

PRODUKTO INOVACIJŲ KŪRIMAS KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ ĮMONĖSE

Rolandas Strazdas

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Pramonės įmonių valdymo katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas rolandas.strazdas@vgtu.lt

Daugelis autorių produkto inovacijas išskiria kaip esminį veiksni, lemiantį ilgalaikį įmonių konkurencingumą. Dominuojantis siauras produkto suvokimas lemia netinkamai pasirinktą produkto kūrimo procesą ir iš to kylantį rezultatą – netinkamą produktą. Toks suvokimas riboja inovacinę kūrėjo mintį, veda prie šabloninių idėjų ir ne itin inovatyvaus produkto kūrimo. Tokiu būdu įmonė praranda savo išskirtinumą, originalumą ir tampa neįdomi nei vartotojams, nei patiems kūrėjams. Šiame straipsnyje nagrinėjama produkto suvokimo problematika kūrybinių industrijų įmonėse. Išskiriami produkto suvokimą ribojantys veiksniai bei galimybės jį išplėsti, taikant vartotojo poreikio lygmenų, produkto materialumo ir jo kūrimo proceso bei rezultato požiūrius. Straipsnyje taip nagrinėjami penki pagrindiniai produkto kūrimo būdai: konservatyvusis, perduodantis, holistinis, ribotai atviras, visiškai atviras. Produkto kūrimo būdų pasirinkimas ypač aktualus toms kūrybinių industrijų įmonėms, kurių produkto kūrimo procesas labai intensyvus.

Reikšminiai žodžiai: produkto inovacijos, naujų produktų kūrimas, idėjų generavimas, inovacijų modeliai, inovatyvūs produktai.

doi:10.3846/coactivity.2011.11

Įvadas

Daugelis autorių produkto inovacijas išskiria kaip esminį veiksni, lemiantį ilgalaikį įmonių konkurencingumą (Kleinschmidt *et al.* 2007; Cooper 2008; Holger 2002; Bragg, A., Bragg, M. 2007; Melnikas 2008a, 2008b). Atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvos kūrybinių industrijų įmonių plėtros tempai gerokai didesni, lyginant su kitais sektoriais, kurių veikloje kūrimo procesas nėra dominuojantis (Lietuvos... 2008; Vilniaus... 2010). Net ekonominės krizės metais Lietuvos kūrybinių industrijų įmonės išlaikė teigiamus plėtros tempus.

Produkto inovacijų kūrimo procesas reikalauja didelių investicijų, kurios nesėkmės atveju

neatsiperka ir įmonės patiria didelių nuostolių (Strazdas, Zabelavičienė 2006). Tenka pastebėti, kad dalies kūrybinių industrijų sektoriaus įmonių kuriama produkcija yra žemo inovatyvumo lygio, kuri gali konkuruoti tik vietinėje rinkoje. Yra kūrybinių industrijų įmonių, kurios nekuria savo produkto inovacijų, o tik teikia priežiūros paslaugas užsienio kūrėjams ir taip konkuruoja pigesne teikiamų paslaugų kaina. Didėjant darbo jėgos, energijos ir žaliavų išlaidoms, tokios įmonės nebesugeba konkuruoti su panašiomis įmonėmis mažesnių sąnaudų šalyse (Kinija, Ukraina, Baltarusija ir pan.) ir priverstos bankrutuoti (Maceika *et al.* 2007).

Lietuvos kultūros politikoje dominuojantis konservatyvusis požiūris į aukštąją kultūrą ir menų sukuria neigiamą terpę produkto inovacijų plėtrai kūrybinių industrijų įmonėse (Černevičiūtė, Žilinskaitė 2009). Siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo, kūrybinių industrijų įmonės turėtų tobulinti produkto inovacijų kūrimo procesą.

Platesnis produkto suvokimas ir jo svarba

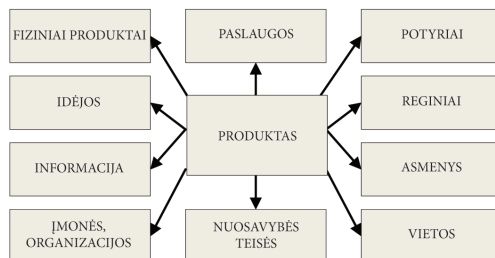
Kuriant produktą, svarbu suvokti jo esmę. Dažnai dominuoja siauras produkto suvokimas, kuris ir lemia netinkamai pasirinktą produkto kūrimo procesą ir iš to kylantį rezultatą – netinkamą produktą. Ypač tai svarbu toms kūrybinių industrijų įmonėms, kurioms naujo produkto kūrimas yra kasdienis darbas ir sėkmės pagrindas.

Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės taiko siaurąjį produkto suvokimą. Jų parengtame Produktų, gaminių ir paslaugų klasifikatoriuje (PGPK) (Produktų... 2002) išskiriamos trys prekių grupės: produktai, gaminiai, paslaugos.

Šiame klasifikatoriuje produktai suvokiami kaip materialūs daiktai, skirti parduoti, ir gauti ne gamybos proceso metu (pvz.: daržovės, grūdai, žuvis, auksas, nafta). Gaminiai suvokiami kaip gamybos proceso metu pagaminti materialūs – apčiuopiami daiktai, skirti parduoti (pvz.: baldai, drabužiai, buitinė technika ir pan.). Paslaugos – nematerialūs duomenis turinčios prekės (bankininkystė, ryšio paslaugos, draudimo paslaugos, pašto paslaugos ir pan.)

Paprastai produktas suvokiamas kaip gamybos proceso metu pagaminti materialūs daiktai – prekės (Merriam... 2011). Tai šiek tiek platesnis produkto suvokimas, tačiau šiuo atveju produkto kūrimo procese labiau susitelkiama į fizinių charakteristikų (svoris, dydis, funkcionalumas ir pan.) siekimą, mažiau kreipiant dėmesį į nematerialias produkto savybes (stilius, įvaizdis, prestižas, nuotaika, įspūdis ir pan.).

Kuriant produktus, ir ypač kūrybinių industrijų įmonėms, labai svarbu kuo plačiau suvokti produktą. Tuomet galima pasiekti, kad sukurti produktai būtų itin išskirtiniai. Kūrybinių industrijų produktais gali būti ne tik fiziniai produktai ir paslaugos, bet ir potyriai, reginiai, asmenys, vietos, nuosavybės teisės, įmonės ar organizacijos, informacija, idėjos (1 pav.).

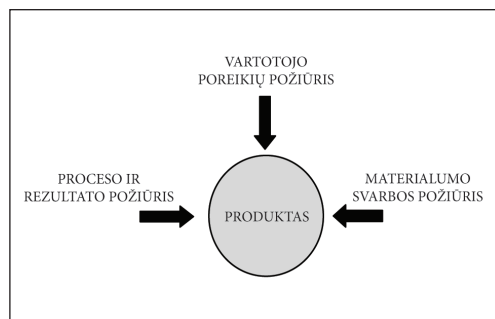


1 pav. Platesnis produkto suvokimas

Kūrybinių industrijų įmonėms taikytinas Ph. Kotlerio produkto apibrėžimas „*Produktas* – visa tai, ką galima pasiūlyti rinkai, į ką galima atkreipti dėmesį, įsigyti, naudoti ar vartoti ir kas gali patenkinti norą arba poreikį“ (Kotler *et al.* 2003).

Toks produkto apibrėžimas – pakankamai platus, tačiau siekiant dar labiau išplėsti produkto suvokimą, siūloma jį vertinti trimis požiūriais (2 pav.):

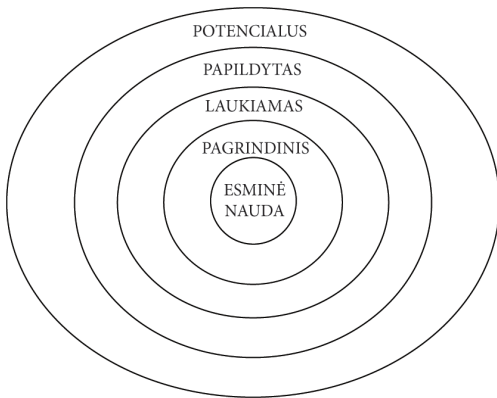
- vartotojo poreikių tenkinimo požiūriu;
- materialumo svarbos požiūriu;
- proceso ir rezultato požiūriu.



2 pav. Produkto suvokimas trimis požiūriais

Produkto suvokimas vartotojų poreikių požiūriu

Vartotojų poreikių patenkinimo požiūriu produktas gali būti skirstomas į lygmenis. Toks skirstymas leidžia produkto kūrėjui sistemingai analizuoti vartotojo lūkesčius bei konkuruojančių produktų savybes. Literatūroje išskiriami 3–5 produkto lygmenys (Kotler, Keller 2007). Kuriant naują produktą, tikslingiau naudoti 5 lygmenų skirstymą, kadangi jis leidžia išsamiau suvokti produktą ir yra stimulus atsirasti naujoms idėjoms. Pirmasis lygmuo – tai produkto esminė nauda vartotojui (3 pav.).



3 pav. Produkto lygmenys (Kotler, Keller 2007)

Esminė nauda – pagrindinė priežastis, kodėl vartotojas perka produktą. Tai esminė produkto nauda vartotojui.

Paprastai, kuriant produktą, taip susikoncentruojama į kitus produkto lygmenis, kad nukenčia esminė nauda. Pvz., reklamos agentūra gali sukurti klientui stilingą vaizdo reklamą, kuri neskatina potencialaus pirkėjo įsigyti siūlomos prekės. Agentūra, kurianti reklamą, turėtų gerai suvokti, kokios esminės naudos siekia klientas, užsakydamas reklamą. Toks suvokimas gali paskatinti atsisakyti šabloninių idėjų kuriant produktą.

Gali pasitaikyti ir priešingų atvejų, kai kuriant produktą koncentruojamasi tik į esminę naudą. Didelės konkurencijos sąlygomis esminių

produkto savybių tobulinimas gali reikalausti daug lėšų, tačiau bus mažai pastebimas vartotojo. Žymiai geresnį efektą gali duoti susitelkimas į kitų produkto lygmenų tobulinimą.

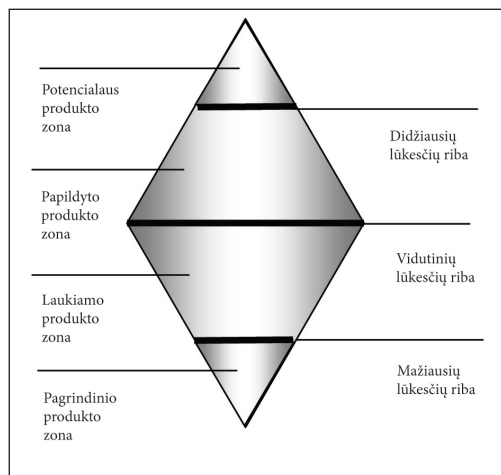
Antrasis lygmuo vadinamas pagrindiniu produktu. *Pagrindinis produktas* – tai mažiausios produkto savybės, kurių reikia, kad vartotojas galėtų gauti esminę naudą. Gali būti, kad tiksliniam segmentui, kuriam kuriamas produktas, reikalingos tik pagrindinės produkto savybės. Pvz., Japonijoje, tarp keliaujančių studentų populiarūs viešbučiai – kapsulės. Juose lankytojai gauna tik kapsules-lovas, kurios įtaisytos lentynose. Tai primena saugojimo kameras, bet skirtas tik žmonėms.

Trečiasis lygmuo vadinamas laukiamu produktu. *Laukiamas produktas* – tai tokios produkto savybės, kurių vartotojas tikisi iš jo gauti. Vartotojo lūkesčius iš dalies galima suskirstyti į mažiausius, vidutinius ir didžiausius (4 pav.). Laukiamo produkto zona yra tarp mažiausių ir vidutinių lūkesčių ribos. Kai produktas patenka į tas ribas, vartotojui nesukelia nei teigiamų, nei neigiamų emocijų. Tačiau kai produktas yra žemiau mažiausios lūkesčių ribos, vartotojas būna labai nepatenkintas. Pvz., net ir pigiausiame viešbutyje lankytojas tikisi švarios patalynės, tualetu. Jeigu tai penkių žvaigždučių viešbutis – lūkesčiai gerokai didesni. Vartotojų lūkesčiai – labai skirtingi. Jie priklauso nuo ankstesnės vartojimo patirties, pajamų, amžiaus ir pan.

Kuriant produktą, labai svarbu žinoti mažiausius vartotojo lūkesčius, tačiau ne visada visi lūkesčiai yra tenkintini. Jeigu žinoma, kad bus netenkinami tam tikri vartotojo lūkesčiai, apie tai jis turi būti informuotas iš anksto, o laukti lūkesčiai kompensuojami kitomis produkto savybėmis.

Ketvirtasis lygmuo vadinamas *papildytu produktu*. Tai toks produktas, kuris pranoksta vidutinius vartotojo lūkesčius. Produktas gali būti papildomas naujomis savybėmis arba gerinamos jau esamos. Kokiomis savybėmis papildyti produktą ir kokias gerinti, priklauso nuo daugelio veiksnių: pasirinktos rinkodaros strategijos, tikslinio segmento ypatybių, konkuruojančių produktų savybių, produkto

techninių galimybių, turimų resursų kiekio ir pan. Čia produkto kūrėjai turi plačią dirvą kūrybinėms galioms atskleisti. Išsamiai gali būti plėtojamos tiek materialios, tiek nematerialios produkto savybės. Produkto kūrėjai turėtų išsiaiškinti ne tik išsakytus, bet ir neišreikštus vartotojo poreikius.



4 pav. Produkto zonos ir vartotojų lūkesčių ribos

Penktasis lygmuo vadinamas *potencialiu produktu*. Tai toks produktas, kuris gali pranaokti ne tik mažiausius, bet ir didžiausius šiandienos vartotojo lūkesčius. Tai produktas, turintis tokių savybių, kurios stebina vartotoją. Kuriant produktą, įmonės gali pasirinkti būtent vartotojų stebėjimo strategiją. Pvz., prestižinės Danijos vaizdo ir garso aparatūros gamintojas „Bang & Olufsen“, kurdamas produktus, siekia nustebinti savo vartotojus. Jų šūkis yra „wow“. Tai reiškia, kad vartotojas, pamatęs naują „Bang & Olufsen“ gaminį, turėtų savo nuostabą išreikšti tokiu susižavėjimo šūksniu.

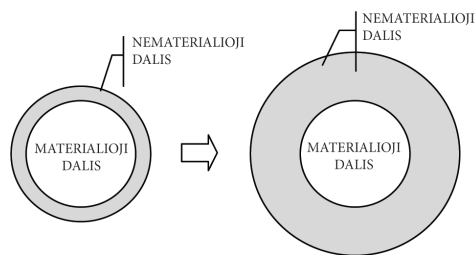
Produkto suvokimas materialumo svarbos požiūriu

Tradiciškai įmonės skirstomos į gaminančias gaminius (fizinis produktas) bei teikiančias

paslaugas. Fiziniam produktams būdinga didesnė materialioji dalis, o paslaugoms – nematerialioji. Toks skirstymas produkto kūrimo metu kūrėjams suformuoja tam tikrus šablonus, kurie riboja kuriamo produkto inovatyvumo lygį. Vien tik pats klausimas: ką kuriame – paslaugas ar fizinį produktą – kūrėjui suformuoja kuriamo produkto šabloninių savybių rinkinį. Tampa savaime suprantama, kad kuriant paslaugas, didesnis dėmesys skiriamas nematerialiems dalykams, o fizinį produktą – materialiams. Svarbu suvokti, kad tiek paslaugose, tiek ir fiziniame produkte yra materialioji ir nematerialioji dalis.

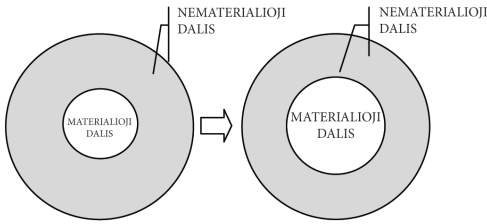
Paprastai fiziniuose kūrybinių industrijų įmonių produktuose nematerialioji dalis – netgi svarbesnė ir sukuria didesnę pridėtinę vertę nei materialioji. Pvz., „Armani“ ar „Dolce & Gabbana“ produktų gamybos sąnaudos – gerokai mažesnės už jų dizaino ir rinkodaros. Pirkdamas šią produkciją, pirkėjas daugiau moka ne už fizinę produkto savybę, bet už prestižą, stilių, madą ir pan. Kuriant tokią produkciją, didesnis dėmesys skiriamas nematerialiems dalykams.

Materialūs veiksniai buvo aktualūs deficitinėje žemesnio pragyvenimo lygio visuomenėje. Augant pragyvenimo lygiui bei didėjant produktų pasiūlai, nematerialūs fizinių produktų veiksniai įgyja didesnę svarbą (5 pav.).



5 pav. Nematerialiosios dalies svarbos didėjimas fiziniuose produktuose

Paslaugose priešingai – didesnę vaidmenį pradeda vaidinti materialiosios produkto savybės (6 pav.).



6 pav. Materialiosios dalies svarbos didėjimas paslaugose

Kaip matome iš 5 ir 6 pav., riba tarp paslaugų ir fizinių produktų visai išnyksta, todėl kuriant produkto inovacijas, svarbu tai suvokti. Siekiant didesnio produkto inovatyvumo lygio, rekomenduotina sąmoningai „bėgti“ nuo produkto ir fizinio gaminio suvokimo standartų. Tam tinkama provokavimo technika, kai kuriamai paslaugai stengiamasi suteikti kuo daugiau materialumo, o fiziniam produktui – kuo daugiau nematerialių savybių.

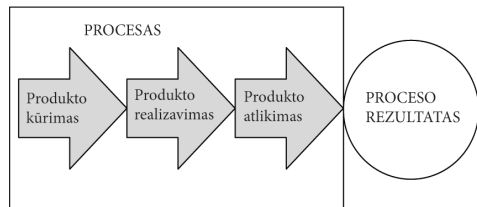
Produktas, kai vienodai svarbios tiek jo materialioji, tiek nematerialioji dalys, galėtų būti vadinamas inovatyviuoju produktu (angl. *innoproduct*). Įmonės, siūlančios inovatyviuosius produktus savo vartotojams – inovatyviųjų produktų įmonėmis. Kūrybinių industrijų įmonės, sąmoningai taip save pristatančios, padidintų savo kuriamų produktų išskirtinumą.

Produkto suvokimas: kaip procesas ir rezultatas

Dar vienas su produktų klasifikacija susijęs veiksnys, neigiamai veikiantis produkto kūrimą, yra tai, kad procesas atskiriamas nuo proceso rezultato. Proceso rezultatai pateikiami jau minėtame Produktų, gaminių ir paslaugų klasifikatoriuje – PGPK (Produktų... 2002), o pats procesas – Ekonominių veiklos rūšių klasifikatoriuje (EVRK). Vienu atveju, kaip produktas įvardijama veikla, kitu – veiklos rezultatas. Toks požiūris susiaurina supratimą apie produktą ir veda prie šabloninių sprendimų. Produktas susideda iš dviejų pagrindinių elementų –

proceso ir proceso rezultato (7 pav.). Ypač tai aktualu fiziniams produktams, kur aiškiai dominuoja materialioji dalis. Tokiu atveju, kuriant produktą, yra pavojus sukongcentruoti dėmesį tik į proceso rezultatą, tačiau produkto procesas gali būti ypač svarbus ir nulemti vartotojo pasitenkinimą visu produktu.

Pvz., įmonė, gaminanti virtuvės baldus pagal individualius klientų užsakymus. Dažnai supaprastintai galvojama, kad tokios įmonės produktas yra baldai. Tokiu atveju baldų gamintojas koncentruos dėmesį į baldų kokybę. Greičiausiai, įmonėje bus sukurta baldų kokybės kontrolės sistema, kuri padės užtikrinti gerą gaminio kokybę. Tačiau baldų kokybė tėra tik viso įmonės teikiamo produkto kokybės dalis. Tai tik vieno produkto elemento – proceso rezultato – kokybė. Klientui svarbu ne tik rezultatas, bet ir pats procesas. Jam labai svarbu, kaip su juo bendraujama kuriant baldus, pasirenkant modelį, spalvą ir pan. Taip pat itin svarbus atlikimas – baldų montavimas. Ar montuotojai punktualūs, mandagūs ir pan. Net jei patys baldai bus aukščiausios kokybės, tačiau procesas prastas – klientas bus nepatenkintas.



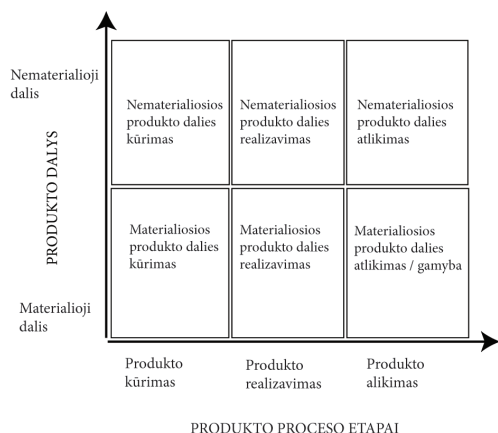
7 pav. Sudėtiniai produkto elementai – procesas ir proceso rezultatas

Produkto procesas gali būti skirstomas į tris pagrindinius etapus: produkto kūrimas, realizavimas, atlikimas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kai kalbama apie procesą, dažniausiai koncentruojamas dėmesys į atskirą vieno proceso etapo dalį. Tai nėra blogai, jeigu susitelkiama į svarbiausią etapą, tačiau iškyla problema, kai dėmesys sutelkiamas ne į svarbiausią, o į lengviausiai suvokiamą produkto proceso etapą.

Dažniausiai tai materialiosios produkto dalies atlikimas (8 pav.).

Paprastai produkto materialiosios dalies gamybai perkama brangi įranga, mokomas personalas, detalai aprašomi gamybos procesai (trukmė, eiliškumas ir pan.). O nematerialiosios produkto dalies kūrimui ir atlikimui toks dėmesys ir ištekliai nėra skiriami.

Kokiai produkto daliai ir kokiam proceso etapui įmonėje skiriamas didesnis dėmesys, dažnai rodo pačios įmonės apie save pateikiamas aprašymas. Pvz., apie UAB „Lelija“ rašoma, kad tai didžiausia Lietuvoje drabužių gamybos įmonė, per metus pagaminanti viršutinių drabužių už 2,6 mln. litų. Psichologiškai toks pasakymas rodo, kad įmonė sutelkia savo dėmesį į vieną proceso etapą – atlikimą (gamybą) ir į materialiąją produkto dalį – viršutinius drabužius.



8 pav. Produkto dalių ir etapų matrica

Kiekviena produkto dalis (materialioji ir nematerialioji) ir produkto proceso etapas (kūrimas, realizavimas, atlikimas) turi atitinkamus vartotojų poreikius – lygmenis (esminė nauda, pagrindinis produktas, laukiamas produktas, papildomas produktas, galimas produktas). Prieš kuriant naują produktą, reikėtų atlikti detalią esamo produkto dalių, etapų ir lygmenų analizę.

Produkto inovacijų kūrimo sėkmę lemiantys veiksniai

Vokiečių profesorius E. Holgeris atliko išsamią empirinių tyrimų, kuriuose buvo siekiama nustatyti produkto inovacijų sėkmę lemiančius veiksnius, analizę (Holger 2002). Buvo apibendrinti 35 įvairių mokslininkų atlikti tyrimai, kurių metu buvo tirta daugiau nei 6000 sėkmingų ir nesėkmingų įmonių sukurtų produktų ir pats jų kūrimo procesas. Apibendrinęs tyrimus, autorius daro išvadą, kad visų tyrimų rezultatai atskleidžia panašius veiksnius, lemiančius produkto inovacijų kūrimo sėkmę. Šie veiksniai buvo sugrupuoti į penkias R. G. Cooperio ir E. J. Kleinschmidto pasiūlytas kategorijas:

1. Produktų inovacijų kūrimo proceso veiksniai.
2. Organizaciniai veiksniai.
3. Įmonės kultūros veiksniai.
4. Aukštesniojo lygio vadovų dalyvavimo veiksniai.
5. Strateginiai veiksniai.

Produktų inovacijų kūrimo proceso veiksniai

Įvairių autorių atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad kuriamo naujo produkto sėkmei labai svarbus gerai struktūruotas produkto kūrimo procesas. Jei kuriant produktą nėra iš anksto numatytų produkto kūrimo etapų arba jų nesilaikoma, didelė tikimybė, kad kuriamas produktas patirs nesėkmę. Produkto inovacijų kūrimo proceso veiksnų grupei priskiriami šie veiksniai:

- 1) *išsami analizė prieš pradedant produkto kūrimą.* Tyrimai rodo, kad sėkmės tikimybę padidina tai, kad prieš kuriant produktą atliekamas *idėjų generavimo etapas*. Jo metu svarbu rasti kuo daugiau ir įvairesnių idėjų bei iš jų išsirinkti tinkamiausias. Viena iš dažniausiai pasitaikančių produkto kūrimo klaidų – neskiriamas reikiamas dėmesys idėjų generavimui ir produktas pradedamas kurti turint mažai idėjų. Produkto koncepcijai vertinti siūloma atlikti *techninių ir rinkos galimybių studijas*, kurios įvertintų technines galimybes gaminti produktą bei potencialią rinkos

paklausą. Autoriai taip pat nurodo, kad svarbu atlikti planuojamo kurti *produkto komercinio patrauklumo vertinimą*. Vertinamos potencialios kuriamo produkto sąnaudos ir pardavimas. Šiame etape dar svarbu nustatyti kuriamo produkto naudą tikslinei grupei ir palyginti su esamais konkurentų produktais;

2) nuolatinis kuriamo produkto komercinio patrauklumo vertinimas kiekviename produkto kūrimo etape. Tyrimai rodo, kad labai svarbu kiekviename etape kontroliuoti, ar kuriamas produktas bus komerciškai naudingas. Atliekant tokį vertinimą, galima anksti nustatyti, kad produktas komerciškai nenaudingas, ir nutraukti kūrimo darbus (Zavadskas *et al.* 2008). Taip išvengiama didelių nuostolių, kurių atsiranda, kai per vėlai pastebima, kad produktas komerciškai nenaudingas;

3) produkto kūrimo proceso orientavimas į rinkos poreikius. Kuriant produktą, turi būti atliekami rinkos tyrimai. Kadangi ši informacija gali kisti laikui bėgant, labai svarbu nuolat sekti rinkos pokyčius. Autoriai pabrėžia rinkos tyrimų kokybės svarbą, taip pat nuodugnų vartotojų poreikių ir konkurentų ištyrimą;

4) aiškiai atskiriamas orientavimasis į rinkos poreikius ir vartotojų įtraukimas į produktų inovacijų kūrimo procesą. Atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad ne visada vartotojų įtraukimas į produkto kūrimo procesą lemia gerus rezultatus. Kelių vartotojų įtraukimas į šį procesą, neužtikrina, kad bus tiksliai sužinoti visos tikslinės grupės poreikiai. Kuriamo produkto sėkmei svarbu į procesą įtraukti vartotojus – lyderius.

Organizaciniai produkto kūrimo veiksniai

Produkto kūrimo organizacinių veiksnių grupei priklauso veiksniai, tiesiogiai sietini su produktų kūrėjais. Atlikti empiriniai tyrimai išskiria šiuos veiksniai, kurie reikalingi sėkmingam produktui kurti:

1) diversifikuota produkto kūrimo komanda. Produktą kurianti komanda turi būti

sudaryta iš skirtingų sričių specialistų, kurie sugebėtų suvokti įvairius produkto kūrimo aspektus. Pastebėta, kad į šią komandą turėtų būti įtraukti rinkodaros, gamybos, tyrimų ir plėtros padalinių darbuotojai. Tokios komandos ne tik padeda pastebėti įvairius produkto kūrimo aspektus, bet ir įveikti tarpfunkcines įmonės kliūtis, skatina tarpfunkcinį komunikavimą. Taigi diversifikuota komanda turi tiek tiesioginį, tiek ir netiesioginį poveikį kuriamo produkto sėkmei;

2) tinkamas produkto kūrimo komandos vadovas. Tyrimai rodo, kad produkto sėkmei labai svarbus komandos vadovas. Jis turi turėti reikiamą kvalifikaciją, įgaliojimus ir skirti pakankamai laiko vykdomam produkto kūrimo projektui (Zavadskas *et al.* 2008). Vadovui turėtų būti suteikti tokie įgaliojimai, kad jis galėtų į komandą įtraukti reikiamus specialistus bei priimti produkto kūrimo lygmenų sprendimus;

3) produkto kūrimo komandos ir vadovo autonomijos lygis. Teigiamas efektas yra tada, kai produkto kūrimo komandai suteikiamas tam tikras autonomijos lygis. Tai pat svarbu, kad komanda būtų atsakinga už visą produkto kūrimo procesą, o ne tik už kokią nors jo dalį;

4) komandos ir vadovo įsitraukimas ir motyvacija. Produkto kūrimo komanda ir vadovas turi būti gerai motyvuoti sukurti sėkmingą produktą. Motyvacija neturėtų apsiriboti tik materialine motyvacija. Komandos nariams produkto kūrimo darbas turėtų būti įdomus ir prasmingas;

5) intensyvus ir efektyvus komunikavimas. Norint sukurti sėkmingą produktą, reikia nuolat dalintis informacija tarp produkto kūrimo komandos narių. Ši komunikacija turi būti pakankamai intensyvi ir efektyvi. Pabrėžtina, kad tai vienas iš svarbesnių veiksnių;

6) tinkama organizacinė produkto kūrimo struktūra. Tyrimai parodė, kad sėkmingam produktų kūrimui gali būti taikomos

dvi organizacinės struktūros formos: matrica ir projektas. Dažniausiai taikoma projekto forma, kai produkto kūrimo laikotarpiui sudaroma jungtinė komanda, kuriai vadovauja projekto vadovas.

Įmonės kultūros veiksniai

Empiriniai tyrimai atskleidė, kad įmonės kultūra turi įtaką kuriamo produkto sėkmei, teigiamai veikia produkto kūrimą, ypač kai įmonėje sukurta produkto inovacijų pasiūlymų sistema, o darbuotojai gali siūlyti savo idėjas naujam produktui. Tai pat teigiamai veikia įmonėje sukurta inovacijoms draugiška aplinka, rizikos toleravimas, darbuotojams skiriamas laisvas laikas savo idėjoms plėtoti. Kai kuriose sėkmingai kuriančiose produktų inovacijas įmonėse sukurti vidiniai „rizikos fondai“, kurie finansiškai remia produkto inovacijų kūrimą.

Aukštesniojo lygio vadovų dalyvavimo veiksniai

Aukštesniojo lygio vadovų palaikymas turi teigiamą poveikį kuriamo produkto sėkmei. Autoriai išskiria tiek materialinį, tiek moralinį projekto rėmimą. Aukštesniojo lygio vadovų palaikymas lemia, kad kūrimo procese bus užtikrinti reikiami ištekliai bei įveikti tarpfunkciniai trukdžiai. Pabrėžiama, kad neigiamą poveikį produkto kūrimui turi „aklas“ aukštesniojo lygio vadovų palaikymas, kai vadovas remia produkto kūrimą, net neįvertindamas faktų, kurie rodo, kad kuriamas produktas tampa komerciškai nenaudingas.

Strateginiai veiksniai

Strateginių veiksmų poveikį produkto inovacijų kūrimo sėkmei daugiausiai tyrinėjo R. G. Cooperis ir E. J. Kleinschmidas. Jie išskyrė keturis veiksmus, kurie svarbūs kuriamo produkto sėkmei:

- turi būti aiškiai apibrėžti ir nustatyti produkto inovacijos kūrimo tikslai;
- kuriamo produkto tikslai turi būti susiję su bendrais įmonės tikslais ir aiškiai visiems perteikti;
- įmonė turi turėti bendrą naujų produktų kūrimo programą, kurioje kiekvieno produkto kūrimas turi būti suderintas tarpusavyje ir turėti aiškiai įvardintas strategines kryptis;

- naujų produktų kūrimo programa turi būti strategiškai orientuota į ilgalaikių įmonės tikslų pasiekimą ir ne formali, o realiai veikianti.

Tenka pripažinti, kad kiti autoriai, atlikdami empirinius tyrimus, šių veiksmų išsamiai netyrinėjo.

Naujų produktų kūrimo būdai įmonėse

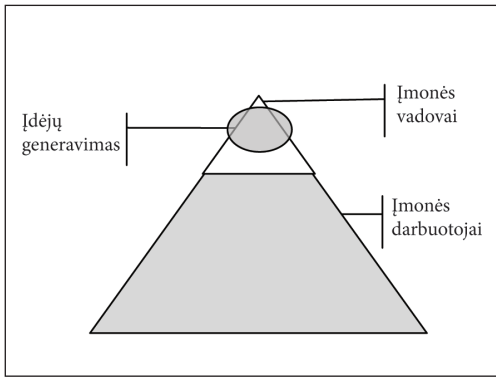
Įmonėms, nutarus kurti naują produktą, iškyla klausimas – kaip tai atlikti. Šiuo metu sukurta įvairių produktų inovacijų kūrimo modelių, kuriuose aprašytas produkto kūrimo procesas.

Prieš pasirenkant įmonei tinkamą produkto kūrimo modelį, svarbu apsispręsti dėl pagrindinių produkto kūrimo būdų. Šis būdas nusako pagrindinius produkto kūrimo principus. Būdų žinojimas padeda įmonei priimti strateginį sprendimą – kaip bus kuriamas produktas ir kas jį kurs. Galima išskirti 5 pagrindinius būdus: *konservatyvusis, perduodantis, holistinis, ribotai atviras, visiškai atviras*. Dažnai įmonės taiko mišrų būdą, sudarytą iš kelių. Produkto kūrimo būdai vienas nuo kito skiriasi dviem pagrindiniais aspektais:

1. Kas inicijuoja ir generuoja idėjas naujam produktui.
2. Kas plėtoja idėjas (bando, tikrina, kuria prototipus, atlieka bandomąjį rinkotyrą ir pan.).

Konservatyvusis būdas – kai iniciatyva ir naujo produkto idėjos generuojamos įmonės vadovų, visa ar didžioji dauguma naujo produkto kūrimo darbų atliekama įmonės viduje, nepanaudojamos arba labai ribotai naudojamos kitų įmonės darbuotojų žinios (9 pav.). Įmonėje dominuoja hierarchinė struktūra. Produktai kuriami nereguliariai. Skiriamas nedidelis biudžetas. Kvietiniai ekspertai samdomi retai ir tik būtiniausiems darbams. Toks būdas naudojamas smulkiose įmonėse arba mažai išsivysčiusiose rinkose, kur konkurencija nėra didelė, arba įmonė tenkinasi itin mažu pelno marža. Tokio būdo teigiamas bruožas yra tai, kad pradinis produkto kūrimo etapas

reikalauja mažiau resursų. Kadangi produkto idėja yra vadovo „kūdikis“, šiam produktui dažniausia skiriamas pakankamas dėmesys ir resursai. Neigiamas šio metodo bruožas yra tas, kad produkto kūrimui panaudojama tik nedidelė įmonės darbuotojų sukaupytų žinių dalis. Kviestinių ekspertų žinios taikomos itin mažai. Labai rizikinga, kai kuriant produktą neįvertinama daug svarbių aspektų, ir sukurtas produktas gali patirti nesėkmę. Toks būdas dažniausiai pasirenkamas pradedant verslą. Verslo idėjos pagrindu įkuriama įmonė, kurios autoriai tampa ir įmonės steigėjais, ir vadovais. Darbuotojai samdomi tik verslo idėjai realizuoti. Toks kūrimo būdas kurį laiką gali tęstis net įmonei suklestėjus.



9 pav. Idėjų generavimas įmonėje konservatyviu būdu

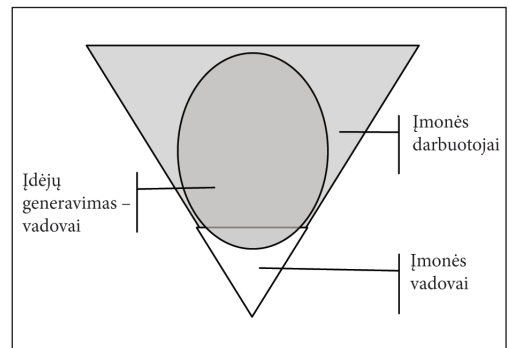
Deleguojantis būdas – kai įmonės vadovai naujo produkto kūrimo funkcijas perduoda kitiems asmenims. Gali būti, kad vadovai jau nebenori, nebespėja, nesugeba generuoti ir kurti produktų. Deleguojantis būdas gali būti dviejų tipų:

- *deleguojantis vidinis* – kai paskiriamas asmuo ar grupė įmonės viduje, kurios funkcijos – kurti produktą;
- *deleguojantis kviestinis* – kai sudaroma sutartis su kviestiniais konsultantais, mokslininkais, produktų kūrėjais.

Tokį būdą taiko dauguma tradicinių vidutinių ir didelių įmonių. Jose dar vyrauja

tradicinė valdymo piramidė, kai vadovas yra pačiame piramidės viršuje. Šis būdas palankus tuo, kad nereikia griauti valdymo piramidės.

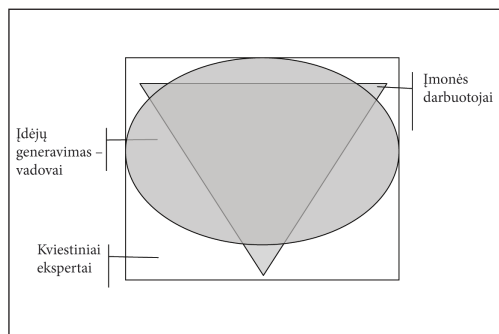
Holistinis būdas – kai naujam produktui kurti sudaroma produkto kūrimo grupė. Į idėjų generavimą įtraukiama didžioji įmonės darbuotojų dalis (10 pav.). Idėjų plėtojimas vyksta įmonėje, tačiau specifiniams darbams dažniau pasirenkami kviestiniai ekspertai. Naujų produktų kūrimas tampa reguliariu procesu. Paskiriami nuolatiniai darbuotojai šiems produktams kurti. Įmonė atsisako hierarchinės struktūros. Į sprendimų priėmimo procesą dažniau įtraukiami įmonės darbuotojai. Valdymas ne centralizuotas. Šio būdo privalumas yra tai, kad efektyviai panaudojamos įmonės viduje sukauptos žinios, kurios labai svarbios kuriant produktą. Pagrindinis neigiamas bruožas – reikia griauti tradicinę valdymo piramidę – radikaliai keisti valdymą. Dauguma tradicinio požiūrio vadovų tam nėra pasiruošę. Bandymai įtraukti darbuotojus į naujo produkto kūrimą, nesugriovus valdymo piramidės, dažnai patiria nesėkmę.



10 pav. Idėjų generavimas įmonėje holistiniu būdu

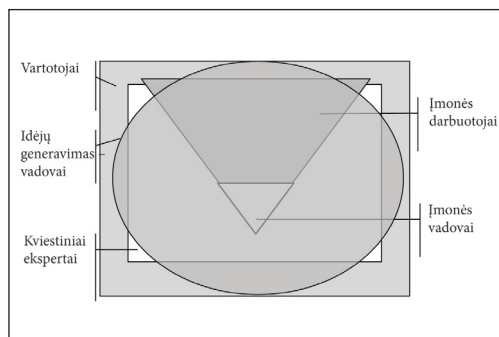
Išorinis būdas – kai į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir kviestiniai ekspertai, pasirinkti vartotojai (11 pav.). Gali būti, kad idėjos gaunamos tiek iš pavienių išradėjų, tiek iš kitų įmonių. Idėjų plėtra atliekama panašiai, kaip ir holistiniu būdu, tačiau dar plačiau remiamasi išorine ekspertize. Dažnai produktai kuriami

drauge su kitais partneriais ir dalijamasi rezultatais. Taip sumažinamos produkto kūrimo sąnaudos. Dar vienas šio būdo privalumas – kuriant naują produktą, plačiau pritaikomos ne tik įmonės viduje sukauptos žinios, bet ir kviestinių ekspertų bei pasirinktų vartotojų įgūdžiai. Tai leidžia geriau įvertinti svarbius naujo produkto kūrimo aspektus ir greičiau pasiekti sėkmę.



11 pav. Idėjų generavimas įmonėje išoriniu būdu

Atvirasis būdas – kai į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiama visa visuomenė. Įmonė sudaro sąlygas visuomenei pateikti savo idėjas. Dažniausiai tam pritaikomos įmonių interneto svetainės, kuriose bet kuris lankytojas gali pateikti idėjų (12 pav.).



12 pav. Idėjų generavimas įmonėje atviruoju būdu

Šio būdo privalumas – įtraukiama nemaža visuomenės dalis, tokiu būdu galima gauti

netikėtų ir nešabloniškų idėjų. Pagrindinis trūkumas – sunku įtraukti ir motyvuoti vartotojus dalyvauti šiame procese. Kita problema – pasiūlytų idėjų atranka. Neatsižvelgdamos į tai, didelės įmonės jau pradeda šį būdą sėkmingai taikyti. Vartotojai įtraukiami ne tik į idėjų generavimo, bet ir į produkto kūrimo procesus.

Išvados

Kūrybinių industrijų sektoriaus įmonėms kuriant produktą, svarbu suvokti paties produkto esmę. Dominuojantis siaurasis produkto suvokimas lemia netinkamai pasirinktą produkto kūrimo procesą ir jo rezultatą – netinkamą produktą.

Siekiant išplėsti produkto suvokimą, siūloma jį vertinti trimis požiūriais:

- vartotojo poreikių tenkinimo požiūriu;
- materialumo svarbos požiūriu;
- proceso ir rezultato požiūriu.

Kuriant naują produktą, kūrybinių industrijų įmonėms tikslingiau taikyti 5 lygmenų skirstymą (esminė nauda, pagrindinis produktas, laukiamas produktas, papildytas produktas, potencialus produktas), kadangi tai leidžia išsamiau suvokti produktą ir tampa stimulu naujoms idėjoms atsirasti.

Materialumo požiūriu riba tarp paslaugų ir fizinių produktų – nyksta. Produktas, kurio vienodai svarbios tiek materialioji, tiek ir nematerialioji dalys, galėtų būti vadinamas inovatyviuoju produktu (angl. *innoproduct*). Kūrybinių industrijų įmonė, sąmoningai pristatanti save ne kaip paslaugų ar gamybos įmonę, o kaip inovatyviųjų produktų įmonę, padidintų savo kuriamų produktų išskirtinumą.

Kuriant produkto inovacijas, svarbus suvokimas, kad produktas susideda iš dviejų pagrindinių elementų – proceso ir jo rezultato. Ypač tai aktualu fiziniams produktams, kur aiškiai dominuoja materialioji dalis. Tokiu atveju, kuriant produktą, yra pavojus sukonzentruoti dėmesį tik į proceso rezultatą, tačiau jo procesas gali būti ypač svarbus ir nulemti vartotojo pasitenkinimą visu produktu.

Prieš pasirenkant įmonei tinkamą produkto kūrimo modelį, svarbu apsispręsti dėl pagrindinių produkto kūrimo būdų. Šis būdas nusako pagrindinius produkto kūrimo principus. Būdų žinojimas padeda įmonei priimti strateginį sprendimą – kaip bus kuriamas produktas ir kas jį kurs. Išskiriami penki pagrindiniai produkto kūrimo būdai: konservatyvusis, perduodantis, holistinis, ribotai atviras, visiškai atviras.

Literatūra

- Bragg, A.; Bragg, M. 2007. *Nuo idėjos iki verslo*. Vilnius: Verslo žinios. 266 p.
- Cooper, R. G. 2008. The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What's New and NexGen Systems, *Product Innovation Management* 25(3): 213–232.
- Černevičiūtė, J.; Žilinskaitė, V. 2009. Kūrybinių industrijų raida ir meno komunikacijos samprata Lietuvoje, *Filosofija. Sociologija* 20(3): 203–212.
- Lietuvos kūrybinės ir kultūrinės industrijos*. 2008 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://lmta.lt/web/pdf/dokumentai/Kurybiniu%20ir%20kulturiniu%20industriju%20NKP%20galimybiu%20studija.pdf>>.
- Vilniaus kūrybinių industrijų žemėlapis*. 2010. Vilnius: VGTU [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/101/?itemID=93349>>.
- Holger, E. 2002. Success Factors of New Product Development: a review of the empirical literature, *International Journal of Management Reviews* 4(1): 1–40. doi:10.1111/1468-2370.00075
- Kleinschmidt, E. J.; Brentani, U. de; Salomo, S. 2007. Performance of Global New Product Development Programs: A Resource Based View, *Journal of Product Innovation Management*. Special Issue: *Effective Global Product Innovation and Launch* 24(5 Sept): 419–441.
- Kotler, P., et al. 2003. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 856 p.
- Kotler, P.; Keller, K. L. 2007. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema. 435 p.
- Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciukevičienė, L. 2007. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 8(1): 44–50.
- Melnikas, B. 2008a. Integral Spaces in the European Union: Possible Trends of the Social, Economic and Technological Integration in the Baltic Region, *Journal of Business Economics and Management* 9(1): 65–77.
- Melnikas, B. 2008b. Integration Processes in the Baltic Region: the New Form of Regional Transformations in the European Union, *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics* (5): 54–64.
- Merriam Webster Dictionary*. 2011 [online]. Available from Internet: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/product>>.
- Produktų, gaminių ir paslaugų klasifikatorius*. 2002 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <www.stat.gov.lt/uploads/docs/PGPKsantrumpa_1.doc>.
- Strazdas, R.; Zabelavičienė, I. 2006. Inovacijų savikainos skaičiavimo sistemos metodiniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 7(2): 89–97. doi:10.3846/173
- Zavadskas, E. K.; Turskis, Z.; Tamošaitienė, J.; Marina, V. 2008. Multicriteria Selection of Project Managers by Applying Grey Criteria, *Technological and Economic Development of Economy* 14(4): 462–477. doi:10.3846/1392-8619.2008.14.462-477
- VanGundy, A. B. 2008. *Naujovių link*. Vilnius: Verslo žinios. 269 p.

PRODUCT INNOVATION DEVELOPMENT IN THE COMPANIES OF CREATIVE INDUSTRIES

Rolandas Strazdas

Many authors distinguish product innovation as a key factor for long-term competitiveness. Dominant narrow perception of a product is leading towards incorrect product development process and the consequent result is a bad product. Narrow perception of a product is one of the main paralysing factors affecting the creator in the process of product development, which leads towards a low level of product innovation. As a result, a company is losing its uniqueness, originality, and is not of interest neither for consumers nor the product developers themselves. This article deals with the product perception problems in the companies of creative industries. The main limiting factors for the perception of a product are analysed in the article as well as possibilities to expand the perception of a product. Five main product development methods: conservative, delegative, holistic, limited open, fully open are described in the article. The choice of the product development methods is especially important for the creative industries companies whose product development process is very intensive.

Keywords: product innovation, new product development, idea generation, innovation models, innoproducts.

Įteikta 2011-08-15; priimta 2011-09-08