą dinamiškoje verslo aplinkoje. Inovacijų

kultūra šiomis dienomis yra suvokiama kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis kiekvienos tarptautinės organizacijos konkurencingumo didėjimą. Tai atspindi gebėjimą kūrybiškai ir kritiškai mąstyti, informacijos keitimąsi, lankstumą bei inovacijų sąvokos sampratą. Taip pat skirtingos įmonių vertybių sistemos gali būti prielaida naudoti ir vystyti įvairias inovacijų praktikas, kurios gali lemti norimų rezultatų pasiekimą visos šalies inovacinėje veikloje (I. Georgieva, 2021).

Vienas iš svarbiausių iššūkių, kuris itin palietė inovacijų vystymą tarptautinėse įmonėse 2020 metų pradžioje, yra COVID-19 pandemija. Tai lėmė besikeičiančią aplinką verslo pasaulyje bei inovacijų kultūroje. Neigiamai buvo paveiktas ir kasdienis tarptautinių įmonių darbo ritmas bei procesų ir personalo valdymas. Atsirado daug iššūkių, kuriems reikia naujoviškų sprendimų ir idėjų, vedančių į besikeičiančią inovacijų aplinką. Būtų neteisinga teigti, kad ši krizė sukėlė tik neigiamus pokyčius. Teigiamai galime vertinti kai kurių įmonių gebėjimą adaptuotis prie esamos situacijos pasitelkiant inovacijų kūrimą bei pritaikymą. Pavyzdžiui tarptautinis bankas „Swedbank“ (viena iš tiriamų įmonių) pasinaudojo pandemija kaip privalumu ir išplėtė bekontakčių atsiskaitymų naudotojų ratą. Tai leidžia daryti prielaidą, jog toks pokytis galėjo įvykti dėl pandemijos sukeltų nepatogumų. Be to, naujovės ir inovacijos yra esminis įmonės sėkmės variklis, ypač po ekonominių krizių (Devece, PerisOrtiz ir Rueda-Armengot, 2016). Naujovės ir inovacijos gali reikšmingai prisidėti prie tvirto atsigavimo po krizių padarinių (Hausman & Johnston, 2014).

Dar vienas pavyzdys, su kokiais iššūkiais susiduria tarptautinės įmonės diegiant naujas inovacijas šiomis dienomis - telematikos rinka. Atsižvelgiant į inovacijų diegimo ir valdymo problemas telematikos sektoriuje, galima išskirti pagrindinį iššūkį - technologinius apribojimus (Kakizawa, Iwakiri, & Kiyohara, 2016). Prastas ryšio padengiamumas yra viena iš dažniausiai pasitaikančių problemų, su kuria susiduria tarptautinės įmonės, norinčios gyvai stebėti transporto priemonių duomenis ir ne tik. Užmiesčiuose ypač trūksta mobiliojo ryšio stočių ir yra daug teritorijų, kuriose neveikia GSM signalas, todėl transporto sekimo įrenginiai nesiunčia buvimo vietos duomenų. Taip pat ir GPS – padėties nustatymo sistema – gali kartais klaidingai veikti dėl signalo dažnių, kurie gali atsirasti dėl šalia esančių didelių pastatų, kalnų, didelių vandens telkinių arba kuomet transporto priemonės koordinatės yra klaidingos (E. Dadelytė, 2021).

Taigi šiuolaikiniame verslo pasaulyje, tarptautinės įmonės susiduria su daugybe iššūkių, kurie leidžia skatinti konkurencingumą rinkoje bei tobulinti inovacinę kultūrą. Iššūkiai yra

reikalingi didelėms tarptautinėms įmonėms, norinčioms tobulinti savo veiklą bei diegti technologiškai pažangias inovacijas versle ir pasiekti įmonės norimų rezultatų.

1.5.1. Kokybinis tyrimas - įmonių analizė

Šiam rašto darbui bus atliktas kokybinis tyrimas - interviu su „Swedbank“ bei „Reiz Tech“ analizuojamomis tarptautinėmis įmonėmis. Siekiant atskleisti šių įmonių inovacinę kultūrą bei kuriamas ir pritaikomas naujoves, analizėje buvo remtasi pirmos dalies moksline literatūra. Įmonių analizės rezultatai bus pagrįsti ne tik „Swedbank“ bei „Reiz Tech“ atstovų, bet taip pat ir šio rašto darbo aprašytos pirmos dalies teorine medžiaga.

Šio rašto darbo kokybiniam tyrimui buvo pasirinktas interviu metodas, su pasirinktų analizuoti tarptautinių įmonių „Swedbank“ bei „Reiz Tech“ atstovais - sudarėme 14 klausimų. Klausimai buvo siekiama atsakyti į šio bakalauro darbo tikslą. Buvo svarbu išsiaiškinti, kokia yra inovacijų reikšmė, kokie yra konkretūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina inovacijų kultūros vystymąsi Lietuvoje esančioms tarptautinėms įmonėms.

Apibendrinant pirmąją teorinę dalį galima teigti, kad inovacijos gali būti apibūdinamos kaip naujovės diegimo procesas, kuris lemia įmonių veiklos procesų sėkmę ir tobulinimą. Prieš diegiant inovacijas įmonės turi suformuluoti aiškius inovacijų panaudojimo tikslus ir numatyti įgyvendinimo poreikį. Inovacijų diegimo poreikis - vienas iš svarbiausiųjų veiksnių šiuolaikiniame versle, lemiančių tarptautinių įmonių pasisėkimą bei įsitvirtinimą rinkoje. Šiomis dienomis inovacijos verslo pasaulyje užima labai svarbią vietą, siekiant tarptautinės įmonės pripažinimo. Pagrindinis veiksnys, skatinantis įmonių konkurencingumą, yra įmonių inovatyvumas ir jo panaudojimas įmonių kasdienėje veikloje.

2. ĮMONIŲ ANALIZĖ

2.1 „Reiz Tech” ir „Swedbank” įmonių analizė

Šiame rašto darbe pasirinkome analizuoti dvi tarptautines įmones - „Reiz Tech” ir „Swedbank”. Abi įmonės yra glaudžiai susijusios su inovacijų plėtra bei jų vystymu ir su kiekvienais metais vis labiau prisideda ne tik prie technologijų tobulinimo, bet ir prie bendro šalies ekonominio augimo.

„Swedbank” yra Švedijos bankų grupės narys, turintis 7 milijonus privačių klientų ir 550 tūkstančių verslo klientų. Įmonė garsi klientui patogių sprendimų kūrimu ir skiria ypatingai daug dėmesio nuolatiniam jų tobulinimui. Bankas padeda žmonėms, turintiems įvairių finansų tvarkymo poreikių – nuo paprasčiausių, iki sudėtingiausių. Šiai įmonei yra itin reikalingas inovacijų diegimas, norint valdyti žmogiškuosius išteklius bei siekiant pagerinti klientų ir vartotojų patirtis.

„Reiz Tech” pagrindinė specializacija yra programinės įrangos sprendimų kūrimas - įmonė savo klientams visada stengiasi pasiūlyti kuo pažangesnį bei labiau išvystytą sprendimą. Taip pat, „Reiz Tech” padeda įvairaus masto bendrovėms vystyti verslo procesus - norint, kad tai sėkmingai veiktų, yra privaloma taikyti pažangius technologinius sprendimus.

Žemiau pateiktuose skyriuose aptarėme minėtų įmonių inovacijas bei jų poveikį vidinei kultūrai ir išorinei aplinkai. Atlikome SSGG (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analizė) analizes, kad galėtume geriau įvertinti bei apibendrinti technologijų poveikį besivystančiose rinkose. SSGG analizė skirta padėti atskleisti svarbiausius aspektus, kurie daro įtaką analizuojamų inovacijų vystymuisi.

atsiskleisti šių įmonių inovacinė kultūra

2.1.1. „Reiz Tech” inovacijos ir SSGG analizė

1989 m. įkurta „Alna Group” tarptautinė įmonė gyvavo ne vieną dešimtmetį, kol bendru 3 skirtingų savininkų nutarimu ji buvo suskirstyta į skirtingas įmones - „Alna Business”, „Alna Software” (dabar „Reiz Tech”) ir „Doclogix”. Visos įmonės pradėjo vykdyti skirtingas, tačiau tuo pačiu metu panašias veiklas, susijusias su technologijomis ir jų vystymu tiek Lietuvoje,

ties visame pasaulyje. Šiai dienai įmonės yra pilnai atsiskyrusios ir veikia kaip atskiros Uždarnosios akcinės bendrovės.

„Alna Business” jau daugelį metų specializuojasi kuriant verslo valdymo sistemas bendradarbiaudami su „Microsoft” ir „SAP”. „Mes ne tik diegiame ir nuomojame pasaulinių gamintojų sukurtas verslo valdymo sistemas, bet ir pagal specifinius verslo ar institucijų poreikius kuriame individualizuotus verslo valdymo sistemų plėtinius ir papildinius” (informacija pateikta oficialiame www.alna.lt įmonės puslapyje).

Tuo tarpu „Doclogix” yra sukūrusi savo dokumentų bei procesų valdymo sistemą, kuri šiai dienai yra pripažinta viena geriausių Europoje. „„DocLogix“ skirta informacijos apdorojimui, valdymui, saugojimui ir patogiai prieigai. Išskirtinis dokumentų valdymo sprendimas vartotojams leidžia kurti, modifikuoti automatizuotus organizacijos procesus (darbų sekas) be jokių programavimo žinių” (informacija pateikta oficialiame www.doclogix.lt įmonės puslapyje).

„Reiz Tech” (buvusi „Alna Software”) ne tik specializuojasi individualios programinės įrangos sprendimų kūrime, bet taip pat teikia programinės įrangos konsultavimo paslaugas. Įmonė padeda įvairaus masto bendrovėms vystyti verslo procesus, taikydami pažangius bei novatoriškus technologinius sprendimus.

Kadangi kadaise buvusi „Alna Group” atsiskyrė į 3 skirtingas individualiai veikiančias įmones, savo darbo tyrimui pasirinkome analizuoti „Reiz Tech”. Šių metų birželio mėnesį pakeitusi savo pavadinimą (anksčiau buvusi „Alna Software”), įmonė žengė šį žingsnį su tikslu būti inovatyvia, toliau sėkmingai vystytis, augti bei siūlyti savo pažangius sprendimus įvairiems verslams visame pasaulyje. „Pastaruosius keletą metų ne tik orientavomės į augimą, bet ir vidinius įmonės pokyčius: vadybos procesų atnaujinimą, komandos įvairovės skatinimą bei kultūros kūrimą. Manau, kad šie pokyčiai puikiai įprasmina pilną įmonės atsinaujinimą ir tolesnį jos tobulėjimą, kuriuo norime aiškiai pasakyti, kad mūsų komanda nežino žodžio „neįmanoma“ („Reiz Tech“ vadovas Valdas Šimas, Verslo žinios, 2021m).

- „Scrum Agile” metodologija

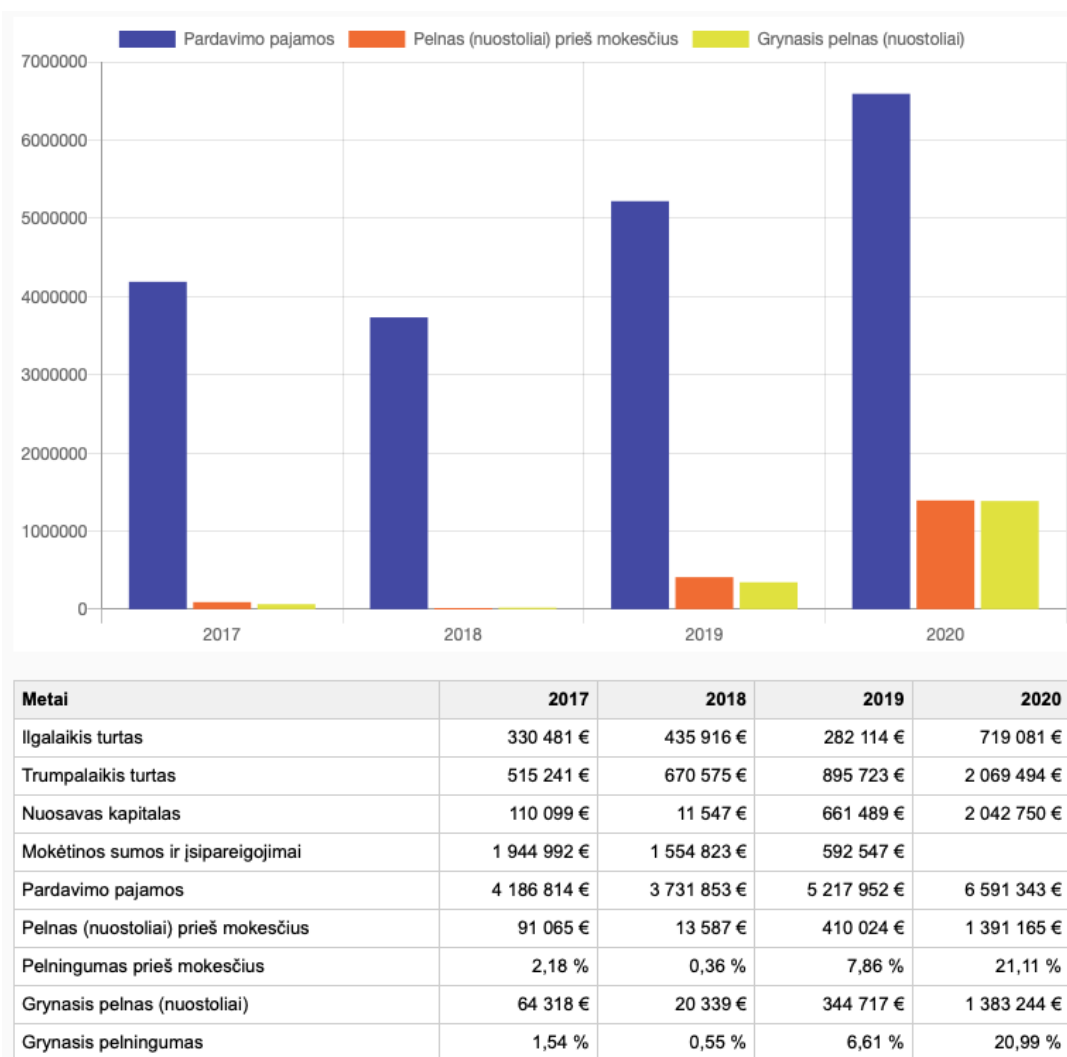
Dabartinio generalinio direktoriaus iniciatyva buvo keičiama įmonės vidinė struktūra bei darbo veikimo principai, kad įmonė toliau gyvuotų - to pasekoje buvo daug mažiau laiko skiriama naujų klientų paieškoms, kas padarė didelę įtaką įmonės pajamoms 2018 m. Buvo įvesta „Scrum Agile“

metodologija - tai naujoviška projektų valdymo metodologija, kurios metu yra taikomi įvairūs procesai ir technikos, siekiant pagerinti komandų efektyvumą. Komandos turi savo lyderį, kuris kiekvieną savaitę organizuoja susirinkimus, kurių metu yra dalijamasi atliktomis užduotimis ir esama situacija. Komandos lyderis įvertina atliktas užduotis ir kiekvienam darbuotojui nustato terminus iki kada reikia atlikti naujas. Įvestos naujovės stipriai pakeitė įmonės kultūrą ir šiai dienai tai labai padeda „Reiz Tech” tolesniam tobulėjimui. Atskirai veikiančios skirtingos komandos daug prisideda prie naujų bei nuolat tobulinamų inovacijų, kurias įmonė kuria su tikslu sukurti gerą vidinę atmosferą.

- SaaS darbuotojų vertinimo sistema

Siekiant kuo labiau padėti kitoms bendrovėms automatizuoti įvairius verslo procesus, buvo sukurta SaaS darbuotojų vertinimo sistema, kuri padeda suprasti darbuotojo galimybes ir privalumus bei trūkumus tam tikroje srityje. Sistema skirta palengvinti žmogiškųjų išteklių darbą ir įvertinti darbuotojų žinių lygį, kad būtų lengviau nuspręsti kokias darbo vietas jis labiausiai tinkamas. Vertinimo sistema yra automatizuota - užtenka užpildyti tam tikrą formą atsižvelgiant į darbo skyrių, kuriame yra einamos pareigos ir programa parodo, koks yra darbuotojo kvalifikacijos lygis. Pagal tai yra vertinama, kada darbuotojas gali būti paaukštintas, o jei tai yra naujas į įmonę atėjęs žmogus - kokias pozicijas jis labiausiai tinkamas ir kokias gali būti jo atlyginimo rėžiai. Ši inovacija buvo sukurta atsižvelgiant į augantį technologijų ir automatizavimo poreikį, kuris šiai dienai yra labai svarbus, norint įmonei sėkmingai plėstis ir neatsilikti nuo kitų, inovacijas kuriančių įmonių.

Atsižvelgiant į tai, kad įmonė yra glaudžiai susijusi su technologijų sritimi, inovacijos joje atlieka ypatingai svarbų vaidmenį ir daro didelę įtaką jos pelnui.



3 paveikslas. „Reiz Tech” pajamų ir pelno lentelė (oficiali rekvizitai.vz.lt svetainė, 2020m.).

Remiantis rekvizitai.vz.lt pateiktais finansiniais duomenimis galime matyti, kad 2020m. įmonės pajamos stipriai išaugo lyginant su 2017m. Tai didžiausios pajamos per visą įmonės veiklos laikotarpį. Palyginti su 2019 metais, 2020 metais pardavimo pajamos buvo net 20,84 procento didesnės. Įmonės grynasis pelnas 2020m. siekė 1 383 244 eurus. 2018 metais yra aiškiai matomas pajamų kritimas, lyginant su 2017m. Tam didelę įtaką padarė 2016 m. pasikeitusi akcininkų struktūra, kai į įmonę atėjo dabartinis generalinis direktorius Valdas Šimas. Tais pačiais metais įmonė buvo susidūrusi su dideliais keblumais, todėl norint ją išlaikyti ir plėsti reikėjo daug

ką keisti. Keitėsi visa įmonės struktūra, darbuotojai, buvo sudarytos naujos komandos. Darbuotojų įvairovė buvo didelis iššūkis, norint pakeisti esamą organizacijos kultūrą.

Nors organizacija jau buvo įsitvirtinusi rinkoje, joje esančius darbuotojus iš skirtingų aplinkų reikėjo suvienyti, kad viskas sklandžiai veiktų. Įmonė skyrė daug dėmesio suburti komandas iš įvairių pasaulio šalių, kadangi tokia darbuotojų įvairovė įmonei suteikia konkurencinį pranašumą. Gupta ir Govindarian (2000) padarė išvadą, kad didelės korporacijos egzistuoja dėl jų gebėjimo efektyviau perduoti ir panaudoti žinias. Darbuotojai gyvena skirtingose vietose, kurių ekonominė, socialinė-politinė, demografinė, kultūrinė aplinka skiriasi, ir net žinios apie produktų sklaidą gali būti labai skirtingos. (Vadyba, Journal of Management 2019, No 2 (35), ISSN 1648-7974)

Nuolatinis technologinių sprendimų tobulinimas yra ilgalaikis transformacijos procesas, kuris kasmet augina šalies ekonomiką. Tam, kad visi procesai veiktų efektyviai, įmonė privalo periodiškai sekti rinką, technologinių bei mokslinių tyrimų pokyčius ir analizuoti įvairių įmonių veikimo strategijas. Technologijų tobulėjimas šiais laikais sparčiai žengia į priekį - tai yra neatsiejama mūsų gyvenimo dalis. Su tikslu sparčiau augti ir vystyti inovacijas, SSGG analizės pagalba įmonei yra pravartu išsigryninti savo silpnybes, stiprybes, grėsmes bei galimybes. SSGG analizę atlikome remiantis bendra ir viešai publikuojama įmonės informacija bei įmonėje dirbančių darbuotojų pagalba.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
------------------	------------------

• Tarptautinė įmonė; • Didėjantis darbuotojų skaičius; • Inovatyvūs technologiniai sprendimai; • Didėjantis pelnas; • Aukšta ir gerai klientų vertinama teikiamų paslaugų kokybė; • Aukštas klientų pasitenkinimo lygis;	• Darbuotojų kaita; • Mažas darbuotojų atlyginimas, lyginant su kitomis IT įmonėmis; • Aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas; • Didelė konkurencija IT sektoriuje;
GRĖSMĖS	GALIMYBĖS
• Nuolat auganti konkurencija; • Konkurentų kainų pokyčiai; • Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas pasaulinėje rinkoje kelia grėsmę nuolatiniam „Reiz Tech” pelno augimui;	• Plėtra į kitas pasaulio šalis, įmonės augimas; • Naujų technologinių sprendimų kūrimas, atnaujinimas; • Bendradarbiavimas su kitomis didelėmis įmonėmis; • Nauji klientai;

4 lentelė. „Reiz Tech” SSGG analizė. (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Reiz Tech”, UAB informacija (2021 m.))

SSGG analizėje išgrynintos „Reiz Tech” stiprybės aiškiai parodo, kad įmonė ne vienus metus sėkmingai veikia ir jau yra rinkoje gerai žinoma kaip programinės įrangos sprendimų kūrėja. Kaip ir buvo minėta anksčiau, įmonė priima nemažai naujų darbuotojų, todėl tai rodo, kad su metais ji tik plečiasi ir didėja. Po didelių perversmų 2017m. - 2018m. „Reiz Tech” gali didžiulis, kad planas keisti įmonės struktūrą buvo efektyvus - tai rodo su metais didėjantis jų pelnas. Įmonės plėtrai taip pat įtaką daro aukšti klientų įvertinimai, atsispindintys kiekvienų metų

NPS apklausose, o tai reiškia, kad įmonė teikia aukštos kokybės paslaugas, dėl to yra gerai vertinama ir žinoma.

Kalbant apie „Reiz Tech” silpnybes, įmonė susiduria su didelės darbuotojų kaitos klausimu. Kadangi įmonės kultūra su metais vis dar yra tobulinama, laikui bėgant atsiranda darbuotojų, kurie nemoka prie to prisitaikyti ir pasirenka tęsti savo karjerą kitose įmonėse. Taip pat kalbant apie kitus darbuotojus, programuotojai yra neatsiejama šios įmonės dalis, tačiau aukštos kvalifikacijos pažengusių (angl. „senior”) programuotojų rinkoje šiai dienai yra ganėtinai mažai. Jie kuria didžiausią vertę, todėl yra ypatingai svarbūs, tačiau taip pat kainuoja didelius pinigus įmonei. Taip pat šiai dienai rinkoje vyrauja konkurencingi atlyginimai, kas daro didelę įtaką darbuotojams sprendžiant, kokią įmonę geriau pasirinkti. Deja „Reiz Tech” šiai dienai siūlo sąlyginai mažus atlyginimus, dėl to daugelis žmonių gali pasirinkti tokias pačias augimo galimybes kitose įmonėse.

Sparčiai augant ir plečiantis technologijų sektoriui, didėja ir konkurencija, su kuria susiduria beveik kiekviena egzistuojanti įmonė - tame tarpe ir „Reiz Tech”. Konkurentų įmonės, vykdančios tokią pačią arba panašią veiklą periodiškai daro bendrą rinkos tyrimą. Įvertinus kitų bendrovių paslaugų teikimo kainas, konkurentai pasidaro išvadas ir koreguoja savo siūlomų produktų kainas arba sąlygas, siekdami pas save nuvilioti arba pritraukti daugiau klientų. Dėl šios priežasties „Reiz Tech” turi būti stipri visose srityse ir stengtis pritraukti kuo daugiau aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurie užtikrintų aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau tai padaryti yra sunku, kadangi turėti geriausius darbuotojus yra kiekvienos įmonės tikslas, o tokių žmonių rinkoje yra ganėtinai mažai. Todėl jei šiam tikslui yra skiriama per mažai dėmesio, laikui bėgant tai gali daryti neigiamą įtaką įmonės pelnui.

Galimybė „Reiz Tech” dar sparčiau plėstis į kitas pasaulio šalis sumažintų konkurentų pranašumą ir tuo pačiu padidintų įmonės konkurencingumą, lyginant su kitomis konkurentų bendrovėmis. Taip pat naujų technologinių sprendimų kūrimas bei jų tobulinimas įmonei padės visapusiškai augti, kadangi tai yra pagrindinis pamatas dėl ko ji sėkmingai egzistuoja. Prie augimo ir plėtros prisideda ir naujų santykių mezgimas su didelėmis korporacijomis bei naujų klientų prisijungimas, skatinantis įmonę tobulėti ir siekti geriausių rezultatų.

SSGG analizės rezultatai rodo, kad „Reiz Tech” su kiekvienais metais įdeda vis daugiau pastangų inovacijų plėtros tobulėjimui. Tačiau kaip ir kiekviena kita įmonė, dėl tam tikrų veiksmų „Reiz Tech” susiduria su sunkumais, kurie kartais gali daryti neigiamą įtaką. Nepaisant to, įmonė stengiasi išlikti stabili, atsižvelgti į kintančius aplinkos veiksmus ir imtis visų galimų priemonių prisitaikyti prie kasdien besivystančio technologijų pasaulio, kadangi ji jau yra padariusi didelį įdirbį ir šiai dienai turi gerą vardą rinkoje.

2.1.2. „Swedbank” inovacijos ir SSGG analizė

Šiuo metu „Swedbank” – vienas iš labiausiai lyderiaujančių bankų Lietuvos rinkoje. Ši tarptautinė įmonė skiria nepaprastai daug dėmesio veiklos pagrindams. Siekiant, kad „Swedbank” galėtų vykdyti pelningą ir užtikrintą veiklą, bankas turi būti atsparus ir stabilus. Privaloma kurti ilgalaikę vertę akcininkams. Svarbi strateginė dalis – „sutelkti dėmesį į pagrindinius dalykus, susijusius su teisės aktų laikymusi, vidaus valdymu ir kontrole, stabilia ir atsparia technologijų infrastruktūra ir patrauklia darbo vieta, kurioje kultūra grindžiama įtrauktimi ir atskaitomybe , ” (rašoma 2020 metų finansinėje „Swedbank” ataskaitoje) . Nestebina, kad remiantis šiais principais jie tarp Lietuvoje esančių bankų pirmauja ir inovatyvioje veikloje. Organizacija skiria daug dėmesio naujovėms, kuriomis siekia pagerinti klientų bei darbuotojų patirtis.

- Dėmesys veiklos efektyvumui;

Įmonės tikslas – supaprastinti procesus, produktus ir pasiūlymus standartizuoti bei didinti procesų ir darbo būdų efektyvumą, kad klientams būtų patogiau ir paprasčiau suprasti investicijų, išteklių vertę. Pagrindinis būdas pasiekti šiuos tikslus – automatizacija bei naujos technologijos. Tai leidžia įmonei užtikrinti efektyvumą, palengvinti svarbiausius darbus. Tai taip pat leidžia pelningai aptarnauti banko klientus, išnaudoti masto ekonomiją bei tenkinti klientų lūkesčius geriau, nei tą daro konkurentai.

- Atviroji bankininkystė;

Atvirosios bankininkystės platforma buvo vienas iš itin tinkamų sprendimų siekiant palengvinti paslaugų naudojimą klientams bei patobulinti tiekiamas paslaugas. Ši naujovė buvo pristatyta 2019 metais. „Swedbank oficialiame puslapyje teigiama, kad atvirosios bankininkystės platforma teikia galimybę licenciją turinčioms trečiosioms šalims siūlyti savo mokėjimo

sprendimus visiems „Swedbank” klientams. „Atviroji bankininkystė atveria mums visiškai naujas galimybes savo klientams suteikti didesnę vertę dirbant kartu su trečiosiomis šalimis. Tai savo ruožtu užtikrina, kad esame būtent ten, kur klientai nori rasti mūsų produktus ir paslaugas,“ – teigė „Swedbank“ Atvirosios bankininkystės partnerystės vadovas Gediminas Misevičius (šalt. oficialus „Swedbank” puslapis).

- Smart ID;

Tarptautinis bankas, paskatintas ilgamečių partnerių Estijoje „SK ID Solutions AS” pristatė dar vieną naujovę savo klientams. „Swedbank” pradėjo siūlyti naudotis „Smart ID” programėle, kuri leidžia itin paprastai identifikuoti internetinės bankininkystės naudotoją, leidžia lengvai pasiekti savo paskyrą, atlikti mokėjimus ir pavedimus. Siekiant atlikti pavedimą ar mokėjimą internetu, klientas gauna unikalų kodą į savo programėlę, kuris leidžia identifikuoti mokėjimą. Tuomet naudotojas įveda vieną iš dviejų savo PIN kodų tam, kad mokėjimas įvyktų. Tai leido bankui atsisakyti fizinių kodų kortelių, taip mažinant jų pametimą (patogu klientui) ir didinant tvarumą. Taip pat klientui nereikia naudotis specialiu kodų generatoriumi, tereikia turėti šiai dienai įprastą įrenginį – išmanųjį telefoną. Tai tik kėlė iššūkius vyresniems klientams, kurie neturi išmaniųjų įrenginių ir prie naujų sprendimų prisitaiko sunkiau. Tačiau tai išsprendė didesnę problemą - kodų kortelės buvo eliminuotos iš „Swedbank” veiklos, taip šiek tiek užkertant kelią vagystėms.

Bendrai, vartotojus itin sužavėjo ši inovacija. „Swedbank oficialiame puslapyje teigiama, kad per pirmąsias tris savaites ją jau naudojo beveik 20 tūkstančių „Swedbank” klientų Lietuvoje. Buvusi „Swedbank” Lietuvoje vadovė teigė, kad didelę įtaką šiam pasisėkimui turėjo būtent programėlės paprastas naudojimas.

- Patogūs mokėjimai naudojant kitas platformas

Siekiant sumažinti grynųjų pinigų naudojimą bei išlaikyti atvirą požiūrį į kitų inovacijų kūrėjus, „Swedbank” klientams suteikė galimybę naudoti kitomis programėlėmis, kurios leidžia atsiskaityti banko kortele bekontakčiu būdu. Pvz.: „Apple Pay”, „Fitbit Pay”. Tai itin pasiteisino pandemijos metu, kuomet prekybos centrai skatino klientus vengti atsiskaitymų grynaisiais pinigais. Bendrai, globaliu mastu retėja atsiskaitymas grynaisiais pinigais.

- Inovacijų kūrimo programa „Women for Global Challenges”

Lygių lygybė bei įvairovė – itin svarbi „Swedbank” vertybė. 2020 metais ši įmonė buvo pagrindinis Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos organizuojamų Nacionalinių įvairovės ir lygybės apdovanojimų rėmėjas. „Swedbank oficialiame puslapyje pasakojama, kad 2020 metais įmonė bendradarbiavo su ta pačia Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba ir tapo pagrindinių renginių, tokiu kaip inovacijų kūrimo programos „Women for Global Challenges”, tarptautinės moterų lyderystės konferencijos „Go Forward” ir kitų, rėmėjas, partneris bei dalyvis (šalt. 2020 metų oficiali „Swedbank” apžvalga).

- „ROCKIT” centro palaikymas

„Swedbank” Lietuvoje palaiko „ROCKIT” centrą, kuris yra įvardijamas kaip finansinių technologijų ir tvarių inovacijų centras. Šis centras 2020 metais sustiprino savo, kaip vieno iš pagrindinių „Fintech” dalyvių, pozicijas Lietuvoje ir Baltijos šalyse. „ROCKIT” centras suvienijo bei palaikė beveik 5-0 įmonių, kurios pandemijos metu parodė atsparumą, augimą ir pagalbą verslui.

„ROCKIT” išlieka pagrindine „Fintech” startuolių ir įvairių projektų bei programų vieta su daugiau kaip 130 renginių per metus, 11 700 dalyvių ir 112 600 viso turinio peržiūrų internete, ” (šalt. 2020 metų oficiali „Swedbank” apžvalga).

- Programa „Climate Launchpad”

„Climate Launchpad” – didžiausias pasaulyje ekologiškų verslo idėjų konkursas. „Swedbank” yra šio konkurso partneris Lietuvoje. Šio konkurso nugalėtojai gavo prizus, bei profesionalios „Swedbank” ir finansinių technologijų bei tvarių inovacijų centro „ROCKIT” komandų konsultacijas.

- Neigiamo poveikio aplinkai mažinimas

Šiuo metu banko patalpose Lietuvoje 100 % sunaudojamos elektros yra tiekiamos iš atsinaujinančių energijos šaltinių. Taip pat 2020 metais bankas sumažino elektros suvartojimą beveik 10 %. Kuomet organizacija ieško naujų patalpų biurams, atkreipiamas itin didelis dėmesys,

ar patalpos yra aukščiausios energinės klasės, ar turi „BREEAM“ arba „LEED“ sertifikatus (šalt. 2020 metų oficiali „Swedbank“ apžvalga).

Taip pat 2020 metais organizacija sumažino kone 77 % CO₂ kiekio, susijusio su verslo kelionėmis (šalt. 2020 metų oficiali „Swedbank“ apžvalga). Žinoma, tam įtakos galėjo turėti pandemija ir kelionių suvaržymai, tačiau tai privertė organizaciją susimąstyti. 2020 metų apžvalgos ataskaitoje teigiama, kad įmonė ateityje planuoja ir toliau mažinti emisijas bei verslo keliones pakeisti nuotoliniais susitikimais.

Organizacija diegia modernius skaitmeninius sprendimus visose savo veiklose ir tokiu būdu mažina popieriaus sunaudojimą kasdienėje veikloje. 2020 metais popieriaus naudojimą jie sumažino beveik 26 % (šalt. 2020 metų oficiali „Swedbank“ apžvalga). Taip pat įsitraukiama į tvarumą skatinančias veiklas, organizuojamos įvairios paskaitos bei mokymai su tikslu padidinti darbuotojų sąmoningumą. Žinoma, pasveriamos ir tvarumo rizikos renkantis naujus tiekėjus bei partnerius. Įmonės, kurios yra remiamos arba finansuojamos „Swedbank“ taip pat yra skatinamos eiti tvarumo link.

Taip pat įmonė dalyvauja bei remia daugybę inovatyvių iniciatyvų, programų. „Swedbank Lietuva“ buvo ir yra įvairių renginių bei projektų, skirtų darnios visuomenės principams sukurti bei stiprinti, tvarumui skatinti, partneris ir dalyvis. Pvz.: tvaraus verslo programa „Futurepreneurs“, Švedijos prekybos rūmų organizuojamos konferencijos „Green Recovery“, Nacionalinės verslo konferencijos „Lietuvos Davosas“ ir t.t. (šalt. 2020 metų oficiali „Swedbank“ apžvalga).

Bendrai, inovacijų reikšmė šiai įmonei yra itin didelė. Šiandieninis banko klientas - itin reiklus. Paprastumas ir patogumas tampa itin svarbiu rodikliu. To nuolat mokosi ir inovacijas diegiantys verslai. Svarbu paminėti, kad „Swedbank“ yra itin suinteresuota suteikti darbuotojams kuo geriausią darbo aplinką. Darbuotojams į darbo vietą nuolat pristatomi švieži vaisiai, sezoninės arbatos, kuriamos pramogų erdvės bei organizuojami įvairūs renginiai.

Taip pat labai teigiamas ir naudingas dalykas yra „Swedbank“ įsitraukimas į įvairias konferencijas bei renginius. Tai skatina naujovių kūrimą.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
• Kuriamų inovacijų dėka, mažėja klientų atsiskaitymas grynaisiais pinigais; • Lyderiaujantis bankas; • Lojalūs bei patenkinti darbuotojai;	• Kai kurios inovacijos yra sunkiai suprantamos vyresniems ar kompiuterinio raštingumo neturintiems klientams; • Banko reputacija kartais smukdoma įvairių į viešumą iškilusių skandalų;
GRĖSMĖS	GALIMYBĖS
• Įtempta ekonominė situacija; • Darbo jėgos trūkumas; • Pandemijos keliami iššūkiai; • Smarki konkurencija;	• Klientų augimas; • Bendradarbiavimas su įvairiomis atsiskaitymo platformomis, kitais bankais; • Inovacijų pristatymas klientų aptarnavimo sektoriuje;

5 lentelė. Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Swedbank“, UAB informacija (2021 m.)

SSGG analizė rodo, kad įmonė turi tinkamų stiprybių, reikalingų bankui. Kuriamų inovacijų dėka sparčiai mažėja atsiskaitymas grynaisiais pinigais. Iš tikrųjų tai yra globalus procesas - 2017 m. ir 2018 m. atsiskaitymas grynaisiais sudarė 30 % visų mokėjimų, o 2019 m. - 26 % (Šalt. Federal Reserve Bank of San Francisco). Tai yra svarus įrodymas, kad atsiskaitymas grynaisiais pinigais retės ir kad alternatyvūs atsiskaitymo būdai pasiteisina. Taip pat „Swedbank“ yra vienas iš lyderiaujančių bankų Baltijos šalyse ir turi didelį kiekį klientų. Dar svarbu paminėti, jog darbuotojai yra patenkinti savo darbo aplinka, yra kompetetingi.

Galima išskirti, kad kai kurios įmonės pristatomos naujovės yra sudėtingos klientams, kurių kompiuterinis raštingumas nėra geras. Tai sukelia problemų, kadangi klientai negali pilnai pasinaudoti banko paslaugomis bei gali tapti finansinių sukčių aukomis. Taip pat didelė įmonės silpnybė yra reputacijos nuosmūkis, dėl neigiamo žiniasklaidos dėmesio ir į viešumą iškilusių skandalų. Pavyzdžiui, 2019 metais įmonė atsidūrė nepatogioje padėtyje, kuomet viešojoje erdvėje pasirodė informacija apie tai, kad „Swedbank“ buvo įsitraukusi į plataus masto tarptautinės pinigų plovimo aferas. Po šių pareiškimų, bendrovės grupės prezidentė neteko savo posto, o po metų pasirodė pranešimai apie 4 mlrd. kronų (beveik 360 mln. eurų) baudos paskyrimą (Šalt. „Verslo Žinios“, 2020-03-23). Siekiant stiprinti pinigų plovimo prevenciją, bankas šiam sektoriui nuolat skiria papildomus mokymus, tobulina programas, kurias naudoja skyriaus darbuotojai. (Šalt. S. Gavelytė, J. Gesevičiūtė, I. Virpšaitė, 2021)

Grėsmės, su kuriomis susiduria bendrovė, yra gan universalios. Kaip ir dauguma kitų įmonių, „Swedbank“ taip pat susiduria su pandemijos keliamais iššūkiais bei agresyvia konkurencija. Taip pat šiuo metu itin didelė problema darbo rinkoje yra kompetentingų darbuotojų trūkumas.

Kaip jau minėta, alternatyvūs atsiskaitymo metodai yra tikrai pasiteisinanti naujovė, kuri gali tapti itin tvirta galimybe. Būtų galima aktyviau bendradarbiauti su įvairiomis kitomis atsiskaitymo platformomis ir kitais bankais. Taip pat būtų galima naudotis technologijomis ir jų pagalba padėti klientams sustiprinti finansinio raštingumo žinias ir įgyti reikiamų žinių apsaugoti savo finansus internetinėje erdvėje. Šie žingsniai galėtų padidinti klientų kiekį įmonėje bei pagerinti esamų klientų patirtį.

2.2. „Microsoft“ ir „Barclays“ užsienio įmonių analizė

„Microsoft“ ir „Barclays“ – rinkoje žinomos įmonės. Manome, kad jos yra panašios į jau analizuotas - „Reiz Tech“ ir „Swedbank“ – įmones dėl savo veiklos pobūdžio ir novatoriško požiūrio. Taip pat gauti analizės duomenys sulyginami.

„Microsoft” korporaciją pasirinkome dėl dalinio panašumo į „Reiz Tech”. „Microsoft” – vienas populiariausių programinės ir techninės įrangos gamintojas pasaulyje. Šiuo metu įmonėje dirba beveik 181 tūkst. darbuotojų įvairiose pasaulio šalyse. Korporacija yra garsi dideliu kiekiu itin pasiteisinusių naujovių, programų, kurios kasdien palengvina milijonų žmonių gyvenimus. Labiausiai žinomos ir pasiteisinusios programos – LinkedIn, Microsoft 365, OneDrive, Outlook.com ir t.t.

Taip pat palyginimui su „Swedbank” pasirinkome gerai žinomą banką „Barclays”. Tai tarptautinė finansinių paslaugų grupė, kuri yra 10 pagal dydį finansų bendrovė pasaulyje. Veikla vykdoma beveik 50-yje skirtingų šalių ir turi apie 50 milijonų klientų. Veiklos pobūdis yra panašus į „Swedbank”, nes ši įmonė taip pat teikia investicinės, privačios ir mažmeninės bankininkystės paslaugas.

Analizėse išskyrėme pagrindines įmonių pristatomas naujoves, sudarėme SSGG analizes bei vėliau sulyginome su ankstesniuose puslapiuose minėtomis įmonėmis (t.y. „Reiz Tech” ir „Swedbank”).

2.2.1. Užsienio įmonės „Microsoft” analizė ir SSGG analizė

„Microsoft“ yra 1975m. Billo Gateso įkurta tarptautinė technologijų įmonė, gaminanti kompiuterių programinę įrangą - jos pagrindiniai produktai yra „Windows“ operacinė sistema ir „Internet Explorer“ naršyklė. Iš pradžių įmonė veikė tik vietinėse rinkose, kol galiausiai Gatesas sukūrė daugybę programų, kurios tapo labai sėkmingos. Įmonės nuolatinį augimą lėmė didelė plėtra visame pasaulyje. Išaugus Microsoft produktų paklausai, bendrovė pradėjo ieškoti naujų būdų, kaip padidinti savo gamybą. Tai paskatino įvairių tarptautinių biurų įkūrimą.

Nuo pat įmonės gyvavimo pradžios jos tikslas išliko toks pat – tiekti įvairius programinės įrangos produktus ir paslaugas, atitinkančias klientų poreikius. Dėl nuolatinės technologinės plėtros pramonė tapo labai konkurencinga. Siekdama išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, „Microsoft“ visada ieškojo naujų galimybių ir stengėsi išlaikyti aukštą savo siūlomų paslaugų kokybę, o taip pat užtikrinti, kad visi jų produktai būtų prieinami visiems, kadangi tai iki šios dienos yra viena iš pagrindinių įmonės vertybių. Bendrovė nuolat tobulina savo produktus

vykdydama tyrimus ir plėtrą - vadovavimasis šia strategija korporacijai padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Kaip ir kiekviena įmonė, „Microsoft“ kiekvienais metais intensyviai kuria naujoves, suvienijant mažas komandas, siekiant sukurti ar patobulinti tam tikrų projektų idėjas. Nors ir naujovių vertės kūrimas didelėse korporacijose retai reiškia visos korporacijos įtraukimą į inovacijų plėtrą, įmonė vis tiek turi stipriai stengtis, jei nori klestėti pasaulyje, kuriame naujovių kūrimo kartelė su kiekviena diena vis aukštėja.

„Microsoft“ buvo ankstyva įmonė, kuri suprato, kad senąjį „hierarchinės piramidės“ požiūrį į inovacijas reikia modernizuoti. Bendrovė norėjo atsikratyti įsitikinimo, kad tik lyderių ar inovacijų komandos gali sugalvoti puikių idėjų ir įgalinti jas veikimui organizacijoje - jie pripažino, kad generuoti inovatyvias idėjas gali bet kurio lygmens darbuotojų komandos. Su šia mintim, bendrovė įkūrė „Microsoft Garage“ centrą, skirtą įvairių naujovių įgyvendinimui. Idėja buvo suteikti darbuotojams kuo daugiau erdvės, palaikymo ir pagalbos, su tikslu kiekvienam turinčiam novatoriškų minčių padėti jas įgyvendinti. Tokia galimybė leidžia kiekvienam prisidėti prie inovacijų ir skatina įmonę būti kuo labiau dinamiška.

„Microsoft Garage“ misija buvo įtraukti visą organizaciją į inovacijų procesą. Darbuotojams nereikėtų laukti, kol kažkas ką nors naudingo sukurs - pastebėję trūkumus jie galėtų siūlyti, kaip juos galima būtų juos tobulinti. Šis centras skatino inovatyvią kultūrą, kurios „Microsoft“ troško savo darbuotojams. Satya Nadella, „Microsoft“ generalinis direktorius, tikėjo, kad „Garage“ gali padėti jam apibrėžti augimo koncepciją. Jis metė iššūkį „Garage“ komandai sukurti programą, kuri skatintų visos įmonės inovacijas ir paskatintų visus, turinčius idėjas, sukurti koncepcijos įrodymą ir juo plačiai dalintis. „Garage“ greitai į tai sureagavo ir suorganizavo „The Global Hackathon“ – savaitės trukmės renginį, kurio metu darbuotojai sugalvojo idėjas, bendradarbiavo su savo kolegomis, kurdami ir tobulindami naujas idėjas. Pasibaigus savaitei komandos dalinosi savo idėjomis su įmonių vadovais ir programuotojais, kurie potencialiai jų idėjas galėtų įgyvendinti.

Pirmajame „Hackathon“ renginyje dalyvavo apie 11 tūkstančių darbuotojų - daugelis jų dirbo didelėse palapinėse, įrengtose „Microsoft“ miesteliuose visame pasaulyje. Tai buvo ypatingai sėkmingas „Microsoft“ projektas, o „Hackathon“ renginys tapo proga žmonėms pristatyti idėjas, kurias ilgą laiką analizavo ir siekė jas įgyvendinti. Renginio metu „Microsoft“

pastebėjo daug naujų dalykų ir suprato, kad žmonės ne tik nori įgyvendinti savo idėjas, tačiau ir kurti bei spręsti įvairias problemas, su kuriomis susiduria įmonė. Bendrovė išsikėlė tikslą nustatyti tam tikrus parametrus, pagal kuriuos darbuotojai galėtų įnešti šviežių minčių inovacijų vystymui. Todėl dar kitais metais „Hackathon“ renginyje buvo pristatyti įmonės vadovų komandų parengti „iššūkiai“, pagal kuriuos darbuotojai turėjo spręsti sudėtingas įmonės problemas. Renginys vis augo, ir kiekvienais metais bendrovė vis papildydavo jį naujais būdais naujovėms skatinti. Pavyzdžiui vienais metais buvo pradėta dirbti kartu su klientais - darbuotojai iš pirmų lūpų galėjo išgirsti klientų patirtis ir suprasti, kaip klientai sąveikauja su jų produktais.

Iš pradžių šiame renginyje daugiausia dalyvavo programuotojai, kurie įsitraukė į šią iniciatyvą, nes ji jiems buvo artima. Tačiau bendrovė į naujovių diegimo procesą norėjo įtraukti ne tik programuotojus, o ir kitų sričių darbuotojus. Šiam tikslui įgyvendinti buvo dedama daug pastangų, su tikslu paskatinti visų organizacijų atstovų dalyvavimą. Ir tai pavyko - šis renginys iki šios dienos daug prisideda prie bendrų įmonės sėkmės istorijų ir kuria vertę tiek darbuotojo, tiek kliento patirčiai.

Informacinės technologijos kiekvienoje organizacijoje yra vienas svarbiausių įrankių. Siekiant užimti didelę dalį konkurencingoje rinkoje reikia atsižvelgti ir nuolat analizuoti vidines technologijų pasaulio stiprias ir silpnąsias puses, taip pat išorines galimybes ir grėsmes, kurios daro įtaką įmonei.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
• „Microsoft” yra viena didžiausių technologijų įmonių visame pasaulyje; • Ypatingai didelė prekės ženklo vertė; • Stipriai išvystyta naudojimosi sistema; • Didžiulė rinkos aprėptis; • Plataus produktų rinkinio diversifikacija įvairiuose rinkos segmentuose;	• Kibernetinės vagystės; • „Internet Explorer" naršyklė; • „Microsoft” negamina savo techninės įrangos;
GRĖSMĖS	GALIMYBĖS
• Konkurencinga rinka; • Piratavimas; • Privatumo ir saugumo klausimai;	• Naujesnė programinė įranga; • Bendradarbiavimas ir perspektyvių įmonių įsigijimai; • Techninių prietaisų gamyba; • Technologiniai produktai, skatinantys sustabdyti didėjančią kibernetinių atakų riziką;

6 lentelė. „Microsoft” SSGG analizė. (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Microsoft” metine ataskaita (2021 m.))

Ypatingai didelį pranašumą įmonei suteikia tai, kad „Microsoft” yra viena didžiausių technologijų korporacijų visame pasaulyje - per visą savo gyvavimo laikotarpį ji visada buvo didžiausių pasaulyje įmonių dešimtuoke. Bendrovės rinkos kapitalizacija šiuo metu yra apie 2 trilijonai JAV dolerių, todėl ji yra antra pagal bendros vertės dydį po „Apple“. Dėl savo kuriamos programinės įrangos, taip pat konferencijų kanalo „Teams“, ypatingai karantino laikotarpiu, įmonė įgijo pranašumą prieš didžiausią savo konkurentą „Google“. Per ilgą veiklos laikotarpį

„Microsoft“ produktai yra stipriai išsivystę, patogiai prieinami bei naudojami kiekvienam vartotojui.

Aukštą poziciją rinkoje užimanti įmonė gali pasigirti turinti išties daug privalumų, tačiau ne paslaptis, kad yra susiduriama ir su įvairiais sunkumais. Plačiai vystantis technologijų sektoriui, kibernetinės vagystės tampa kasdienine problema. Įsilaužėliai tampa vis aktyvesni, todėl duomenų apsaugai turi būti skiriama ypatingai daug dėmesio. Kompanija buvo patyrusi keletą tokių išpuolių, po kurių nemažai vartotojų susidarė nuomonė, kad „Microsoft“ konkurentai yra saugesni ir geriau vertėtų naudotis jų produktais. Kalbant apie „Internet Explorer“ naršyklę, šiai dienai ji nebėra tokia aktyvi, nes patiria didelį nuosmukį, ko pasekoje tai daro neigiamą įtaką prekės ženklo įvaizdžiui. Per ilgą jos gyvavimo laikotarpį, daugelis vartotojų pasirinko naudotis kitomis alternatyvomis, kadangi „Microsoft“ neskyrė pakankamai dėmesio programų atnaujinimui, o laikui bėgant tai tapo vartotojui nepatogi platforma.

Dalyvaujant versle ir jo procesuose, konkurencija yra viena dažniausiai girdimų savokų. Ypatingai klestint technologijų sektoriui, bendrovei kyla grėsmė turėti vis daugiau konkurentų dėl naujovių trūkumo ir periodiškos inovacijų kaitos. Taip pat svarbus aspektas yra internetinis piratavimas – tai ypatingai didelė grėsmė, mažinanti įmonės pelningumą. Daugumai kompiuterių veikti reikalinga operacinė sistema. Dėl „Microsoft“ veikimo mechanizmo, kai į įrenginį yra diegiama vietinė aparatinė įranga, o ne „debesų“ (angl. „cloud“) infrastruktūra, yra didesnė tikimybė, kad „Microsoft“ programinė įranga bus naudojama neteisėtai, ypač besivystančiose šalyse. Taip pat yra svarbu atsižvelgti į tai, kad „Microsoft“ kaupia didelį kiekį informacijos apie vartotoją, tokios kaip buvimo vietos stebėjimas, kameros ir mikrofono naudojimas ar veiklos istorija. Tai yra asmeniniai duomenys, kuriems reikia ypatingai sustiprintos priežiūros, kadangi viena klaida gali sukelti didelių nemalonumų įmonės veiklai.

Kurdama konkurencingus esamų programų atnaujinimus, „Microsoft“ turi ypatingai lojalių klientų rinkos dalį, kuri periodiškai atsinaujina savo įrenginiuose esančias programas. Tai reiškia, kad kuriant ir diegiant įvairius atnaujinimus, kurie tenkina vartotojų poreikius, įmonė dar ilgą laiką turės išugdytą pasitikėjimą ir toliau sėkmingai tobulės. Bendradarbiavimas su kitomis bendrovėmis kiekvienai įmonei taip pat atneša tam tikrų privalumų bei galimybių. Ne išimtis ir „Microsoft“ – kuriant ilgalaikį santykį su perspektyvių įmonių savininkais arba jas įsigyjant, kaip investiciją į ateitį, bendrovei atneštų dar didesnę sėkmę. Kadangi „Microsoft“ negamina savo

techninių prietaisų, tai apriboja jų plėtrą bei augimą, nepaisant to, kad tai yra viena didžiausių įmonių pasaulyje. Tokių įrenginių gamyba bendrovei kurtų dar didesnę vertę, kadangi su kiekviena diena didieji verslai vis labiau auga, o skiriant per mažai dėmesio inovacijoms visada yra tikimybė prarasti vartotojų pasitikėjimą ir kristi žemyn.

2.2.2. Užsienio įmonės „Barclays” analizė ir SSGG analizė

„Barclays” - itin žinomas bankas visame pasaulyje. Korporacija gali pasigirti turtinga istorija ir sukaupta šimtamete patirtimi. Šiandien „Barclays” yra vienas pagrindinių finansinių paslaugų tiekėjų pasaulyje, užsiimantis mažmenine, įmonių ir investicine bankininkyste, kredito kortelėmis bei turto valdymu. Šios įmonės paslaugos yra teikiamos beveik 48 milijonams klientų visame pasaulyje.

Nuo pirmosios Jungtinės Karalystės kredito kortelės ir bekontakčių mokėjimų pristatymo, iki pirmojo bankomato pasaulyje - „Barclays” kaskart keičia bankininkystę į gerąją pusę. Vienas iš svarbiausių būdų, kuriuo įmonė siekia kurti finansinių paslaugų ateitį yra naujovių ir technologijų diegimas.

Kiekviena šios įmonės sritis nuolat ieško būdų tobulėti ir diegti naujoves. Tai labai svarbu siekiant padėti savo darbuotojams, bendruomenėms ir bendrai ekonomikai.

Vienas iš svarbiausių novatoriškos kultūros kūrimo elementų yra tai, kad vyresnieji lyderiai išklausytų ir palaikytų mūsų žmones. Taip yra todėl, kad be tinkamo grįžamojo ryšio ir paramos žmonės linkę nustoti bandyti sugalvoti.

Siekiant užtikrinti, kad visi turėtų lygias galimybes dalytis savo idėjomis, turi būti sukurti tinkami įrankiai ir procesai. Tai padeda sumažinti dubliavimąsi ir palengvins grįžamojo ryšio procesą. Būtent todėl „Barclays” naudoja „IdeaHub” platformą. „IdeaHub” - būtent inovacijų kūrimui bei dalijimuisi idėjomis sukurta programa. Įmonės darbuotojai, susiję su inovacijų diegimu, įsikūrę Jungtinėje Karalystėje ir Indijoje, šios novatoriškos platformos dėka galėjo lengviau bendradarbiauti ir į procesus įtraukti visą komandą. „IdeaHub” ypač pasitarnavo pandemijos metu - darbuotojai, nepaisant jų buvimo vietos, galėjo dalytis idėjomis, palengvinti bendravimą su klientais. Svarbu, kad vienas iš „Barclays” tikslų yra įmonėje plėtoti naujovių kultūrą. Būtent todėl tokių įrankių kaip „IdeaHub” pritaikymas yra itin naudingas ir turėtų būti taikomas plačiau.

Barclays plėtojamų inovacijų kiekis per ilgą laiką susikaupė tikrai nemažas. Daug laiko bei resursų įmonė investuoja į naujus sprendimus, kurie dar nėra plėtojami daugelyje įmonių.

Konkrečios inovacijos, kurias „Barclays“ išbandė, kuria arba stengiasi pritaikyti savo veikloje:

- Kvantinis skaičiavimas;
- Blockchain;
- „Smart Contracts“;
- Mašininis mokymasis ir dirbtinis intelektas;
- Bendradarbiavimas su „Fintech Pledge“;
- „Eagle Labs“;
- Novatoriškų moterų laboratorija;

Dalis minėtų naujovių nėra plačiai taikomos kituose tarptautiniuose bankuose. Jų tyrinėjimas ir pritaikymas reikalauja daug išlaidų, tačiau tai leidžia „Barclays“ turėti didžiulį pranašumą prieš konkurentus.

Nepaisant didelių investicijų į įvairias naujoves, banko klientų pasitenkinimas negerėja. Pagal 2019 metų vasario mėnesį atliktą nepriklausomą apklausą apie 16 įvairių finansinių paslaugų tiekėjus Jungtinėje Karalystėje, „Barclays“ buvo tik penktoje vietoje pagal bendrą paslaugų kokybę.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
● Pirmenybė pritaikant naujoves bankų sektoriuje; ● Ankstyvas eksperimentavimas su pačiomis naujausiomis technologijomis; ● Didelis klientų ratas; ● Profesionalūs ir greitai prisitaikyti	● Klientų pasitenkinimo rodikliai nėra patys geriausi; ● Banko reputacija nėra gera dėl įmonę sukrėtusių skandalų praeityje; ● Pandemijos sukelti nepatogumai darbo rinkoje;

gebantys darbuotojai;	
GRĖSMĖS	GALIMYBĖS
• Itin konkurencinga aplinka; • Ekonominis nestabilumas;	• Kylanti paklausa šalyse, kurių ekonominė situacija gerėja; • Finansinio raštingumo rodiklių kitimas gali didinti investavimą; • Daug patogesni atiskaitymo ir taupymo sprendimai technologijų dėka;

7 lentelė. „Barclays” SSGG analizė. (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Barclays” (2021 m.))

„Barclays” stiprybės prasideda nuo to, kad įmonė yra viena pagrindinių finansinių paslaugų tiekėjų pasaulyje, per daugelį metų užsitikrinusi pasitikėjimą bei turinti didelį klientų ratą. Korporacija gali didžiuotis turinti išties profesionalius bei greitai prie aplinkos prisitaikančius darbuotojus. Inovacijos įmonėje yra ypatingai svarbus kriterijus - bendrovė pasižymi ankstyvu eksperimentavimu su pačiomis naujausiomis technologijomis.

Kalbant apie įmonės silpnybes, klientų pasitenkinimo rodikliai nėra patys geriausi. Tam didelę įtaką gali daryti tai, kad dėl įmonę sukrėtusių skandalų praeityje banko reputacija nėra pati geriausia. Per paskutinius 10 metų įmonę sukrėtė 7 plačiai žinomi skandalai. Vienas iš paskutiniųjų - į viešumą 2020 metais iškilę „Barclays” CEO Jes Staley santykiai su Jeffrey

Epstein. Nors banko atliktas tyrimas parodė, kad „nebuvo rasta jokių įrodymų, kad Jes Staley žinojo apie Jeffrey Epstein galimus nusikaltimus” (šalt. Cnbc.com, 2021.11.01), tačiau tai vis tiek neigiamai paveikė banko įvaizdžiui būtent dėl šio asocijavimo. Taip pat įmonė kenčia dėl darbuotojų trūkumo darbo rinkoje.

Banko veiklai kylančios grėsmės remiamos pandemijos keliamais iššūkiais bei ekonominiais sunkumais.

„Barclays” turi tinkamą progą atsidaryti filialus šalyse, kuriose dar nepradėjo veiklos, kadangi kai kur gerėjant ekonominei situacijai, auga finansinių paslaugų poreikis. Taip pat gerėjantys finansinio raštingumo rodikliai gali padidinti investavimo apimtis. Bankas taip pat galėtų tvirčiau teikti naujoves dabartiniams klientams.

2.3. Užsienio ir Lietuvos tarptautinių įmonių inovacijų kultūros palyginimas

2.3.1 „Reiz Tech” bei „Microsoft” palyginimas

Tiek „Reiz Tech” tiek „Microsoft” yra išvystytos ir į inovacijas orientuotos įmonės. Nors analizuojamos bendrovės yra labai skirtingų dydžių, abi jos specializuojasi įvairių programinės įrangos produktų ir paslaugų kūrimu, kurie atitinka klientų poreikius. Inovacijų kultūra šiose įmonėse yra stipriai išvystyta, nes tam yra skiriama daug dėmesio ir laiko. Kalbant apie vidinę inovacijų kultūrą, abi įmonės turi tam tikrų panašumų - joms yra svarbu sukurti malonią atmosferą darbuotojams, kad darbas jiems nebūtų kančia. Toks formuojamas požiūris yra tiesus kelias tobulėjimo link, kadangi rūpinimasis darbuotojų gerove įmonei padeda veikti kaip komandai ir atneša geresnius rezultatus.

Vienas iš „Reiz Tech” vidinės inovacijų kultūros vystymo pavyzdžių - darbuotojų vertinimo programa. Įmonė šią programą sukūrė su tikslu kuo labiau automatizuoti verslo procesus ir palengvinti darbą ne tik žmogiškųjų išteklių skyriui, bet taip pat ir patiems darbuotojams. Kadangi nuo senų laikų iki šios dienos atlyginimų tema darbuotojams vis dar yra gana jautri, šis sprendimas yra patogus tokiai problemai išspręsti. Programa leidžia darbuotojui atlikti įvairius testus, kurie vertina darbuotojo galimybes ir žinių lygį ir taip pat nusako, ar darbuotojas gali kilti savo pareigose ar jam dar teks daugiau pasimokyti. Tokia inovacija darbuotojui sukuria patogesnę

ir malonesnę atmosferą, o taip pat ir darbdaviui palengvina sprendimo priėmimo procesą. Kaip ir buvo paminėta anksčiau, tokios inovacijos parodo, kad darbuotojas įmonei nėra tik darbo jėga, o labiau komandos dalis, kuri prisideda prie bendro įmonės augimo ir tobulėjimo.

„Microsoft” yra pasaulinio masto, daugelyje metų rinkoje esanti įmonė, kuri gali pasigirti kasmet gerėjančiais savo veiklos rezultatais. Ilgametė patirtis technologijų pasaulyje įmonę nuo pat pirmų dienų sieja su inovacijomis ir jų tobulinimu. Nepaisant to, kad tai yra didelė pasaulinė korporacija, įmonė taip pat stengiasi rūpintis ir atsižvelgti į savo darbuotojus. Tam buvo pradėtas organizuoti „Hackathon” renginys, kuris tapo proga žmonėms pristatyti idėjas, kurias ilgą laiką analizavo ir siekė jas įgyvendinti. Renginio tikslas buvo suburti įvairių sričių žmones, kurie turi inovatyvių idėjų ir nori jas vystyti. Šios idėjos principas sužavėjo ir įtraukė daugelį darbuotojų. Daugeliui tai buvo proga atsiskleisti ir prisidėti prie įmonės vystomų inovacijų. Idėja buvo paprasta - kuo daugiau nuomonių, tuo daugiau naujovių, nes jas apjungiant gali išsivystyti daug naujų projektų. Toks renginys stipriai įtraukė darbuotojus į bendrą korporacijos veiklą, kas stipriai padėjo „Microsoft” su metais vis tobulinti kliento patirtį.

Svarbu paminėti ir tai, kad gerai klientų įvertintų paslaugų kokybė tiek „Reiz Tech” tiek „Microsoft” atneša daug didesnę pelną. „Microsoft” teikiamos paslaugos daug priklauso nuo darbuotojų - jiems yra suteikiamos visos tobulėjimo galimybės kaip paskatinimas augti įmonėje, tačiau dėl to jie turi stengtis ir rodyti iniciatyvą padėti įmonei sėkmingai gyvuoti. Atgalinis ryšys yra labai svarbus ir vertinamas kriterijus. Toks motyvacinis faktorius yra efektyvus, kadangi patenkintos lieka abi pusės. Kalbant apie „Reiz Tech” inovacijų įtaką pelnui, vienas iš pavyzdžių yra 2018m. finansinis nuosmukis, kai keitėsi įmonės generalinis direktorius. Tuo metu bendrovė buvo ant kritinės ribos, todėl daug ką reikėjo pertvarkyti - keitėsi visa įmonės struktūra, darbuotojai, buvo sudarytos naujos komandos. Tai užtruko nemažai laiko, nes buvo norima sukurti tuometinę rinką atitinkančią įmonės kultūrą ir dėl šios priežasties nukentėjo naujų klientų paieškos ir pardavimai. Tačiau įmonės veikimo strategijai susidėliojus į vietas, „Reiz Tech” pelnas vėl su metais pradėjo augti, dėka įvairių inovacijų ne tik technologiniuose sprendimuose, kurie yra patogūs klientui, bet ir įmonės viduje.

Abi išanalizuotos įmonės yra labai skirtingų dydžių, tačiau vienodai inovatyvios naujumo klausimu. Pateikti pavyzdžiai įrodo, kad abi įmonės geba prisitaikyti prie esamos rinkos situacijos ir kurti tiek darbuotojui, tiek klientui patogią aplinką. Nors ir „Microsoft” yra ilgametė

bei stipriai rinkoje įsitvirtinusi korporacija, jai dar yra daug kur tobulėti, lygiai taip pat kaip ir „Reiz Tech“. Įmonės stipriai prisideda prie daugelio šalių bendro ekonominio augimo ir skatina inovacijų vystymąsi įvairiose verslo aplinkose.

2.3.2 „Swedbank” bei „Barclays” palyginimas

Tiek „Swedbank”, tiek „Barclays” yra itin skirtingi, tačiau tuo metu gan panašūs bankai. Būtų neįmanoma paneigti, kad abi įmonės yra tinkamai pasiruošę prisitaikyti prie nuolatinių technologinių pokyčių. Šie bankai geba tinkamai pritaikyti įvairias naujoves savo veikloje bei tinkamai jas pateikti klientams. Be abejo, tai yra didžiulis nuopelnas įmonėse dirbančių darbuotojų.

Abi įmonės susiduria su panašiomis grėsmėmis ir problemomis. Rinka yra tikrai konkurencinga. Šiandien, kai klientas turi laisvę rinktis paslaugų tiekėją, itin svarbu kliento patirtis ir bendra įmonės reputacija. Abiejų įmonių reputacijos yra susidūrę su iššūkiais (pvz. abu bankai yra kaltinti sankcijų nepaisymu).

Kūriamų ir pristatomų inovacijų pobūdis šiose įmonėse skiriasi. „Barclays” stengiasi pirmauti ir daugybę naujovių pristatė vienas pirmųjų. Tai reikalauja finansų, yra rizikinga. Tačiau tai palengvina darbą mažesnėms įmonėms, tokioms kaip „Swedbank”. Šiuo atveju mažesnis bankas gali imti pavyzdį iš „Barclays”. Jeigu jų pristatyta naujovė pasiteisino - galima pristatyti panašų produktą ar paslaugą savo klientams, taip išvengiant ilgamečių eksperimentų, didelių investicijų bei rizikos.

Taip pat „Barclays” požiūris yra kiek platesnis - eksperimentuojama su naujausiomis technologijomis, tokiomis kaip dirbtinis intelektas, blokų grandinė ir kvantinis skaičiavimas. „Swedbank” išlieka kiek konservatyvesnis, naudojami jau išbandyti būdai.

2.4. TYRIMO METODOLOGINIS APRAŠYMAS

2.4.1. Tyrimo tikslas

Tyrimo tikslas - išanalizuoti „Swedbank” ir „Reiz Tech” inovacijų poveikį įmonių darbo aplinkai, darbo kokybei bei kliento poreikiams. Taip pat palyginti įmonių kultūros panašumus bei skirtumus, išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką naujovių diegimui bei jų tobulinimui ir padaryti tam tikras išvadas.

2.4.2 Tyrimo objektas

Tyrimo objektas - „Swedbank” (Švedijos bankų grupės narys) bei „Reiz Tech” (programinės įrangos sprendimų kūrėja) įmonių analizė, jų inovacijų plėtra bei vystymas dabartinio technologijų pasaulio aplinkoje.

2.4.3. Tyrimo apibūdinimas ir atlikimas

Tyrimo atlikimui pasirinkome apklausti po du darbuotojus iš analizuojamų įmonių. „Reiz Tech” apklausėme verslo plėtros vadovę ir žmogiškųjų išteklių vadybininkę, o „Swedbank” - fizinių ir verslo klientų konsultantę bei buvusią „Swedbank” KYC (know your customer) projektų vadovę (šiuo metu pareigos yra kitos). Kadangi visi apklaustieji darbuotojai savo įmonėse per daugelį metų yra sukaupę daug patirties, tokio pobūdžio tyrimas yra vienas efektyviausių būdų sužinoti jų veikimo strategijas ir išanalizuoti inovacijų kuriamą pridėtinę vertę kompanijos veiklai.

Kiekvienam respondentui buvo išsiųsta 14-15 klausimų elektroniniu paštu, į kuriuos sulaukus atsakymų toliau pateikėme jų analizę bei apibendrinimą.

3. TYRIMO REZULTATAI BEI ĮMONIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

3.1. „Reiz Tech” interviu aptarimas

Atliktame tyrime su skirtingų skyrių darbuotojais, užduotais klausimais siekėme sužinoti kokią įtaką inovacijos daro „Reiz Tech“ įmonei.

Inovacijų kultūros vystymasis įmonėje prasideda nuo generalinio direktoriaus idėjų. Sugalvojęs idėją jis pateikia ją savo darbuotojams, o darbuotojai įvertinę stengiasi sukurti tolimesnį veiksmų planą. Kas savaitę įmonėje vyksta susitikimai, kai darbuotojai dalinasi atliktais darbais ir tiek asmeniniu, tiek su projektais susijusių progresu. Kai visi skyriai yra išsiskirstę savo atsakomybės, darbas vyksta efektyviau ir projektų įgyvendinimas tampa greitesnis.

Vienas iš svarbiausių išorinių veiksnių, kuris skatina inovacijų vystymąsi yra konkurentai – įmonė periodiškai atlieka konkurentų analizes, tiria jų veiklą bei naujoves, kurias jie diegia, semiasi idėjų, kurias galima būtų pritaikyti sau. Taip pat vyksta vadovų konferencijos, kurių metu yra sukaupiama daug informacijos, siekiant patobulinti jau vystomas inovacijas ir generuoti idėjas naujoms.

Kadangi įmonė stipriai plečiasi į naujas rinkas, yra situacijų kai kyla nesklandumų dėl laiko zonų skirtumo, kalbos barjero ar kultūrinių skirtumų. Tačiau vienas iš svarbiausių kriterijų, kuriais remiasi „Reiz Tech“ yra edukacija – kai klientas lieka nepatenkintas, įmonė visais būdais stengiasi jį Edukuoti, siekiant įtikinti, kad problemas galima greitai išspręsti. Tam, kad tai vyktų sklandžiai, edukacija taikoma ir įmonės darbuotojams, kad tokiose situacijose jie mokėtų tinkamai reaguoti ir pasirodyti profesionaliai. Taip yra ugdomas kliento pasitikėjimas įmone.

Darbo kokybei didelę įtaką daro vadovavimasis „Scrum Agile“ metodologija. Tai naujoviška projektų valdymo metodologija, kurio metu yra taikomi įvairūs procesai ir technikos, siekiant pagerinti komandų efektyvumą. Šiai dienai didžioji dalis IT įmonių dirba tokiu principu. Komandos turi savo lyderį, kuris kiekvieną savaitę organizuoja susirinkimus, kurių metu yra dalijamasi atliktomis užduotimis ir esama situacija. Komandos lyderis įvertina atliktas užduotis ir kiekvienam darbuotojui nustato terminus iki kada reikia atlikti naujas. Ši inovacija įmonėje yra naudojama jau ne vienerius metus ir rezultatai rodo, kad ji veikia puikiai. Tai parodo, kad pagal

pirmojo skyriaus inovacijų klasifikacijos 2 lentelę, išskiriant inovacijas pagal jų įgyvendinimo mastą, jos yra priskiriamos daugkartinėms. Darbuotojų darbo aplinką taip pat stipriai gerina tai, kad įmonė atsižvelgia į daugeliui patinkančias veiklas. Pagal poreikį įmonės sąskaita yra organizuojamos įvairaus pobūdžio veiklos, kuriomis darbuotojai gali mėgautis po darbo valandų.

„Reiz Tech“ labai atsakingai vertina naujai planuojamų diegti inovacijų poveikį plėtrai, pelnui ir augimui. Yra atliekami įvairūs testavimai, įvertinti ar inovacija bus efektyvi ir tinkamai veiks, paleidus ją į rinką. Todėl remiantis pirmojo skyriaus inovacijų klasifikacijos 2 lentele galima daryti išvadą, kad išskiriant inovacijas pagal jų pobūdį, jos yra priskiriamos kokybinėms.

Inovacijų diegimas įmonėje reikalauja labai daug laiko. Naujai diegiamas inovacijas reikia daug analizuoti, išnagrinėti jų galimybes, sumodeliuoti naujas konfigūracijas bei identifikuoti, kaip jas būtų galima išvystyti. Tam reikia skirti daug išteklių, kadangi tyrimus bei analizes atlieka darbuotojai, todėl daug darbuotojų laiko reikalauja daug pinigų. Taip pat prieš kuriant inovacijas reikia įvertinti jos riziką – tam atliekama SSGG analizė, kuri padeda nuspręsti, kokia kryptimi judėti toliau.

Žaliosios inovacijos „Reiz Tech“ įmonėje yra vis dar nepakankamai išvystyta tema. Bendrovės viduje aplinkos saugojimo tema jau yra plačiai vystoma – biuruose yra įrengti atskiri konteineriai atliekų rūšiavimui, o darbuotojai yra nuolat edukuojami bei skatinami saugoti aplinką ir laikytis bendrų nustatytų taisyklių. Nors įmonė šiai dienai dar negali pasiūlyti žaliųjų inovacijų sprendimų, kuriuos būtų galima taikyti ir kitose bendrovėse, į šią temą yra stengiamasi atsižvelgti, kadangi visame pasaulyje tai yra aktuali problema.

Pasaulinė pandemija „Reiz Tech“ įmonę paveikė teigiamai – anksčiau naudojamos atskiros sistemos įvairiems dokumentams bei procesams buvo sujungtos į vieną bendrą programą, taip pat daug procesų skaitmenizavosi. Visi darbuotojai greitai įprato naudotis susirinkimams skirtomis platformomis, todėl verslo procesai nesustojo, o dar labiau suaktyvėjo. Skaitmenizuoti procesai buvo vienas iš pagrindinių žingsnių į tobulėjimą pandemijos metu. Buvo pradėtos skaičiuoti darbuotojų valandos, praleidžiamos prie tam tikrų projektų, kad būtų lengviau įsivertinti, kokių kaštų reikia progresyviam judėjimui į priekį. Tai buvo viena iš inovacijų, įvestų pandemijos metu.

Iš respondentų atsakymų galima spręsti, kad labiausiai pasiteisinusios inovacijos buvo „Scrum Agile“ metodologija bei virtualūs renginiai darbuotojams. Kadangi pandemijos metu buvo griežtai draudžiama turėti bet koki fizinį kontaktą, natūralu, kad darbuotojai pradėjo atitolti. Tačiau stengiantis to išvengti, įmonė organizavo įvairius renginius, vykstančius virtualioje erdvėje, kad suvienytų savo darbuotojus ir parodytų, kad net ir sunkiu metu įmonė stengiasi išlaikyti vientisumą bei rūpinasi visų gerove.

Stengiantis pagerinti kliento patirtį, yra svarbu greitai reaguoti ir mokėti spręsti iškilusias problemas. Šiai dienai įmonė su tuo tvarkosi puikiai, tačiau neatmeta galimybės daryti patobulinimų, kurie būtų patogesni klientui. Iš vienos respondentės atsakymų galima spręsti, kad šiuo metu kasmet vykdoma NPS apklausa yra ganėtinai lėtas ir šiek tiek pasenęs būdas įvertinti kliento patirtį. Efektyviau veiktų sukurta inovacija, kuri būtų kaip programa – prie jos dirbtų tam tikra komanda žmonių, kurie galėtų klientui bet kada atsakyti į iškilusius klausimus bei padėti spręsti tam tikras situacijas. Tai pagerintų kliento patirtį, kadangi jis visada jaustųsi saugiai, kai žinotų, kad atsitikus problemai galima iš karto kreiptis į asmenis, kurie yra už tai atsakingi.

„Reiz Tech“ įmonės darbuotojai dalyvauja įvairiose pasaulinėse konferencijose, tačiau jų pagrindinis tikslas yra ne prisitraukti naujų klientų, o populiarinti savo vardą ir užmegzti naujas pažintis, kurios gali būti naudingos ateityje. Kadangi įmonė jau gyvuoja daug metų, didžioji dalis klientų renkasi „Reiz Tech“ iš rekomendacijų, kurias gauna iš jau esamų klientų.

Įmonės vizija ateinantiems 10 metų yra pilnai automatizuoti visus verslo procesus ir atsisakyti sprendimų, kurie jau yra atgyvenę. Taip pat yra stengiamasi darbuotojus skatinti veikti kaip viena didelė komanda, siekiant užtikrinti gerus rezultatus ir dar labiau išsiplėsti pasaulinėje rinkoje.

3.1.1. „Reiz Tech” interviu apibendrinimas

Šiai dienai technologijų sektoriui intensyviai plečiantis, „Reiz Tech” stengiasi visais būdais prisitaikyti prie esamos aplinkos, kadangi įmonė specializuojasi IT srityje. Todėl remiantis pirmojo skyriaus inovacijų klasifikacijos 2 lentele bei išskiriant inovacijas pagal jų turinį, jos yra priskiriamos technologinėms. Sparčiai augant ir plečiantis technologijų sektoriui, didėja ir konkurencija, su kuria susiduria „Reiz Tech”. Konkurentai yra pagrindinis išorinis veiksnys, kuris

veikia kaip motyvacija įmonei tobulėti ir toliau plėstis, taip pat skatinanti kurti naujus, labiau esamai rinkai pritaikytus inovatyvius sprendimus.

Įvertinus bendrą įmonės situaciją, galima daryti išvadą, kad „Reiz Tech” yra inovatyvi ir perspektyvi bendrovė, atsižvelgianti ne tik į kliento poreikius, bet ir į darbuotojų gerovę. Atlikto tyrimo analizė parodė, kad darbuotojams yra skiriama ypatingai daug dėmesio, kad darbo aplinka jiems būtų maloni, kadangi darbuotojai yra vienas iš pagrindinių sėkmės faktorių įmonėje, kurie skatina inovacijų vystymąsi. Jie kuria didelę vertę, o tai daro didelę įtaką tiek pelnui, tiek augimui. Kliento patirčiai gerinti yra remiamasi edukacija, kurios pagrindu stengiamasi klientą priversti jaustis patogiai ir ramiai, užtikrinant pilną atnešančius rezultatus projektų eigoje.

3.2. „Swedbank” interviu aptarimas

Atliktame tyrime su skirtingų skyrių darbuotojais, užduotais klausimais siekėme sužinoti kokią įtaką inovacijos daro „Swedbank“ įmonei.

Iš apklaustų banko darbuotojų sužinojome, kad įmonė itin stengiasi skatinti inovacijų kultūros vystymąsi. Įvairių skyrių darbuotojams yra organizuojami įvairūs su inovacijomis susiję renginiai, konkursai, dirbtuvėlės. Taip pat darbuotojai gali savanoriškai pirmieji išmėginti įvairias naujoves, kurios ateityje bus pristatomos klientams. Dar įvairios naujienos apie būsimas naujoves ar pakitimus būna skelbiamos ir organizacijos pastato viduje esančiuose ekranuose. Taip visų skyrių darbuotojai ir lankytojai gali susipažinti su pateikiama informacija.

Sužinojome, kokie išoriniai veiksniai skatina inovacijų vystymąsi įmonėje. Pagal gautus atsakymus, galima manyti, jog inovacijų vystymąsi itin skatina technologinis tobulėjimas, klientų poreikių pokyčiai, konkurentai ir jų geri rezultatai, finansinio raštingumo pokyčiai, tvarumas, teisės aktų pokyčiai. Taip pat vienas iš išorinių veiksnių, kuris atneša didelę naudą yra dalyvavimas įvairiose konferencijose. Tai leidžia banko darbuotojams ir atstovams pasisemti naujų idėjų, užmegzti naujų ryšių bei garsinti įmonės vardą.

Žinoma, neatsiejama dalis nuo inovacijų diegimo yra reikšmė įmonės augimui, plėtrai ir pelnui. Abu ekspertai patikino, kad tai yra itin svarbus aspektas, kuomet svarstoma apie naujos inovacijos pristatymą. Svarbu paminėti, kad ne ką mažiau svarbūs ir kiti kriterijai, tokie kaip naujovės tvarumas, ryšys su klientu, saugumas ir patikimumas, atitiktis teisės aktams ir

sąžininga konkurencija. Priklausomai nuo naujovės pobūdžio, yra atliekamas jai pritaikytas tyrimas, kurio metu analizuojami įvairūs kriterijai. Svarstoma, kokia bus atnešama nauda, kiek tai gali kainuoti, su kokiais iššūkiais galima susidurti. Vėliau seka kokybės bandymai.

Kuomet pradedama svarstyti apie inovacijų reikšmę, visada kyla klausimas apie galimus išteklius, kurių gali pareikalausiti naujovė. „Swedbank“ dirbantys ekspertai teigia, kad naujovių diegimas reikalauja finansinių, laiko, įrangos ir žmogiškųjų išteklių.

Itin svarbus aspektas – kaip įmonė reaguoja į neigiamus klientų atsiliepimus apie diegiamas naujoves. Kuomet „Swedbank“ sužino, kad klientui paslauga arba produktas sukėlė neigiamą patirtį arba emocijas, su klientu yra susisiekiama ir bandoma pilnai išsiaiškinti situaciją. Vėliau gauta informacija yra aptariama su atsakingais darbuotojais, minėtas produktas arba paslauga yra tobulinama. Taip pat lyginami Lietuvos klientų atsiliepimų ir apklausų duomenys su kitų Baltijos šalių duomenimis. Tai leidžia tobulinti paslaugas tarptautiniu mastu.

Tyrimo metu sužinojome, kad bekontakčiai atsiskaitymai yra bene labiausiai pasiteisinusi ir klientų įpročius pakeitusi naujovė. „Swedbank“ duomenimis, 2020 metų rudenį 2 iš 3 atliekamų atsiskaitymų kortele Lietuvoje buvo bekontakčiai. Taip pat lyginant duomenis su 2019 metų rudeniu, tapo aišku, kad 2020 metais atsiskaitymas bekontakčiu būdu išaugo bene 40%. Tai leidžia daryti prielaidą, jog toks pokytis galėjo įvykti ir dėl pandemijos sukeltų nepatogumų. Pagal klientų atsiliepimus, galima spręsti, jog šis atsiskaitymo būdas yra itin populiarius dėl patogumo ir laiko sutaupymo.

Svarbu paminėti, kad dar viena iš taip pat itin pasiteisinusių idiegtų, tačiau ne „Swedbank“ kurtų, inovacijų yra „Smart-ID“. Ši programėlė pagreitino klientų, kurie naudodavosi kodų kortelėmis, internetinės bankininkystės naudojimą, padidino klientų pinigų saugumą. Pagal pirmojo skyriaus lentelę apie inovacijų klasifikavimą, galima teigti, jog tiek „Smart-ID“, tiek bekontakčiai atsiskaitymai gali būti klasifikuojami kaip daugkartinė inovacija. Tai naujovės, kiekvieną kartą gerinančios kliento patirtį.

Būtent saugumas yra vienas iš banko prioritetų. Ekspertai mano, jog įmonė turėtų itin susitelkti ties šia sritimi ir tam pasitelkti naujausias technologijas. Gaila, bet skaitmeniniai finansiniai nusikaltimai ir sukčiavimas vis dar pridaro nuostolių klientams. Todėl svarbu, jog vykėtų nuolatinis klientų informavimas bei technologijų vystymas, siekiant užtikrinti maksimalų finansų saugumą, kliento identifikavimą.

Įmonėje taip pat yra skatinamas „žaliųjų“ inovacijų kūrimas. Darbuotojai dalyvauja seminaruose, pažintiniuose mokymuose, paskaitose, kur sužino apie paslaugų procesų bei vidinių organizacijos procesų tobulinimą, kuris mažina plastiko, energijos naudojimą, atliekų kiekį. Taip pat egzistuoja nemažai socialinių projektų, kurie yra sukurti banko, įtraukiantis ne tik darbuotojus, bet ir klientus („Septyniolika“, „Mokonika“, „Finansų laboratorija“, „Gyvenu tvariai“).

Bankas taip pat pasitelkia inovacijas, kad galėtų pagerinti darbuotojų darbo kokybę bei aplinką. Procesai sparčiai automatizuojami. Naudojamos įvairios programos leidžiančios patogiau bendrauti su kolegomis bei klientais. Dar išsiaiškinome, kad „Swedbank“ pasitelkia robotinę programinę įrangą, kuri gali atkartoti nesudėtingus žmogaus veiksmus dirbant su įvairiomis programomis. Tai leidžia paprasčiau, pigiau ir greičiau atlikti veiksmus, palyginus su kitais IT sprendimais. Deja, tačiau kol kas ši naujovė reikalauja nuolatinės žmogaus priežiūros. Viena/-s iš darbuotojų taip pat minėjo, kad vidiniai procesai taip pat yra automatizuoti. Darbuotojai gali užsisakyti knygą iš banko bibliotekos, rezervuoti vietą banko automobilių aikštelėje ar rezervuoti darbo kabinetą tiesiog naudodami išmanųjį telefoną. Taip pat darbuotojų poilsio zona neturi aptarnaujančio personalo – atsiskaitymai atliekami bekontakčiu būdu,

Pandemija sukėlė iššūkių daugumai įmonių visame pasaulyje. Ne išimtis ir „Swedbank“. Įmonės viduje komunikacija su kolegomis ir klientais buvo ir vis dar yra vykdoma nuotoliniu būdu per patogias programas. Žinoma, tai apsaugo nuo viruso keliamos grėsmės, tačiau tai kelia iššūkių klientų finansų saugumui bei darbuotojų kibernetiniam saugumui. Taip pat pradėta svarstyti, koku būdu būtų galima perkelti kuo daugiau suteikiamų paslaugų į internetinę erdvę. Dėl pandemijos metinės šventės buvo perkeltos į online erdvę. Dalyvaujantieji gavo siuntinius į gyvenamąsias vietas ir renginio metu galėjo stebėti renginio programą nuotoliniu būdu bei mėgautis gautomis vaišėmis. Svarbu paminėti, kad „Swedbank“ taip pat susirūpino keliamais darbo iš namų keliamais iššūkiais ir bendra darbuotojų psichologine sveikata. Būtent dėl to buvo įdiegta psichologinė palaikymo linija darbuotojams, kurioje dirba srities profesionalai ir konsultuoja darbuotojus.

Buvo svarbu išsiaiškinti, kokia ekspertų nuomonė apie inovacijų ateitį įmonėje. Manoma, jog banko inovacijos ateitis iš dalies yra būsimų klientų ir darbuotojų rankose. Banko kuriamos naujovės gali siekti finansiškai stiprios ir tvarios visuomenės pažangos, ugdyti kūrybiškumą ir

novatoriškumą nuo jauno amžiaus. Tikimasi, jog klientų finansinio raštingumo rodikliai kils, tad prie naujovių jie galės prisitaikyti daug greičiau.

3.2.1. „Swedbank” interviu apibendrinimas

„Swedbank” siekia prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių klientų poreikių, technologinių naujovių. Inovacijų diegimas yra itin skatinamas įmonės vadovų, konkurentų progreso, finansinio raštingumo pokyčių, klientų norų bei technologinių procesų tobulėjimo. Viena iš pagrindinių aspektų, kuris skatina naujovių pristatymą yra reikšmė įmonės augimui ir plėtrai, teikiamų paslaugų saugumui ir patikimumui.

Svarbu paminėti, jog įmonė investuoja į inovacijų diegimą – tam skiriami finansiniai, žmogiškieji ištekliai. Taip pat itin rūpinamasi klientų patirtimi naudojantis inovacijomis. Iš ekspertų nuomonės galima spręsti, jog labiausiai pasiteisinusios įmonės naujovės – bekontakčiai atsiskaitymai ir „Smart-ID” pritaikymas klientų identifikavime. Tai spartina procesus, yra patogus klientui bei užtikrina saugumą. Saugumas taip pat yra vienas svarbiausių banko vertybių, tad dalis naujovių ateityje gali būti siejamos su klientų ir darbuotojų kibernetinio saugumo užtikrinimu.

Žinoma, „Swedbank” stengiasi ir plėtoti „žaliųjų” inovacijų idėją. Tam rengiami seminarai, mokymai ir paskaitos darbuotojams, dalyvaujama įvairiose konferencijose. Egzistuoja ir keletas banko kurtų socialinių projektų, kurie yra susiję su tvarumu.

„Swedbank” vadovai supranta, kad vienas didžiausių įmonės turtų yra laimingi darbuotojai. Būtent todėl įmonė yra sukūrusi ne vieną sprendimą palengvinti ir pagerinti darbuotojų darbą bei patirtis įmonės patalpose ir už jų ribų.

Taip pat išsiaiškinome, kad pandemija kiek pakeitė darbuotojų kasdienybę, tačiau bankas daugumą iššūkių išsprendė kaip ir kitos įmonės. Buvo pasitelktos programos, leidžiančios teikti paslaugas ir atlikti darbinės užduotis, dalyvauti susitikimuose nuotoliniu būdu. Taip pat nepamiršta ir darbuotojų psichologinė sveikata pandemijos metu.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

PIRMOJO SKYRIAUS IŠVADOS:

Apibendrinant pirmąjį skyrių, remiantis moksline literatūra, galima daryti išvadas:

- Kuo naujesnių metų yra sąvokos „inovacija“ apibrėžimas, tuo tikslesnis ir išsamesnis jis yra, norint konkrečiai apibūdinti šių laikų kuriamas inovacijas.
- Inovatyvumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris skatina įmonės konkurencingumą tarptautinių įmonių rinkoje.
- Dėl inovacijų plataus apibrėžimo yra reikalinga jas klasifikuoti pagal tam tikrus jų požymius. Inovacijos yra klasifikuojamos pagal turinį, kriterijus, požymius, naujumo lygį galutinį rezultatą.
- Inovacijų diegimo pasirinkimas yra labai priklausomas, nuo norimų pasiekti įmonės rezultatų ir tikslų.
- Inovacijų skirstymas ir klasifikacija padeda įvertinti konkrečias įmonių inovacijas kaip atskiras veikiančias sistemas.
- Inovacijos teikia didelę naudą įmonei, nes jų dėka galima: patenkinti vartotojų poreikius, išlaikyti įmonės augimą, išsilaikyti ir įsitvirtinti veikiančioje rinkoje, konkuruoti su novatoriškomis įmonėmis, efektyviau išnaudoti turimus išteklius, dirbti produktyviau ir kokybiškiau, pritraukti naujų darbuotojų, greičiau pasiekti įmonės numatytų tikslų ir rezultatų.
- Inovacijų diegimas yra gyvybiškai svarbus augančioms tarptautinėms įmonėms ir itin priklausomas nuo rinkos bei pokyčių joje.
- Inovacijų kultūra - pagrindinis veiksnys, lemiantis tarptautinės organizacijos/įmonės bei visos šalies konkurencingumo didėjimą, nes tai atspindi gebėjimą kūrybiškai ir kritiškai mąstyti, informacijos keitimąsi, lankstumą bei patį inovacijų suvokimą.

ANTROJO SKYRIAUS IŠVADOS:

- Per daugelį metų sukaupusi daug patirties „Reiz Tech” šiai dienai yra itin progresyvi, inovatyvi bei sėkminga įmonė;
- Vienas iš pagrindinių kuriamų inovacijų tikslų „Reiz Tech” įmonėje yra užtikrinti sklandų bei patogų ilgamečių klientų darbą, siekiant įgyti klientų pasitikėjimą įmonės teikiamomis paslaugomis;
- Inovacijų pasauliui su kiekvienais metais vis labiau vystantis, „Reiz Tech” stengiasi neatsilikti nuo esamos rinkos situacijos ir skiria ypatingai daug dėmesio savo darbuotojų gerovei, kadangi darbuotojų patirtis įmonėje daro didelę įtaką bendrovės augimui ir vystymuisi;
- Kadangi inovacijos įmonėse atlieka ypatingai svarbų vaidmenį, jų plėtra daro didelę įtaką „Reiz Tech” pelnui - jei dėl tam tikrų priežasčių naujovių vystymo procesai sustoja, tai įmonei gali padaryti didelių nuostolių;
- „Microsoft” yra itin populiari ir bene labiausiai išsivysčiusi bendrovė, kurios kuriami produktai gali būti naudojami tiek kasdieniame gyvenime, tiek įvairių tarptautinių korporacijų veiklose;
- Aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas šiandien yra vis dar aktuali „Reiz Tech” problema, tačiau įmonė vis dar siūlo ganėtinai mažus atlyginimus, lyginant su kitomis IT įmonėmis;
- Darbo jėgos trūkumas yra didelis iššūkis ir grėsmė minėtoms „Reiz Tech” ir „Swedbank” tarptautinėms įmonėms;
- „Swedbank” yra labai populiarius bankas Baltijos šalyse, kuris specializuojasi mažmeninėje bankininkystėje, įvairiose su taupymu, finansais bei paskolomis susijusiomis paslaugomis.
- „Swedbank” siekia, kad kuriamos inovacijos būtų paprastos ir patogios. Deja, tačiau vyresni banko klientai naujoves perpranta itin sunkiai.
- Tiek „Barclays”, tiek „Swedbank” klientai vis dažniau atsiskaito ne grynaisiais pinigais dėka įmonės pristatytų naujovių (pvz. bekontakčių atsiskaitymų);
- „Barclays” įmonė, kurią lyginome su „Swedbank”, yra labiau pažengusi inovacijų plėtroje bei eksperimentuose su naujausiomis technologijomis.

TREČIOJO SKYRIAUS IŠVADOS:

- Konkurentai yra pagrindinis išorinis veiksnys, kuris veikia kaip motyvacija „Reiz Tech” įmonei tobulėti ir toliau plėstis, taip pat skatinti kurti naujus, labiau esamai rinkai pritaikytus inovatyvius sprendimus;
- „Reiz Tech” įmonėje yra skiriama ypatingai daug dėmesio darbuotojų tobulėjimui bei jų gerovei, siekiant užtikrinti jiems visas garantijas, kadangi darbuotojai daro didelę įtaką įmonės pelnui, augimui ir plėtrai;
- Nuolatinė edukacija yra ypatingai svarbus vidinis veiksnys, siekiant įskiepyti „Reiz Tech” darbuotojams pagrindinius aspektus, kaip komunikuoti su klientu, kad jis jaustųsi visapusiškai saugus, pasitikint pasirinktos bendrovės teikiamomis paslaugomis;
- Pandemija „Reiz Tech” įmonėje paskatino dar didesnę skaitmenizaciją, kurios metu buvo apjungta daug įvairių bendrovės viduje naudojamų programų;
- Labiausiai pasiteisinusios inovacijos „Reiz Tech” yra „Scrum Agile” projektų valdymo metodologija bei virtualūs renginiai, kurie buvo organizuojami pandemijos metu, siekiant išlaikyti gerą ryšį tarp darbuotojų;
- „Swedbank” inovacijų diegimas yra skatinamas įmonės vadovų, konkurentų progreso, klientų elgsenos ir finansinio raštingumo pokyčių bei technologinių procesų tobulėjimo;
- Abiejų apklaustų įmonių („Swedbank” ir „Reiz Tech”) naujovių diegimui/kūrimui skiriami ištekliai yra finansiniai, bei žmogiškieji ištekliai;
- Tarptautinė bendrovė „Swedbank” yra aktyvi tvarių, „žaliųjų” inovacijų vystyme, priešingai nei „Reiz Tech”;
- Labiausiai pasiteisinusios naujovės „Swedbank” įmonei yra „Smart-ID” identifikavimo programėlės pritaikymas klientams bei bekontaktinių atsiskaitymų galimybės suteikimas;
- Inovacijos yra itin reikšmingos „Reiz Tech” bei „Swedbank” plėtrai, klientų rato didinimui, įmonės vardo populiarinimui;
- „Swedbank” su pandemijos sukeltais iššūkiais kovojo technologinių sprendimų pagalba;

REKOMENDACIJOS:

- „Reiz Tech” bendrovei skirti daugiau dėmesio į inovacijas, kurios būtų susiję su tvarumu, kūrimą ir pritaikymą;
- Tarptautinei įmonei „Swedbank” technologijų pagalba aktyviau informuoti klientus apie saugų naudojimąsi internetine bankininkyste, kibernetinį saugumą.
- „Swedbank” bendrovė galėtų aktyviau eksperimentuoti su robotine programine įranga ir siekti, kad ateityje įrangos atliekamų procesų nereikėtų prižiūrėti realiu laiku;
- „Swedbank” turėtų testuoti technologinių sprendimų, kurie gerina darbuotojų darbo kokybę ir aplinką, diegimą dėl didelės darbuotojų pasitenkinimo reikšmės inovacijų kultūros vystymuisi įmonėje;
- Finansinių paslaugų tiekėjas „Swedbank” galėtų sukurti patogią platformą, kurioje klientai galėtų nuolat teikti pastebėjimus, klausimus apie banko paslaugas. Tokiu būdu sumažėtų skambučių į klientų aptarnavimo linijas, elektroninių laiškų ir pritaikyta naujovė galėtų padėti gerinti klientų patirtį.
- „Swedbank” ir „Reiz Tech” įmonėms, orientuojantis į inovacinius procesus jų įmonėse bei kuriant naujas idėjas inovacijoms, nepamiršti atsižvelgti į inovacinę politiką skirtingose šalyse bei skirti daugiau dėmesio jų rinkos poreikiams.
- „Reiz Tech” įmonei labiau atsižvelgti į rinkoje vyraujančius atlyginimus ir pakoreguoti jų režius, siekiant pritraukti daugiau aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurie prisidėtų prie vystomų inovacijų;
- „Reiz Tech” įmonei rekomenduojame ir toliau rūpintis savo darbuotojų gerove bei kurti draugišką aplinką, siekiant sumažinti darbuotojų kaitą;
- „Reiz Tech” įmonei ir toliau plėstis į įvairias pasaulio šalis, siekiant sumažinti konkurenciją;
- Abiems įmonėms vertėtų kviešti daugiau žmonių atlikti praktikas įvairiuose skyriuose, su tikslu prijungti juos į esamas komandas, kadangi naujos idėjos galėtų teigiamai prisidėti prie įvairių projektų vystymo;
- Leisti įmonėse atlikti praktiką didesniai kiekiui asmenų, studentų. Jauni, šiuolaikiški ir pokyčių ištroškę žmonės gali pastūmėti įmones kurti naujus sprendimus;

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:

1. Knygos ir el. Knygos

1. Banelienė, R. (2015). *Inovacijų kūrimas ir komercializavimas Europos Sąjungoje*. Viešasis administravimas, 3(4), 93-103.
2. Dubauskas, L. (2014). *Inovacijų elektroninėje erdvėje poveikis įmonės veiklai*. Mykolas Riomerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:2122514/2122514.pdf>
3. Išoraitė, M. (2014). *Pakuotės įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti*. Vadyba, (1 (24)), 19-26
4. Jakubavičius A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaušienė, M., Keršys, M. (2008) *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
5. Krušinskas, R. ir Benetytė, R. (2014). *Inovacijos įmonės veiklos kontekste: teorinis aspektas*. Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos, (1), 77-81.
6. Krušinskas, R. ir Benetytė, R. (2016). *Assessment of benefits and risk of the investment in technological innovations in the context of innovation indices comparison*. Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives, 10(1), 92-99
7. Liutkutė, R. ir Vijeikis, J. (2014). *Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas*. Tiltai, 58(1), 71-90.
8. Mahesh Joshi and James R. Klein (2018), *Global Business* <https://vpn2.vu.lt/+CSCO+1h75676763663A2F2F626B736265712E6861766972656676676C6365726666666707562796E65667576632E70627A++/view/10.1093/oso/9780198827481.001.0001/oso-9780198827481-chapter-14>
9. Melnikas, B., Jakubavičius, A. ir Strazdas R. (2003). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika
10. „Oslo Manual 2018” (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
11. Pogosian, S. ir Dzemyda, I. (2012). *Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1(25), 63-76.

12. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Akademija. Prieiga per internetą: http://asu.lt/wpcontent/uploads/2015/02/inovacijos_0.pdf
13. Valentinavičius, S. (2011). *Inovacijų ugdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika*. Vilniaus Universitetas. ISBN 978-9955-634-95-9

2. Redaguotos ar sudarytos knygos

3. Atskirų autorių skyriai knygose

1. Inauen, M. & Schnker-Wicki A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, Georgieva I. (2021) „*Competitiveness Through the Prism of the Culture of Innovation*“, Vilnius University Open Series, pp. 28-35. doi: 10.15388/VGISC.2021.4.)14 (4), 496–450.

4. Straipsniai moksliniuose žurnaluose

1. B. Ebersberg, A. Kuckertz (2020). *Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis*. *Journal of Business Research*. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S014829632030802X?token=B8479E7F88B7A490DA4808A2A86E6A13D0804FFC6A1B6F4325750EB580208E2A49666A4A29528090023D422FD23C05F4&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211122220820>
2. Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2020). *Innovation over the industry life-cycle. Does ownership matter?* *Research Policy*, 49(1), 103878. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103878>
3. Devece, PerisOrtiz ir Rueda-Armengot (2016). *Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure*. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316303435>
4. Georgieva I. (2021) „*Competitiveness Through the Prism of the Culture of Innovation*“, Vilnius University Open Series, pp. 28-35. doi: 10.15388/VGISC.2021.4.)

5. Hausman & Johnston (2014). *The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis*. Journal of Business Research. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631300115X>
6. Yin, X., Chen, J., & Li, J. (2019). *Rural innovation system: Revitalize the countryside for a sustainable development*. Journal of Rural. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.10.014>
7. Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2015). *Application of innovations in the sector of accommodation service*. Laisvalaikio tyrimai, 1(5).
8. Penker, M., & Khoh, S. B. (2018). *Cultivating growth and radical innovation success in the fourth industrial revolution with big data analytics*. Paper presented at the IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607313>
9. Stepanovas, A., Ostašenkovaite, K. (2013) *Inovatyvių projektų vertinimo problema*. Mokslas – Lietuvos ateitis.
10. Vadyba, Journal of Management 2019, No 2 (35), ISSN 1648-7974
https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/ISSN_2424_399X_2019_Journal_of_Management_No._2_35_.pdf

5. Straipsniai konferencijų leidiniuose

1. Amirat, C., & Reeps, R. (2018). *Continuous Innovation Through Experimentation*. 2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON 2018, 1–6. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2018.8488399>
2. Chang, S. N., Fan, K. T., & Wu, S. H. (2017). *An industrial perspective on technological bricolage: When innovation technology meet service fields*. Proceedings of the 2017 IEEE International Conference on Applied System Innovation: Applied System Innovation for Modern Technology, ICASI 2017, 95–98. <https://doi.org/10.1109/ICASI.2017.7988355>
3. Demirova, S. (2019). *Turning knowledge into innovation and innovation into an effective product concept*. International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth. <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840107>

4. El Bassiti, L., & Ajhound, R. (2016). *Towards Innovation Excellence: 2016 6th. International Conference on Information and Communication Technology for The Muslim World.(ICT4M)*, 99–104. <https://doi.org/10.1109/ICT4M.2016.73>
5. Kakizawa, H., Iwakiri, R., & Kiyohara, R. (2016). *A method of gathering probe data with smartphones for telematics services in urban areas*. 2016 IEEE International Conference on Consumer Electronics, ICCE 2016, (3), 453–454. <https://doi.org/10.1109/ICCE.2016.7430688>
6. Penker, M., & Khoh, S. B. (2019). *Cultivating Growth and Radical Innovation Success in the Fourth Industrial Revolution with Big Data Analytics*. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607313>
7. Rumanti, A. A., Samadhi, T. M. A. A., & Wiratmadja, I. I. (2016). *Conceptual model for open innovation towards knowledge sharing in Indonesian SME*. 2016 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2016, 243–248. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2016.7605041>
8. Ubaid, A. M., Sahban, M., Hammad, O., Ramadan, A., & Abdel-Razek, R. (2019). *Advancing Knowledge in Technological Innovation : Innovation Mapping Model*. 2019 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences, ASET 2019, 1–7. <https://doi.org/10.1109/ICASET.2019.8714545>

6. Straipsniai ir kiti šaltiniai internete ar kitose elektroninėse laikmenose

1. „Alna Business” oficialus įmonės puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.alna.lt/business/lt>
2. „ALNA Software“ tampa „Reiz Tech“: keičiasi daugiau nei pavadinimas, Verslo Žinios, 2021m. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/paslaugos/2021/06/04/alna-software-tampa-reiz-tech-keiciasi-daugiau-nei-pavadinimas>
3. „CNBC” straipsnis, 2021 m. „Barclays CEO Jes Staley quits after Jeffrey Epstein probe”, Prieiga per internetą: <https://www.cnbc.com/2021/11/01/barclays-ceo-jes-staley-to-step-down-after-epstein-probe.html>

4. „Doclogix” oficialus įmonės puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.doclogix.lt>
5. European Central Bank (2017). How does innovation lead to growth? <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.en.html>
6. (2020m.), „Swedbank“ sumokės skirtą 360 mln. Eur baudą, B. Bonnesen negaus išėtinės.
Verslo žinios
<https://www.vz.lt/finansai-apskaita/bankai-draudimas/2020/03/23/swedbank-sumokes-skirta-360-mln-eur-bauda-nebemokes-iseitines-ismokos-b-bonnesen>
7. European Innovation Management Academy. (2016). *Innovation management*. <https://www.improve-innovation.eu/>
8. E. Dadelytė (2021). *Technologinių inovacijų poveikis telematikos įmonių konkurencingumui*. Magistro darbas. eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka, 2021. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:80407266/datastreams/MAIN/content>
9. Juodelytė, L. (2018). *Impact of financial innovation on the financial performance of the traditional financial intermediaries*. ISM University of Management and Economics. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:29555838/29555838.pdf>
10. 2019 metų atradimai iš klientų mokėjimo būdų pasirinkimo (Federal Reserve Bank of San Francisco, 2019 m.)
<https://www.frbsf.org/cash/publications/fed-notes/2019/june/2019-findings-from-the-diary-of-consumer-payment-choice/>
11. „Microsoft” metinė ataskaita, 2021m. Prieiga per internetą: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar21/index.html>
12. „Swedbank” oficialus įmonės puslapis. Prieiga per internetą: <https://blog.swedbank.lt/inovacijos>
13. „Barclays” oficialus įmonės puslapis. Prieiga per internetą: <https://home.barclays/who-we-are/innovation/>

14. Naujienos „Barclays” puslapyje apie inovacijų kultūrą. Prieiga per internetą: <https://home.barclays/news/2020/07/Insights-growing-a-culture-of-innovation/>
15. OECD (2005). Oslo manual. *Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3 ed.). Cedex.://doi.org/10.1787/9789264013100-en
16. „Reiz Tech” oficialus įmonės puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.reiz.tech/services>
17. S. Gavelytė, J. Gesevičiūtė, I. Virpšaitė (2021). *Lietuvos Vilniaus Universiteto tarptautinės rinkodaros programos kursinis darbas – Inovacijų reikšmė tarptautinėje įmonėje*. Vilnius – Lietuvos Vilniaus Universitetas. Prieiga per internetą: https://www.lvb.lt/primo-explore/search?vid=ELABA&lang=lt_LT

7. Statistinės informacijos šaltiniai, duomenų bazės

1. Organisation for Economic Co-Operation, & Statistical Office of the European Communities (1997). *Oslo Manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. OECD Publishing.
2. „Swedbank” 2020 metų finansinė ataskaita, 2020 metų apžvalga: https://www.swedbank.lt/static/pdf/about/finance/reports/2020_metine_ataskaita.pdf
3. „Reiz Tech” 2020 metų finansinė ataskaita https://rekvizitai.vz.lt/imone/reiz_tech/apyvarta/

8. Disertacijos, magistro darbai

1. Živilė Pranckaitytė (2019). *Magistro darbas „Lietuvos bankų inovacijų priimtimumo vertinimas vartotojų požiūriu”*. Nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. Prieiga per internetą: <https://virtualibiblioteka.vu.lt/permalink/f/gi1gc3/ELABAETD36794304>

PRIEDAI

„Reiz Tech“ klausimai ir žmogiškųjų išteklių vadybininkės atsakymai

1. Koku būdu Jūsų įmonė skatina inovacijų kultūros vystymąsi įmonėje?

„Reiz Tech“ inovacijos dažniausiai gimsta generalinio direktoriaus galvoje – jis yra didžiausias idėjų generatorius. Jis sugalvoja idėją ir bando ją perteikti kitiems darbuotojams bei užkurti aistrą tikėti ja. Visas inovacijų generavimas ir skatinimas vyksta per edukaciją – pradėjus galvoti apie idėjos įgyvendinimą, tai greitai virsta realiu projektu ir yra pradedami daryti įvairūs tyrimai, kaip greičiau pasiekti norimo rezultato.

2. Kokie išoriniai veiksniai skatina inovacijų vystymąsi įmonėje?

Išoriniai veiksniai, bent jau paskutiniuoju metu vystomoms inovacijoms buvo daugiau susiję su IT rinkos pokyčiais – buvo stiprus rinkos „išsausėjimas“, pradėjo ypatingai trūkti žmogiškųjų resursų, specialistų, labai stipriai išaugo kaštai, pakilo specialistų atlyginimo rėžių kriterijai, padažnėjo rotacija ir žmonės pradėjo migruoti į kitas įmones ir gerus specialistus rasti pasidarė daug sunkiau. Tačiau investavome visus įmanomus šaltinius, kad prisitraukti gerus darbuotojus, nes jie yra vienas iš įrankių, kuris padeda inovacijų vystymuisi.

3. Dalis Jūsų įmonės pristatomų naujovių gerina kliento patirtį. Kaip įmonė reaguoja į neigiamus klientų atsiliepimus ir patirtis apie tam tikras naujoves?

Paskutiniu metu įmonė pradėjo plėstis į naujas, globalias rinkas – Azija, Afrika ir į tolimesnę Europos dalį. Kalbant apie paskutinįjį laikotarpį, kol kas neigiamų atsiliepimų sulaukiame labai mažai, dėl to, nes stipriai stengiamės viską suvaldyti. Tačiau kyla įvairių iššūkių kaip laiko zonų skirtumas, kultūriniai skirtumai, kalbos barjerai, todėl yra normalu, kad klientas ne visada yra patenkintas, nes viską tinkamai sustyguoti yra ganėtinai sunku. Stengiamės į tokias situacijas greitai reaguoti, kad klientas taptų šiek tiek lankstesnis ir galėtų prisitaikyti, siūlome įvairias alternatyvas tokioms problemoms spręsti. Tikslas – įtikinti klientą, kad mūsų siūlomas kelias, kuriuo kartu turime eiti yra tinkamiausias. Kiekvienas klientas turi savo vadovą, o generalinis

įmonės vadovas visada stengiasi edukuoti savo aukščiausius vadovus – kokią žinių turim perduoti klientui, kaip laviruoti tam tikrose situacijose ir kaip reaguoti į iškilusius nesklandumus.

4. Kokios inovacijos gerina „Reiz Tech“ darbuotojų darbo kokybę bei darbo aplinką?

Viena iš inovacijų, kuri pagerino darbo kokybę – buvo pradėta taikyti „Scrum Agile“ praktika (tai projektų valdymo metodologija, kurio metu yra taikomi įvairūs procesai ir technikos, siekiant pagerinti komandų efektyvumą). Iki tol buvo nemažai komandų, kurios buvo dirbusios „Waterfall“ metodologijos principu, tačiau IT rinkoje toks principas jau yra pasenęs. Įvedus „Scrum“ išaugo tiek kliento pasitenkinimas, tiek įmonėje veikiančių komandų progresyvumas, nes komanda kiekvieną dieną turi periodiškus susitikimus, turi vieną atsakingą lyderį, kuris padeda spręsti problemas ir padeda kitiems darbuotojams edukotis įvairiais klausimais, kas labai padeda komandos efektyvumui.

5. Kaip stipriai yra atsižvelgiama į naujovės poveikį įmonės augimui, plėtrai ir pelnui?

Atsižvelgiama labai atsakingai – augimas, plėtra ir pelnas yra svarbiausi kriterijai, vertinat ar inovacija bus efektyvi ir naudinga.

6. Kokių išteklių reikalauja Jūsų įmonės inovacijų diegimas?

Didžiausias išteklius yra laikas, nes pagrindinės sistemos jau yra turimos, tačiau reikia daug laiko išnagrinėti jų galimybes, sumodeliuoti naujas konfigūracijas, identifikuoti kaip tai galima būtų padaryti, kadangi tam reikia ypatingai didelio įsigilinimo ir testavimo. Reikia daug laiko, o laikas kainuoja pinigus.

7. Kaip vertinama būsimų inovacijų kokybė bei rizika?

Yra atliekamos SSGG analizės, įvertinti ar inovacija bus tinkama esamai rinkai ir paprastai suprantama žmonėms.

8. Kokiais būdais skatinamas draugiškų aplinkai, „žaliųjų“ inovacijų kūrimas?

Kol kas įmonėje tokios inovacijos dar nesukurtos, tačiau tai yra ateities planuose. Įmonės viduje yra vadovaujama rūšiavimo politika, visur pastatyti skirtingų atliekų maži konteineriai, skatinantys saugoti aplinką.

9. Kaip pandemija paveikė inovacijų diegimą ir naudojimą Jūsų įmonėje? Kokių priemonių buvo imtasi kūrybiniuose bei techniniuose procesuose?

Pandemijos metu atsirado didesnis naujų sistemų diegimo poreikis, kuris apjungtų daugiau modulių, kad būtų patogesnis naudojimas ir veikimas. Iki tol buvo daugiau pavienių sistemų – buvo atskiros sistemos personalui valdyti, atrankoms vykdyti, dokumentams pasirašyti ir tt. Vėliau viskas buvo apjungta į vieną – kartu ir visi darbuotojai buvo įtraukti į vieną bendrą erdvę. Visi pradėjo dar labiau naudotis mobiliaisiais įrenginiais, padaugėjo virtualių susirinkimų kiekis. Išaugo išmaniųjų įrenginių naudojimas.

10. Kokių naujovių kūrimo bei diegimo paskatino griebtis pandemija?

Sudiegtos sistemos, atsirado pokyčiai įvairiuose procesuose. Nauji kanalai komunikacijai ir paieškai. Daugiau interaktyvios veiklos, kad žmonės visiškai neatitoltų, palaikytų tarpusavio ryšį, komandinį ryšį, nes normalu, kad dirbant nuotoliniu būdu buvo mažiau tiesioginio kontakto tarp žmonių. Buvo stengiamasi sugalvoti įvairių veiklų, kaip kalėdinis vakarėlis, kad žmonės susijungtų ir nepamirštų, kokia yra įmonėje kuriama atmosfera.

11. Kaip manote, kokios naujovės yra labiausiai pasiteisinusios Jūsų įmonėje?

Pandemijos metu sujungtos sistemos;

Taip pat pasiteisino interaktyvios programos darbuotojams;

Darbuotojų vertinimo sistema;

12. Kaip manote, kokių papildomų inovacijų reikėtų įmonei, kad dar labiau pagerėtų kliento patirtis šiandien?

Klientas visada bus patenkintas, jei jam paskirta komanda ilgą laiką išliks ta pati ir atneš gerus rezultatus, bei pats projekto vystymas iš esmės nesikeis. Tam, kad nebūtų tokių trikdžių, komandos nariai turi išlikti tie patys, turi būti gerai paskirstyti darbai, tinkamai sprendžiamos problemos.

Viskas sueina į tai, kad laiminga ir stabili komanda gali paruošti tinkamą produktą, o tokiu atveju klientas lieka patenkintas. Tam įmonė turi daug investuoti ir daug dėmesio skirti savo darbuotojams – nubrėžti tikslų ir aiškų karjeros ir tobulėjimo kelią ir motyvuoti siekti geriausio rezultato. Kol kas ši praktika veikia puikiai.

13. Ar Jūsų įmonė dalyvauja tarptautinėse konferencijose, siekiant pritraukti daugiau klientų? Ar tai yra naudinga? Jei taip, kokią naudą tai atneša?

Taip, dalyvauja. Konferencijose įmonė nėra ypatingai aktyvi, daugiau klientų bandoma pritraukti per jau šiuo metu esamus klientus, kadangi kitos bendrovės labiau pasitiki rekomendacijomis. Todėl aktyviau orientuojamasi į esamus klientus – tarptautinės konferencijos yra labiau kaip vienas iš būdų edukuotis ir plėsti akiratį verslo aplinkoje.

14. Kaip manote, kaip atrodys ir kaip pasikeis inovacijų kultūra per ateinančius dešimt metų Jūsų įmonėje?

Kadangi procesai ir struktūros stipriai keičiasi, yra labai sunku nusakyti, kaip bus po dešimt metų. Per daug dinamikos, kad pavyktų numatyti tokius dalykus. Tačiau tikimės, kad dar labiau plėsimės į užsienio rinkas, toliau ugdysim klientų pasitikėjimą mūsų kuriamomis paslaugomis, bei stengsimės kuo labiau orientuotis prie esamos rinkos ir automatizuoti įvairius verslo procesus. Įmonės viduje stengsimės išlaikyti vientisumą ir veikimą, kaip viena didelė komanda, kad būsimi rezultatai vestų prie dar didesnio tobulėjimo.

„Reiz Tech“ klausimai ir verslo plėtros vadovės atsakymai

1. Koku būdu Jūsų įmonė skatina inovacijų kultūros vystymąsi įmonėje?

Inovacijų kultūros vystymasis dažniausiai vyksta per žmones, ir per kas savaitę įmonės viduje vykstančius susitikimus, kuomet iš skirtingų departamentų žmonės dalinasi naujovėmis, atnaujinimais arba kas atsitiko per ketvirtį ir automatiškai jie jau būna išbandę kažkokius naujus įrankius arba naujas darbo metodikas ir tai motyvuoja bei skatina kitus darbuotojus.

2. Kokie išoriniai veiksniai skatina inovacijų vystymąsi įmonėje?

Konkurentai ir geri konkurentų rezultatai. Konkurentų analizė visuomet yra atliekama periodiškai kas pusmetį, stebint kaip jie dirba, kokius įrankius naudoja, kokiomis temomis šneka ir kokios naujovės jiems padėjo įgyti naujų rezultatų. Taip pat tai vienas išorinių veiksnių yra konferencijos, kuriose susitinka tų pačių departamentų atstovai iš skirtingų įmonių ir dalinasi gerosiomis praktikomis. Po šių konferencijų daromos analizės, kuriomis remiantis tam tikrus dalykus galima pritaikyti ir savo įmonei.

3. Dalis Jūsų įmonės pristatomų naujovių gerina kliento patirtį. Kaip įmonė reaguoja į neigiamus klientų atsiliepimus ir patirtis apie tam tikras naujoves?

Turėjome tokią situaciją 2016m., kai mūsų įmonė pradėjo dirbti „Scrum Agile“ principu, daugelis klientų buvo nepatenkinti šita inovacija, kadangi tai labai stipriai įtraukia klientą į visą procesą, todėl klientams tai užima daugiau laiko, reikia adaptuotis tam, kad pamatyti gerąsias šios naujos darbo metodologijos vertes. Iš pradžių jie reagavo neigiamai, nesuprato, kam tai reikalinga ir kam taip „apsikrauti“. Įmonė į visą tai reaguoja per edukaciją – mes turėjome gerą argumentaciją prieš klientą, tą klientą edukavome, rėmėmės kitų įmonių geraisiais pavyzdžiais kaip jiems pavyksta pagerinti darbo kokybę panaudojus šią inovaciją ir tt.

4. Kokios inovacijos gerina „Reiz Tech“ darbuotojų darbo kokybę bei darbo aplinką?

Ta pati, jau minėta darbo metodika – ji tikrai labai gerina darbo aplinką, dėl to kad su šia „Agile“ darbo metodika galima greitai pasiekti gerų rezultatų. Taip pat inovatyvi darbuotojų skatinimo aplinka prisideda prie darbo kokybės gerinimo – yra stengiamasi prisitaikyti prie darbuotojų lūkesčių, ką darbuotojai norėtų veikti po darbo, pavyzdžiui praeitais metais įmonė visai vasarai savo darbuotojams išpirko „Wake Inn“ vandenlenčių parką. Kiti žmonės, kurie norėjo ekskursijų ir edukacinių pramogų ar sportinių užsiėmimų, jiems buvo parinktos kitokios veiklos pagal jų poreikį. Taigi įmonėje taikomas tokio pobūdžio požiūris ir adaptacija prie savo darbuotojų, siekiant gerinti darbo kokybę ir aplinką.

5. Kaip stipriai yra atsižvelgiama į naujovės poveikį įmonės augimui, plėtrai ir pelnui?

Labai stipriai yra atsižvelgiama, kadangi jei poveikio nėra arba jis nepatenkina lūkesčių augime, plėtroje ir pelne, tai reiškia tai yra tiesiog nesėkmingas testas ir įrodymas, kad tokia naujovė mums neveikia. Tai šie kriterijai yra patys pagrindiniai pagal kuriuos mes vertiname ar naujovę galima toliau vystyti ar ne, nes tai yra kaip ir pagrindinis inovacijos bruožas.

6. Kokių išteklių reikalauja Jūsų įmonės inovacijų diegimas?

Ištekliai priklauso nuo inovacijos. Bet dažniausiai tai yra pinigai. Įmonėje yra apie 200 darbuotojų ir tam, kad inovaciją visi galėtų išbandyti, o mes galėtume pasidaryti pagrįstą tyrimą, tai yra pakankamai brangu. Todėl prieš renkantis vystyti tam tikrą inovaciją dažnai yra daroma SSGG analizė, išsiaiškinti stiprybes, silpnybes, grėsmes bei galimybes. Tai kainuoja nemažai, todėl tas inovacijas mes atsirenkame ganėtinai kritiškai ir turime aukštus standartus.

7. Kaip vertinama būsimų inovacijų kokybė bei rizika?

Kaip ir minėjau, kiekvienai svarstomai inovacijai yra daroma SSGG analizė.

8. Kokiais būdais skatinamas draugiškų aplinkai, „žaliųjų“ inovacijų kūrimas?

Vėlgi, tai yra daroma per edukaciją. Pavyzdžiui viena iš temų yra tvarumas. Kai nusprendėme visiškai pakeisti savo atliekų rūšiavimo procesą įmonės viduje, kalbėjome su rūšiavimo ir tvarumo ekspertais Lietuvoje, kurie įmonės darbuotojams pristatė visas naudas, kaip reikėtų eiti link to ir kokie turėtų būti žingsniai, kad žaliųjų inovacijų kūrimas būtų įgyvendintas mūsų įmonėje. Tai vėlgi – skatinimas ateina per kalbėjimąsi ir edukaciją.

9. Kaip pandemija paveikė inovacijų diegimą ir naudojimą Jūsų įmonėje? Kokių priemonių buvo imtasi kūrybiniuose bei techniniuose procesuose?

Kalbant apie pandemiją ir inovacijas šios dvi temos labai stipriai koreliuojasi, dėl to, kad atėjus pandemijai reikėjo permastyti daugelį procesų tiek iš techninės, tiek iš strateginės pusės. Pradėjome naudoti daug įrankių, kurie visiškai skaitmenizuotų mūsų dokumentų saugojimą ir laikymą. Visiškai atsisakėme popierinių dokumentų, tai buvo viena iš inovacijų, kuri labai stipriai padėjo kovoje su pandemija. Galime save pristatyti kaip tikrai labai inovatyvius tiekėjus savo klientams, būtent dėl to nes saugome aplinką, viskas yra skaitmenizuota ir veikia kompiuteriuose

bei tam skirtose sistemose. Todėl pandemija paveikė įmonę teigiamai ir paskatino imtis naujovių ir atsisakyti senų veikimo strategijų.

10. Kokių naujovių kūrimo bei diegimo paskatino griebtis pandemija?

Kaip ir minėjau, mes visiškai atsisakėme popierinių dokumentų, viskas yra skaitmenizuota, taip pat pradėjome sekti darbuotojų darbo valandas jas išskaidant prie projektų, kadangi taip yra paprasčiau apskaičiuoti kiek žmonės procentaliai laiko praleidžia prie vieno ar kito projekto. Tada paprasčiau galima įvertinti kokių kaštų gali reikėti tokiems projektams ateityje, remiantis visa informacija, kurią surinkome pandemijos metu iš to, kaip žmonės skirsto savo laiką.

11. Kaip manote, kokios naujovės yra labiausiai pasiteisinusios Jūsų įmonėje?

Labiausiai pasiteisinusios naujovės yra „Agile“, kas padarė didelę įtaką įmonės pelnui. Dar viena pasiteisinusi naujovė – virtualūs renginiai, dėl to, kad žmonės dirbantys IT srityje yra labiau linkę rinktis būtent tokio pobūdžio renginius, todėl turėjome inovuoti šitą organizavimo procesą, perkelti jį į skaitmeninę erdvę ir tai pasiteisino labai puikiai – darbuotojai liko tuo patenkinti. Taip pat išleidome savo darbuotojų vertinimo sistemą, kuri dar yra labai nauja, todėl dar būtų netikslu vertinti, kad ji jau yra pasiteisinusi, tačiau manome ir tikimės, kad tai bus viena geriausių mūsų į rinką išleistų inovacijų.

12. Kaip manote, kokių papildomų inovacijų reikėtų įmonei, kad dar labiau pagerėtų kliento patirtis šiandien?

Manau, kad prie kiekvieno projekto turėtume turėti šioias tokias priežiūros bei pagalbos sistemas, kurios padėtų išsiaiškinti visas kylančias problemas ir visų funkcionalumų minusus. Taip pat paversti tai natūraliu bei organišku procesu, kad klientai kas mėnesį galėtų rašyti į tas mūsų priežiūros bei pagalbos sistemas, už kurias būtų atsakingi tam tikri žmonės, vertinti mūsų paslaugas ir tokiu būdu mes galėtume gauti daug šviežesnę informaciją ir greičiau bei efektyviau į ją reaguoti. Dabar yra naudojama NPS apklausa, kuri yra siunčiama kas metus, kad klientas galėtų įvertinti bendrą savo patirtį per visus metus, tačiau tai užsitęsia labai ilgai.

13. Ar Jūsu ģmonē dalyvauja tarptautinēse konferencijose, siekiant pritraukti daugiau klientų? Ar tai yra naudinga? Jei taip, kokią naudą tai atneša?

Taip, mūsu ģmonē dalyvauja tarptautinēse konferencijose, pagrinde tai vyksta online būdu, bet buvo keletas konferencijų, kurios vyko ir gyvai. Taip, tai atneša naudos, bet iki tol, kol projektinė ģmonē gali užmegzti realų ryšį su klientu ir gauti pelną, tai užtrunka pakankamai daug laiko – dažniausiai nuo 6 iki 12 mėnesių (kontrakto pasirašymas), todėl nemanau, kad konferencijos yra pagrindinis klientų paieškos šaltinis. Tai labiau yra dėl ģmonės vardo populiarinimo.

14. Kaip manote, kaip atrodys ir kaip pasikeis inovacijų kultūra per ateinančius dešimt metų Jūsų ģmonėje?

Manau, kad per ateinančius 10 metų mes tapsime visiškai pilnai skaitmenizuotų procesų ģmone ir atsisakysime procesų, kurie sulėtina darbą iš biurokratinės pusės. Taip pat naudosime visus ģmanomus įrankius, kurie galėtų apjungti mūsų ģmonėje naudojamas platformas, todėl kad šiai dienai, pavyzdžiui darbuotojų stebėjimui, skaičiui ir jų darbo valandoms naudojame skirtingus įrankius - tai atima laiko ir nėra pakankamai saugu.

SWEDBANK klausimai, atsakymai gauti iš buvusios „Swedbank“ KYC projektų vadovės (šiuo metu pareigos yra kitos)

1. Kokiu būdu Jūsų ģmonē skatina inovacijų kultūros vystymąsi ģmonėje?

- *Organizuoja hakatonus darbuotojams, kuriuose generuojamos idėjos*
- *Vidiniame organizacijos tinklapyje vykdo apklausas, turi skiltį darbuotojams, kurioje bet kas norintis gali siūlyti kilusias idėjas banko produktų/ paslaugų tobulinimui, vidinių procesų tobulinimui, tvarumui organizacijoje, procesų efektyvinimui, ir kt.*
- *Rengia vidinius konkursus, „workshopus“, kuriuose kviečiami dalyvauti banko darbuotojai, dirbantys kitoje srityje. Vykstantys konkursai ar workshopai skatina pamatyti situaciją ir siūlyti idėjas netradiciniu „think out of the box“ principu.*
- *Darbuotojai kviečiami būti pirmaisiais, išbandančiais inovacijas, ir gali teikti atsiliepimus, pastebėjimus apie naujos inovatyvios paslaugos ar produkto naudojimą, išreikšti norus, kaip matytų patobulinimus, įvardinti trūkumus. Taip jie įtraukiami į vieningą tikslą ir*

bendrą perbūvį ne tik organizacijos viduje, bet ir klientų pasitenkinimo paslaugomis gerinimą.

2. Kokie išoriniai veiksniai skatina inovacijų vystymąsi įmonėje?

- *Konkurencingumas;*
- *Saugumas;*
- *Teisės aktų reikalavimai;*
- *Socialinė atsakomybė;*
- *Tvarumas;*
- *Ilgalaikio ryšio siekimas su klientais;*
- *Darbuotojų gerbuvis bei jų kompetencijos auginimas;*
- *Finansinio raštingumo ugdymas;*
- *Pasitikėjimo organizacija kurimas ir tarp klientų, ir tarp pačių darbuotojų;*

3. Dalis Jūsų įmonės pristatomų naujovių gerina kliento patirtį. Kaip įmonė reaguoja į neigiamus klientų atsiliepimus ar patirtis apie tam tikras naujoves?

Siekiasi su klientais, norėdami tiksliai išsiaiškinti, kuris konkrečiai aspektas paslaugoje sukėlė neigiamas emocijas ar neigiamą patirtį, teiraujasi, kaip klientas matytų to proceso/paslaugos tobulinimą. Neigiama patirtis aptariama organizacijos viduje su atsakingais darbuotojais, tobulinami procesai, paslaugos. Ta pati paslauga ir klientų patirtis ja naudojantis vertinama ir kitose Swedbank grupės rinkose, pvz., kitos Baltijos šalyse, lyginami gauti rezultatai, taip siekiant tobulinti paslaugas. Po tam tikro periodo, įgyvendinus pakeitimus, atliekamas toks pat pratimas, vertinant klientų patirtis ir analizuojant klientų atsiliepimus.

4. Kokios inovacijos gerina „Swedbank“ darbuotojų darbo kokybę bei darbo aplinką?

Pastaruosiu metu vis daugiau dėmesio susilaukia procesų automatizavimas pasitelkus robotus (RPA). Tai speciali programinė įranga, galinti atkartoti nesudėtingus žmogaus veiksmus dirbant su įvairiomis programomis. Ji leidžia paprasčiau, greičiau ir pigiau atlikti veiksmus, palyginti su visaverčiais IT automatizacijos sprendimais. Tiesa, ji reikalauja nuolatinės žmogaus priežiūros, dar negali visiškai pakeisti darbuotojo.

Vidinių organizacijos procesų automatizavimas ar savitarnos įvedimas, kai darbuotojas jam reikiamą veiksmą gali pasidaryti pats, ir nebėra priklausomas nuo kito, pvz., knygos užsakymas iš banko bibliotekos, reikiamos darbo įrangos, darbo vietos pertvarkymo, atskiros darbo kabineto, nuotoliniu būdu online sistemoje, automobilio parkavimo vietos užsakymas app'se banko parkinge ar jos atlaisvinimas kitiems, savitarna poilsio zonose, kur atsiskaitoma be jokio aptarnaujančio personalo, kt. Savitarna kanceliarijos ir korespondencijos kabinetuose kiekviename pastato aukšte.

5. Kaip smarkiai atsižvelgiama į naujovės poveikį įmonės augimui, plėtrai ir pelnui?

Naujovės poveikis įmonės augimui, plėtrai, ir pelnui yra neatsiejamas nuo naujovės poveikio aplinkai, jos tvarumo ryšyje su klientu, saugumo ir patikimumo, atitikties teisės aktams, sąžiningos konkurencijos.

6. Kokių išteklių reikalauja Jūsų įmonės inovacijų diegimas?

- *Finansinių (investicijos);*
- *Žmogiškųjų resursų su reikiama kompetencija;*
- *Laiko;*
- *Įrangos;*
- *Diegiamomis inovacijomis siekiama mažinti prieš tai tuose procesuose naudotų išteklių kieki (pvz., elektra, laikas, popierius, kuras, plastikas, lakas, kaštai);*

7. Kaip vertinama būsimų inovacijų kokybė bei rizika?

Atliekamas išankstinis inovacijos vertinimas, analizuojant naudą, rizikas, kaštus, tam yra specialus procesas, kurio metu įtraukiami atsakingi banko padalinių darbuotojai, vertinantys inovacijos rizikas, naudą, atlikus analizes priimami sprendimai tolimesniems žingsniams, procese traukti ir padalinių, kurių darbui turės įtakos inovacija, darbuotojai. Rezultatai pristatomi vadovams, kurie priima sprendimus. Kokybė vertinama atsižvelgiant į inovacijos naudą.

8. Kokiais būdais skatinamas draugiškų aplinkai, „žaliųjų“ inovacijų kūrimas?

Seminarais, pažintiniais mokymais, paskaitomis, workshopais darbuotojams, paslaugų procesų ar vidinių organizacijos procesų tobulinimais, kurie mažina plastiko naudojimą, atliekų kieki, kt.

Socialiniai projektai, sukurti banko, įtraukiantys ir darbuotojus, ir klientus. Tokie kaip „[Septyniolika](#)“, vaikams ir jaunimui skirta nuotolinė paskaita „[Mokonomika](#)“, vaikams ir jaunimui skirta edukacinė erdvė banke „[Finansų laboratorija](#)“, Swedbank kurtas serialas „[Gyvenu tvariai](#)“, paprastais dalykais parodantis, kaip kiekvienas iš mūsų gali prisidėti prie kovos su klimato kaita.

9. Kaip pandemija paveikė inovacijų diegimą ir naudojimą Jūsų įmonėje? Kokių priemonių buvo imtasi kūrybiniuose bei techniniuose procesuose?

Buvo prioritetizuotos inovacijos būtiniausiuose procesuose, kurie leistų užtikrinti sklandų ir saugų paslaugų naudojimą klientams (pvz., klientų identifikavimas video konsultacijose, online savarankiškas vizito laiko rezervavimas norimame padalinyje), informacinio saugumo užtikrinimas dirbant darbuotojams nuotolyje. METinės organizacijos šventės perkeltos online, dalyvaujantieji gavo lauknešėlius į namus, renginio metu galėjo stebėti renginio programą online ir mėgautis vaišėmis. Siekiant išlaikyti bendruomeniškumą, palaikant ryšį tarp kolegų, pradėti organizuoti kassavaitiniai kolegų online susitikimai, kuriuose nagrinėjama, diskutuojama tam tikra tema, kviečiami įdomūs pašnekovai. Siekiant palaikyti darbuotojus atsiradus nuotolinio darbo iššūkiais, įdiegta psichologinė palaikymo linija darbuotojams, kurioje dirba psichologai profesionalai.

10. Ar „Smart-ID“ bei bekontakčių atsiskaitymų pristatymas pakeitė klientų įpročius?

„Smart-ID“ įvedimas leido klientams ne tik saugiai jungtis prie banko, bet kartu ir tapo pamėgtu prisijungimo būdu prie įvairių valstybinių įstaigų portalų, užtikrina greitą atsiskaitymą perkant internetu.

Kilusi pandemija paspartino bekontakčių atsiskaitymų plėtrą. „Swedbank“ duomenimis, 2020m. rudenį 2 iš 3 atsiskaitymų mokėjimo kortele šalies prekybos ir paslaugų vietose buvo bekontakčiai, o bekontakčių atsiskaitymų dalis išaugo apie 40 proc., lyginant su tuo pačiu

laikotarpiu 2019 metais. Be to, išaugo bekontaktis atsiskaitymas, ai vietoj kortelės naudojamas išmanusis telefonas ar laikrodys. Pandemija turėjo įtakos ir limito padidinimui (iki 50 eurų) atsiskaityti bekontakčiu būdu. Remiantis „Swedbank“ duomenimis, bekontakčiai atsiskaitymai dažniausiai naudojami prekybos centruose, maisto ir gėrimų parduotuvėse, kavinėse ir kitose maitinimo įstaigose, degalinėse, spaudos kioskuose, vaistinėse ir kosmetikos parduotuvėse. Tokiose vietose pandemijos metu itin svarbu atsiskaityti greitai.

Remiantis klientų patirtimi, bekontaktis mokėjimas atliekamas žymiai greičiau, palyginti su mokėjimu grynaisiais ar kortele, kai reikia įvesti PIN kodą. Kadangi naudojamos integruotos išmaniųjų įrenginių saugumo funkcijos, bekontakčiai atsiskaitymai telefonu ar išmaniuoju laikrodžiu savo saugumu prilygsta mokėjimams kortele. Be to, bekontakčiai mokėjimai suteikia dar vieną pranašumą – pirštais nereikia paliesti nesterilių skaitytuvo mygtukų, todėl sumažėja rizika užsikrėsti virusiniu susirgimu.

11. Kaip manote, kokios naujovės yra labiausiai pasiteisinusios Jūsų įmonėje?

- Bekontakčio atsiskaitymo mokėjimo kortelės – Swedbank pirmasis pradėjo jas išduoti;
- Nuotolinis būsto paskolų, automobilio lizingo išdavimo procesas;
- Edukaciniai, socialiniai, į tvarmą ir lygiateisiškumą orientuoti projektai – Mokonomika, finansų laboratoriją, Gyvenk tvariai, Septyniolika, smulkaus verslo iniciatyva [Kiekvienas gali](#), lygių galimybių iniciatyva [Žalia šviesa](#), nuotolinės verslo konsultacijos mažoms ir vidutinėms įmonėms – ai periodiškai kompetentingo verslo srities banko darbuotojai siekiasi su mažų ir vidutinių įmonių atstovais ir aptaria įmonės finansų valdymą pradedant kasdieniais pinigų srautų valdymas, jų efektyvumu, baigiant finansavimo galimybėmis ir plėtra;

12. Kaip manote, kokių papildomų inovacijų reikėtų bankui, kad dar labiau pagerėtų kliento patirtis šiandien?

Saugumas ir edukacija finansinio raštingumo srityje– šios sritys reikalauja itin didelio susitelkimo ir žengimo koja kojon su technologijomis. Skaitmeninis sukčiavimas ir skaitmeniniai finansiniai nusikaltimai, deja, vis dar pridaro nuostolių klientams. Tad nuolatinis edukavimas ir

technologijų vystymas, siekiant užtikrinti maksimalų finansų saugumą, kliento identifikavimo technologijas yra itin svarbus.

13. Ar Jūsų įmonė dalyvauja tarptautinėse konferencijose, siekiant pritraukti daugiau klientų? Ar tai yra naudinga? Jei taip, kokią naudą tai atneša?

Dalyvavimas konferencijose skirtas dalinimuisi gerąja Praktika, edukacija, bendradarbiavimui, bendroms tvarioms strategijoms kurti, lygiateisiškumui skatinti ir panašiai. Kliento pritraukimas pats savaime nėra tikslas. „Swedbank“ tikslas – daugeliui žmonių ir įmonių sudaryti galimybes kurti geresnę ateitį. Jis susijęs su mūsų vizija – finansiškai stiprios ir tvarios visuomenės kūrimu, išlaikant efektyvų išlaidų valdymą ir mažą riziką. Stiprus įsipareigojimas siekti tvarumo ir būti naudingiems visuomenei yra pagrindinis banko strategijos ir visos „Swedbank“ veiklos principas.

14. Kaip manote, kaip atrodys ir kaip pasikeis inovacijų kultūra per ateinančius dešimt metų Jūsų įmonėje?

Sunku nuspėti, kur inovacijų kultūra bus po 10 metų. Tai nesustojantis procesas, akivaizdu, kad jis tik spartės. Dažnai tai, kas dar vakar buvo inovacija, šiandien jau tampa nauja realybe. Siekiant užtikrinti finansiškai stiprios ir tvarios visuomenės pažangą ir parengti ateinančias kartas sėkmingai profesinei karjerai bei atsakingam tvariam gyvenimui, būtina ugdyti kūrybiškumą, iniciatyvumą ir verslumą nuo mažens, ką bankas ir daro. Kai kurie iš dabartinių vaikų, paauglių bus banko klientai, jo darbuotojai, partneriai. Tai ilgas kompleksinis procesas, kuris turėtų būti šiuolaikinės organizacijos tikslas inovacijų kultūros virsme.

SWEDBANK klausimai, atsakymai gauti iš fizinių ir verslo klientų konsultantės

1. Koku būdu Jūsų įmonė skatina inovacijų kultūros vystymąsi įmonėje?

Įmonė organizuoja konkursus ir susitikimus, kuriuose dalijamasi idėjomis. Taip pat visi banko darbuotojai gali teikti pasiūlymus tiek realybėje, tiek elektroninėje erdvėje apie galimas naujoves. Jie gali ir išbandyti pristatomas inovacijas pirmieji, vėliau gali teikti pastabas.

Įdiegus naują, organizacijoje yra darbuotojai savanoriai, kurie tampa tos inovatyvios paslaugos ar produkto „ambasadoriais“, padedančiais kitiems darbuotojams ją suprasti, (pvz., susidiegti, paaiškinti, kaip naudoti), ir teikia grįžtamąjį ryšį apie paslaugą/ produktą jų vadovams („product owner“), atsakingiems už jų diegimą, paleidimą ir pan.

Informacija apie organizacijos inovacijas skelbiama ne tik kažkur internete, bet ir papildomuose ekranuose organizacijos pastato viduje, pvz., ekranuose, liftuose, restorane, toms inovacijoms sukuriama patrauklūs trumpi vaizdo įrašai, taip pat leidžiami vidiniai organizacijos kas mėnesiniai žurnalai. Dar organizuojami kas savaitiniai online pokalbiai – seminarai su įdomiais žmonėmis, apjungiant banko naujoves ir aktualias socialines, tvarumo temas. Taip apjungiamos banko naujovės su darbuotojams rūpimais socialiniais kultūriniais klausimais.

2. Kokie išoriniai veiksniai skatina inovacijų vystymąsi įmonėje?

Šiandien inovacijų vystymąsi labiausiai skatina technologinis tobulėjimas ir kliento poreikių kitimas. Norime tikti reikiam, patogių ir greitų paslaugų norinčiam klientui. Taip galime plėsti klientų ratą ir palaikyti tvirtesnius santykius su jau esamais banko klientais. Taip pat naujovių diegimą skatina ir konkurentai. Nenorėdami atsilikti pristatome naujus atsiskaitymo ar identifikavimo būdus.

3. Dalis Jūsų įmonės pristatomų naujovių gerina kliento patirtį. Kaip įmonė reaguoja į neigiamus klientų atsiliepimus ar patirtis apie tam tikras naujoves?

Įprastai įmonės klientus aptarnaujantys darbuotojai susisiečia su klientu, kuris turi neigiamų atsiliepimų ir stengiasi sužinoti, kodėl taip nutiko. Turint visa informaciją, atsiliepimas perduodamas kitiems darbuotojams ir gali būti svarstomas naujovės koregavimas.

4. Kokios inovacijos gerina „Swedbank“ darbuotojų darbo kokybę bei darbo aplinką?

Daugiausiai pasitelkiama įvairios kompiuterinės programos, kurios palengvina įprastus darbuotojų užduotis. Tiksliau, procesai, yra automatizuojami. Tai ne tik taupo darbuotojų laiką, bet ir skatina tvarumą.

5. Kaip smarkiai atsižvelgiama į naujovės poveikį įmonės augimui, plėtrai ir pelnui?

Labai smarkiai. Tai yra vienas iš svarbiausių kriterijų, kuris yra apsvarstomas prieš pristatant naują produktą.

6. Kokių išteklių reikalauja Jūsų įmonės inovacijų diegimas?

Inovacijų diegimas įmonėje reikalauja nemažai finansinių išteklių bei darbo jėgos.

7. Kaip vertinama būsimų inovacijų kokybė bei rizika?

Priklausomai nuo to, kuriam iš skyrių yra pritaikoma naujovė, yra atliekamas tyrimas, kurio metu metu analizuojami įvairūs kriterijai. Svarstoma, kokia bus atnešta nauda, kiek tai gali kainuoti ir su kokiomis rizikomis galime susidurti. Vėliau seka kokybės bandymai, kadangi klientas turi gauti jau naudoti paruoštą ir išmėgintą produktą.

8. Kokiais būdais skatinamas draugiškų aplinkai, „žaliųjų“ inovacijų kūrimas?

Su tvarumu siejamos inovacijos skatinamos konkursais, mokymais ir paskaitomis, seminarais.

9. Kaip pandemija paveikė inovacijų diegimą ir naudojimą Jūsų įmonėje? Kokių priemonių buvo imtasi kūrybiniuose bei techniniuose procesuose?

Daug dažniau pradėtos naudoti įvairios programos nuotoliniams susitikimams su kolegomis bei klientais, tokiu būdu užtikrinant visų dalyvaujančiųjų saugumą. Pradėta svarstyti, koku būdu fizinės konsultacijas perkelti į elektroninę erdvę taip, kad tai prieinama ir patogų būtų kiekvienam banko klientui. Taip pat planuojama imtis priemonių, kurios leistų klientams kuo daugiau paslaugų gauti nuotoliniu būdu. Tam reikalingos identifikacijos bei technologinės naujovės, kurios nuolat svarstomos.

10. Ar „Smart-ID“ bei bekontakčių atsiskaitymų pristatymas pakeitė klientų įpročius?

Taip, tai padidino atsiskaitymo kortele procentą. Ypač rodikliai pasikeitė pandemijos metu, kuomet buvo padidintas bekontaktinio atsiskaitymo limitas.

„Smart-ID“ pagreitino klientų, kurie naudodavosi kodų kortelėmis, internetinės bankininkystės naudojimą. Apčiuopiamų pokyčių, tokių kaip atsiskaitymų padaugėjimas, nėra, tačiau klientų grįžtamasis ryšys rodo, jog dideliai daliai žmonių tai yra daug patogiau nei prieš tai siūlyti identifikavimo metodai.

11. Kaip manote, kokios naujovės yra labiausiai pasiteisinusios Jūsų įmonėje?

Bekontaktinis atsiskaitymas tikrai yra viena iš labiausiai pasiteisinusių naujovių.

Taip pat itin pasiteisino mokėjimo kortelių išdavimo skaitmenizavimo procesas bei banko sąskaitos atidarymas nuotoliniu būdu.

12. Kaip manote, kokių papildomų inovacijų reikėtų bankui, kad dar labiau pagerėtų kliento patirtis šiandien?

Manyčiau, kad dalis klientų turėtų būti supažindinti su informacija, kuri leistų jiems apsaugoti savo duomenis, banko sąskaitos turinį. Dažnai susiduriame su apgautais klientais, iš kurių apgaulės ir manipuliacijos būdais buvo išvilioti pinigai. Dažnai po tokio nutikimo klientas gali nebepasitikėti banku, nors iš tikrųjų tai nebuvo banko kaltė. Taip pat ši informacija turėtų būti nuolat atnaujinama, kadangi sukčių apgaulės būdai nuolat keičiasi.

13. Ar Jūsų įmonė dalyvauja tarptautinėse konferencijose, siekiant pritraukti daugiau klientų? Ar tai yra naudinga? Jei taip, kokią naudą tai atneša?

Tai labiau atneša naudą darbuotojams ir pačiam bankui – pasisemiama naujų idėjų, užmezgami nauji ryšiai, skatinamas tvarumas. Taip pat garsinamas ir paties banko vardas.

14. Kaip manote, kaip atrodys ir kaip pasikeis inovacijų kultūra per ateinančius dešimt metų Jūsų įmonėje?

Drįsčiau manyti, kad dar labiau patobulės klientų identifikavimo ir atsiskaitymo būdai. Gerėjant klientų finansiniam bei technologijų raštingumui galima tikėtis, kad naujoves pristatyti ir prie jų pripratinti klientą bus tik lengviau.