

PROJEKTO „INOVACIJŲ KONSULTACINĖS IR PARAMOS PASLAUGOS VERSLUI
(INOSPURTAS)“

REKOMENDACIJOS TEMA „INOVACIJŲ KONSULTAVIMO PASLAUGŲ TOBULINIMAS
INOVACIJŲ REFORMOS 2.0 KONTEKSTE“

2021 m. lapkričio 26 d.

Pasak Bouncken ir Kraus (2013), inovacijos, tiek laipsniškos, tiek radikalios, reikalauja žinių pavertimo paslaugomis ir sėkmingos jų sklaidos visuomenėje ir (arba) rinkoje. Von Nordenflycht (2010) teigimu, konsultacinės firmos nuo kitų profesionalių verslo paslaugų skiriasi 3 bruožais: charakteristikomis (žinių intensyvumas, mažas kapitalo intensyvumas, mažai samdomos darbo jėgos), iššūkiais ir galimybėmis (vidutinio lygmens didesnių žmonių grupių organizavimas, sunkiai išmatuojama darbo kokybė, menka subjektų, kurie nėra investuotojai, apsauga, ir kt.) bei organizacinėmis savybėmis (aukštu autonomijos ir neformalumo laipsniu ir kt.). Inovacijų konsultantai dažnai vadinami pagrindiniu inovacijų šaltiniu, skatinančiu „geriausios praktikos“ įgyvendinimą (Wright et al. 2012). Konsultacijų tikslas – suprasti suinteresuotųjų šalių poreikius, nerimą keliančius veiksnius ir prioritetus (Australijos vyriausybės Ūkio, mokslo, energijos ir išteklių departamentas, 2019).

Dažniausiai iškylančios problemos teikiant konsultacijas inovacijų klausimais

Konsultacinės įmonės, ypač mažos ir vidutinio dydžio, dažniausiai neturi išteklių sukurti savo sisteminio požiūrio ir įrankių, skirtų įvertinti savo klientų inovacijų valdymo galimybes ir veiklos rezultatus.

Verslo įmonės vis labiau riboja išlaidas konsultacijoms, ypač ekonominės krizės metu, kai abejojama ir kruopščiai svarstoma investicijų į konsultavimo paslaugas grąža, o įmonių vadovai orientuojasi į bendrąją išlaidų mažinimą. Todėl pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria inovacijų konsultantai, yra iššūkis plėsti savo klientų bazę, būti efektyviems teikiant tinkamas rekomendacijas ir parengti šias rekomendacijas per kuo trumpesnę laiką (Diedrichs, 2013).

Šalia problemų, susijusių su pačiomis konsultacinėmis įmonėmis ir jų klientais, autorius Pinder (2020) pateikia šias pagrindines problemas, dėl kurių inovacijų diegimas yra neefektyvus. Šios problemos buvo išryškintos aukščiausio lygio apskritojo stalo susitikime dėl inovacijų, vykusiame 2019 m. Kopenhagoje (susitikime dalyvavo apie 800 inovacijų lyderių ir valdytojų iš viso pasaulio):

- Inovacijų strategijos trūkumas jau pradiniam etape,
- Pirmiausia diegiamos tik labai trapios transformacijos (tikintis, kad vėliau viskas stebuklingai susitvarkys),
- Įmonių vadovybės paramos trūkumas radikalioms inovacijoms,
- Poreikis įvertinti inovacijų diegimo pajėgumus,
- Naujo verslo rėmimas struktūrizuojant organizaciją,
- Atotrūkis tarp to, ką reikėtų daryti, ir to kas iš tiesų daroma,
- Poslinkis nuo inovacijų kanalo pradžios iki pabaigos.

Siekiant spręsti minėtas problemas, būtina ne tik gerinti inovacijas diegiančių įmonių pasirengimą, bet ir efektyvinti inovacijų konsultantų paslaugas.

Konsultacijų inovacijų klausimais tobulinimas konsultantų paslaugų teikimo aspektu

Literatūros analizė padėjo nustatyti, kokie metodai siūlomi, siekiant efektyvinti konsultacijas inovacijų klausimais.

Įmonės padėties vertinimas prieš teikiant rekomendacijas. Siekiant rekomendacijas pateikti per kuo trumpesnę laiką, pirmiausia reikia atlikti įmonės dabartinės padėties vertinimą. Autorės Diedrichs (2013) manymu, spartus įmonės padėties vertinimas gali būti atliktas remiantis šiomis pagrindinėmis dimensijomis:

- Inovacijų strategijos vertinimas,
- Inovacijų organizavimo ir kultūros vertinimas,
- Inovacijų gyvavimo ciklo procesų, apimančių idėjų valdymą, inovacijų plėtrą, įgyvendinimą ir nuolatinį tobulinimą, vertinimas,
- Inovacijas skatinančių veiksnių, tokių, kaip IT, kontrolė, projektų valdymas ir kt., vertinimas,
- Inovacijų rezultatų, įskaitant pardavimų, pelno ir darbuotojų skaičiaus augimą dėl inovacijų valdymo, vertinimas.

Lyginamosios analizės pateikimas ir veiksmų plano parengimas. Inovacijų konsultantas turi lavinti savo gebėjimus nustatyti klientų stipriąsias ir silpnąsias puses inovacijų diegimo ir valdymo srityje. Sekančiu žingsniu siūloma klientui pateikti inovacijų valdymo lyginamosios analizės ataskaitą, kurioje kliento veikla būtų palyginta su mažiausiai 30 konkurentų, ir būtų atskleista, kuo dabartiniai kliento veiklos rezultatai skiriasi nuo vidutinių bei galimų geriausių rezultatų. Lyginamosios analizės duomenys suteiktų konsultantui pagrindo paskatinti klientą konkrečioms veiksmams, kurie leistų pagerinti jo įmonės konkurencingumą ir inovacijų valdymo rezultatus. Šis veiksmų planas taptų atskaitos tašku konsultantui rengiant pasiūlymą dėl konkretaus konsultavimo projekto, skirto sukurti vertę klientui (Diedrichs, 2013).

Rėmimasis atvejų analize ir naujausiais standartais. Nemažos dalies konsultantų daroma klaida – teorinės, paskaitos dėstymą primenančios informacijos pateikimas. Norint, kad konsultavimas būtų efektyvus, konsultantams rekomenduojama remtis atvejų analize ir naujausiais standartais (Wright et al., 2012). Remiantis „BGI Consulting“ firmos (2018) ataskaita, 2014-2020 m. laikotarpiu Lietuvoje buvo suteikta/planuojama suteikti daugiausia konsultacijų MTTP/MTEP ir inovacinių veiklų inicijavimo ir vykdymo, MTTP/MTEP ir inovacinių projektų finansavimo šaltinių paieškos ir pasirinkimo, MTEPI apskaitos vedimo ir dokumentavimo, MTEPI veiklų ir išlaidų statistinio deklaravimo klausimais.

Prieigos prie tarptautinių konsultavimo tinklų plėtra. Tai dalyvavimas tarptautinėse platformose su specialiai apmokytais konsultantais (pvz., „IMP³rove“ platformoje). Vykdamas viešąsias programas, neretai prašoma arba yra palankiai žiūrima į inovacijų valdymo vertinimus, pagrįstus sisteminga lyginamąja analize. Prieiga prie tarptautinių tinklų leistų atlikti ne tik nacionalinę, bet ir tarptautinę lyginamąją analizę, tad konsultantas galėtų pateikti būtent tokį inovacijų valdymo vertinimą. Be to, prieiga prie tarptautinių tinklų leistų diferencijuoti paslaugas rinkoje.

Inovacijų diegimas pačiose konsultavimo firmose. Kaip pastebi Lemus-Aguilar et al. (2015), konsultacinės firmos paprastai laikomos žinioms imlių verslo paslaugų, profesionalias paslaugas teikiančių firmų arba projektus vykdančių įmonių dalimi. Konsultacinės firmos dažniausiai padeda kitoms įmonėms būti novatoriškomis, tačiau jos pačios turi diegti inovacijas, kad pritrauktų daugiau klientų ir teiktų efektyvesnes paslaugas. Į projektus orientuotoje aplinkoje būtina suprasti, kaip kurti naujus išteklių derinius ir strategiškai pritaikyti rezultatus, kuriais ir būtų paremtas inovacijų diegimas (Salunke et al., 2012).

Inovacijų vadovo, I ir II lygmens eksperto arba auditoriaus sertifikatų įgijimas konsultantams. Pasak Diedrichs (2013), inovacijų konsultavimo rinka yra gana neskaidri. Todėl šioje aplinkoje konsultantas gali įrodyti savo kompetenciją, remdamasis tarptautiniu sertifikatu. Sertifikatai taip pat apibrėžtų paslaugas, kurias gali pasiūlyti konsultantas. Pz., inovacijų vadovo lygmens sertifikatą turintis konsultantas būtų apmokytas padėti verslo įmonei atlikti įmonės pajėgumų ir planuojamų inovacijų vertinimą, teikti grįžtamąjį ryšį apie stipriąsias ir silpnąsias inovacijų valdymo ir efektyvumo puses. Eksperto sertifikatą įgijęs konsultantas būtų įgijęs praktinės patirties ir apmokytas valdyti inovacijų diegimo procesą, sutelkiant dėmesį į tvarios vertės kūrimą klientui. Auditoriaus sertifikatą turintis konsultantas būtų įgijęs giluminių žinių ir patirties inovacijų valdymo ir inovacijų diegimo pajėgumų auditavimo verslo įmonėse srityse. Minėti sertifikatai

rekomenduojami atsižvelgiant į tai, kad jie ne tik pagrindžia konsultantų kompetencijas ir apibrėžia teikiamas paslaugas, bet vis dažniau tampa reikalavimu vykdant viešąsias programas.

Inovacijų diegimo proceso užbaigimas iki pabaigos. Dažnai konsultantai teikia rekomendacijas prieš inovacijų diegimo pradžią arba jai prasidėjus, tačiau konsultacijos neteikiamos iki proceso pabaigos. Chan ir Mansour (2019) pastebi, kad tai būtina, nes klientai yra orientuoti į rezultatą – jiems reikia inovacijų, kad jos galėtų padidinti gyvenimo standartus, įmonės produktyvumą, eksportą, naudą aplinkai ir kt.

Konsultacijų inovacijų klausimais tobulinimas inovacijų indikatorių didinimo aspektu

Lietuvos atveju, vykdant inovacijų reformą, sėkmės rodikliais laikomas šalies pozicijos pakilimas pasauliniame inovacijų indekse, aukštos technologinės vertės produkcijos dalies skaičiuojant nuo bendrosios Lietuvos produkcijos padidėjimas, valstybės ir privataus sektoriaus investicijų į MTEP padidėjimas. Remiantis literatūros analize, inovacijų indikatorių augimui pasitarnautų žemiau apžvelgti aspektai.

Su inovacijų diegimu susijusių, dažnai ignoruojamų aspektų vertinimas. Inovacijų indikatorių kėlimo kontekste, Chan ir Mansour (2019) teigia, kad reikia įvertinti šiuos dažnai ignoruojamus su inovacijų diegimu susijusius aspektus:

- *Makroekonominę perspektyvą.* Inovacijas galima vertinti tiek iš paklausos, tiek iš pasiūlos pusės. Pvz., nors finansuojama MTEP plėtra, trūksta vidaus paklausos sukurtiems inovatyviems produktams ir procesams.
- *Pritaikomumą (adaptaciją) ir sklaidą.* Inovacijos apima ne tik išradimus, bet ir esamų inovacijų bei naujų technologijų pritaikymą. Šiuo metu dažnai neįvertinamas santykinis greitis ir mastas, kuriuo verslo įmonės pritaiko inovacijas, ypač ateinančias iš užsienio. Be to, būtina geriau suprasti technologijų sklaidą tarp skirtingų verslo tipų.
- *Valdymo pajėgumus.* Suinteresuotosios šalys pabrėžia, kad inovacijų diegimas dažnai priklauso nuo valdymo praktikos. Be to, sunkumų iškyla todėl, kad inovacijas diegiančių įmonių vadovai nenori prisiimti rizikos.
- *Investicijas į nematerialųjį turtą.* Suinteresuotosios šalys atkreipia dėmesį į tai, kad išlaidos nematerialiajam turtui, kurios gali rodyti inovacijų diegimo progresą, dažnai neįtraukiamos į vertinimo duomenis.

Tradicinio duomenų apie inovacijas rinkinio tobulinimas. Tai padėtų suinteresuotiems asmenims sužinoti santykinį investavimo į inovacijas efektyvumą palyginus su alternatyviomis vyriausybės investicijų galimybėmis (Australijos vyriausybės Ūkio, mokslo, energijos ir išteklių departamentas, 2019). Norint patobulinti šiuo metu tradiciškai pasitelkiamų duomenų apie inovacijas rinkinį, rekomenduojama į jį papildomai įtraukti:

- *Duomenis apie inovacijų įsisavinimą.* Šiuo metu turima minimaliai informacijos apie inovacijų sklaidos, pritaikymo ir įsisavinimo lygį skirtinguose verslo sektoriuose. Pvz., būtų naudinga turėti duomenų, leidžiančių kiekybiškai įvertinti atotrūkį tarp momento, kai naujos technologijos tampa prieinamos, iki momento, kai jos tampa įsisavintos.
- *Įmonės lygmens ekonominius rodiklius.* Šiuo metu trūksta standartinių, įmonės lygmens, ūkio šakos ekonominių rodiklių, pvz., rodiklių apie įmonės darbuotojų skaičiaus kitimą, pardavimų augimą, produktyvumo ir pelningumo augimą.
- *Naujausius duomenis apie inovacijų sklaidą.* Chan ir Mansour (2019) teigia, kad šiuo metu naudojami inovacijų sklaidos metodai neapima inovacinės veiklos sklaidos vertinimo, pvz., sklaidos regionuose, seniūnijose, o tai leistų gauti informacijos apie inovacijų pasiskirstymą vietos atžvilgiu.
- *Kitus duomenis.* Chan ir Mansour (2019) teigia, kad šiuo metu suinteresuotosios šalys nėra patenkintos duomenimis apie valdymo kokybę, darbo jėgos įgūdžius, inovacijų įtaką, technologijų ir žinių perdavimą, ir kt.

Apibendrinant, siekiant tobulinti konsultacijas inovacijų klausimais, reikia įvertinti tiek patį *paslaugų teikimo aspektą*, tiek pageidaujamų *indikatorių didinimo aspektą*. *Paslaugų teikimo (konsultantų darbo) aspektu* rekomenduojama:

- prieš teikiant rekomendacijas, įvertinti įmonės esamą padėtį pagal šias dimensijas: inovacijų strategiją, inovacijų organizavimą ir kultūrą, inovacijų gyvavimo ciklo procesus (įskaitant idėjų valdymą, inovacijų plėtrą, įgyvendinimą ir nuolatinį tobulinimą), inovacijas skatinančius veiksnius (IT, kontrolę, projektų valdymą ir kt.) bei inovacijų rezultatus (pardavimus, pelną, darbuotojų skaičiaus augimą);
- atlikti kliento veiklos lyginamąją analizę palyginus mažiausiai su 30 konkurentų ir atskleidžiant, kuo dabartiniai kliento veiklos rezultatai skiriasi nuo vidutinių bei galimų geriausių rezultatų;
- parengti veiksmų planą, kuris taptų atskaitos tašku konsultantui rengiant pasiūlymą dėl konkretaus projekto, skirto sukurti vertę klientui;
- konsultuojant remtis ne teorinėmis prielaidomis, bet atvejų analize ir naujausiais standartais;
- plėsti prieigą prie tarptautinių konsultavimo tinklų, kuri leistų atlikti ne tik nacionalinę, bet ir tarptautinę lyginamąją analizę bei diferencijuoti paslaugas rinkoje;
- diegti inovacijas pačiose konsultavimo firmose, taip kuriant naujus išteklių derinius ir strategiškai pritaikant rezultatus, kuriais būtų paremtas inovacijų diegimas;
- įgyti kompetenciją pagrindžiančius tarptautinius sertifikatus;
- teikti konsultacijas ne tik inovacijų diegimo pradžioje, bet ir iki proceso pabaigos.

Pageidaujamų *indikatorių didinimo aspektu* rekomenduojama:

- kiekybiškai įvertinti su inovacijų diegimu susijusius, tačiau dažnai ignoruojamus aspektus – makroekonominę perspektyvą (pasiūla-paklausa), inovacijų adaptacijos ir sklaidos greitį ir mastą, sklaidą tarp skirtingų verslo sektorių, kliento valdymo pajėgumus ir galimybę prisiimti riziką, investicijas į nematerialųjį turtą;
- tobulinti tradiciškai naudojamą duomenų apie inovacijas rinkinį – rinkti duomenis apie inovacijų įsisavinimą, įmonių lygmens ekonominius rodiklius, naujausius duomenis apie inovacijų sklaidą, kitus duomenis (valdymo kokybę, darbo jėgos įgūdžius, inovacijų įtaką, technologijų ir žinių perdavimą ir kt.), kadangi tai padėtų suinteresuotiems asmenims sužinoti santykinį investavimo į inovacijas efektyvumą palyginus su alternatyviomis vyriausybės investicijų galimybėmis.

Literatūra

Australijos vyriausybės Ūkio, mokslo, energijos ir išteklių departamentas. (2019). *Improving innovation indicators – public consultation*. Prieiga per internetą: <https://consult.industry.gov.au/improving-innovation-indicators-public-consultation>

„BGI Consulting“. (2018). *Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos priemonių, skirtų populiarinti inovacijas ir teikti inovacijų konsultacijas bei inovacijų paramos paslaugas, pažangos vertinimas*. Prieiga per internetą: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/lietuvos-respublikos-ukio-ministerijos-priemoniu-skirtu-populiarinti-inovacijas-ir-teikti-inovaciju-konsultacijas-bei-inovaciju-paramos-paslaugas-pazangos-vertinimas>

Bouncken, R. B., Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of competition. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 2060–2070.

Chan, C., Mansour, S. (2019). *Public consultation on improving innovation indicators and its implications for your business*. Prieiga per internetą: <https://www.claytonutz.com/knowledge/2019/march/public-consultation-on-improving-innovation-indicators-and-its-implications-for-your-business>

Diedrichs, E. (2013). *How to develop your innovation management consulting business in tough times*. Prieiga per internetą: <https://innovationmanagement.se/2013/02/07/how-to-develop-your-innovation-management-consulting-business-in-tough-times/>

Lemus-Aguilar, I., Hidalgo, A., Cagliano, R. (2015). *Innovation in Consulting Firms: what are the foundations?* Conference: International Association for Management of Technology, Cape Town, South Africa. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/313428044> Innovation in Consulting Firms what are the foundations

Pinder, M. (2020). *7 challenges innovation managers face in 2020*. Prieiga per internetą: <https://www.boardofinnovation.com/blog/7-challenges-innovation-managers-face-in-2020/>

Salunke, S., Weerawardena, J., McColl-Kennedy, J. R. (2012). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), pp. 1085–1097.

Von Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), pp. 155–174.

Wright, C., Sturdy, A., Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), pp. 652–662.