



RIZIKOS VALDYMAS ĮGYVENDINANT VADYBINES INOVACIJAS

Laura Baronienė

Kauno technologijos universitetas

Anotacija

Siekiant užtikrinti, kad vadybinė inovacija organizacijoje galėtų būti įgyvendinta patiriant mažiausią riziką, labai svarbu identifikuoti visus aktualius rizikos veiksnius. Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę, bendrąją ir loginę analizę, naudojantis lyginimo ir apibendrinimo metodais, straipsnyje pateikiamos vadybinių inovacijų sampratos bei patikslinamas vadybinių inovacijų apibrėžimas. Patikslinta vadybinių inovacijų samprata suteikia galimybę aiškiai atskirti vadybines inovacijas nuo technologinių inovacijų formuojant specifinius, vadybinių inovacijų sąlygojamus rizikos veiksnius bei įvertinti organizacijos vadybinių aspektų naudą. Kadangi vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose neišvengiamai susijęs su rizika, todėl siekiant identifikuoti rizikos veiksnius, pirmiausiai patikslinama rizikos samprata. Patikslinta rizikos samprata suteikia galimybę įvertinti tiek kiekybinius, tiek ir kokybinius organizacijos tikslus, tokiu būdu atskiriant nuo finansinės rizikos. Šiame straipsnyje pateikiamo verslo rizikos klasifikavimo požymiai, kurie papildomi šaltiniais, sąlygojančiais rizikos atsiradimą (nuo vadybinės inovacijos pasirinkimo priklausantys rizikos veiksniai; aplinkos sąlygų sukeliami rizikos veiksniai; vidinių organizacijos veiksmų nulemiami rizikos veiksniai). Tyrimų rezultatai atskleidė rizikos identifikavimo, vertinimo bei valdymo procesų įgyvendinimo būtinybę bei minėtų procesų tobulinimo potencialą. Todėl identifikuotas papildomas kriterijus bei jo pagrindu numatomi rizikos veiksniai galėtų būti plačiai taikomi praktikoje integruojant juos į strateginio planavimo procesą. Atlikus loginę mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog rizikos vertinimas diegiant vadybines inovacijas yra sąlyga, suteikianti galimybę užtikrinti organizacijų konkurencingumą. Rizikos vertinimo procesas tampa tipine, organizacijose periodiškai atliekama veikla, nuo kurios rezultatų priklauso organizacijos galimybės pasiekti iškelto tikslus, todėl ypatingai svarbu įvertinti visų nustatytų rizikos grupių veiksmus, galinčius lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę. Identifikuoti rizikos veiksniai sudaro sąlygas tęsti mokslinius tyrimus rizikos vertinimo metodikos kūrimo/adaptavimo klausimais. Identifikuoti rizikos veiksniai aktualūs įvairiems rinkos segmentams atstovaujančioms organizacijoms ir suteikia galimybę formuoti individualią vertinimo kriterijų aibę. Pateiktos straipsnio išvados kaip teiginiai reikalauja išsamesnio pagrindimo atliekant teorinę galimybių analizę bei socialinius tyrimus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vadybinės inovacijos, rizika, rizikos veiksniai, rizikos valdymas.

Įvadas

Analizuojant mokslinę literatūrą organizacijų valdymo aspektu pastebėta, jog egzistuoja labai daug vadybinių inovacijų. Įgyvendindama inovacijas kiekviena organizacija neišvengiamai susiduria su papildomais rizikos aspektais. Nepakankamas rizikos veiksmų identifikavimas ar jų įvertinimas gali neigiamai įtakoti finansinius rodiklius mažindamas organizacijos konkurencingumo galimybes. Dėl šios priežasties labai svarbu identifikuoti visus aktualius rizikos veiksmus siekiant užtikrinti, kad vadybinė inovacija organizacijoje galėtų būti įgyvendinta patiriant mažiausią riziką. Organizacijoms sudėtinga identifikuoti visus aktualius rizikos veiksmus įgyvendinant vadybines inovacijas, todėl iškyla mokslinė **problema**: kokie pagrindiniai rizikos veiksniai gali lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę?

Šią problemą įvairiais aspektais analizavo daugelis mokslininkų. Daug autorių nagrinėjo riziką sąlygojančius faktorius (procesų valdymo efektyvumas (Montoya-Weiss bei Calantone 1994, Vrakking 1995, organizacijos struktūra (Juett. Cooper 1998; Kimberly ir Evanisko 1981; Scuilli 1998), strategija (Cooper 1998), problemų identifikavimo bei sprendimų priėmimo greitis (Cooper 1998), organizacijos forma (Cooper 1998), laikas, per kurį individai/organizacija adaptuoja inovaciją, organizacinė kultūra (Peters ir Waterman 1983; Cozijnsen 1989), rinkos struktūra (Gopalakrishnan ir Damapour 1992), nuo inovacijų pobūdžio (Tushman ir

Anderson 1986; Ettlie et al. 1984), sklaidos greičio bei adaptavimo priklausantys sėkmės veiksniai (Rogers 1983), tačiau iki šiol atskirų autorių nagrinėjami rizikos veiksniai nėra apibendrinti, nepagrįstas šių veiksmų kaip kompleksinio darinio poveikis organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti vadybines inovacijas.

Šio straipsnio tikslas: papildyti rizikos veiksmų klasifikaciją kriterijumi, aktualiu vadybines inovacijas įgyvendinančioms organizacijoms.

Tyrimo metodai. Sistemine mokslinės literatūros analizė, bendroji ir loginė analizė, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

Vadybinės inovacijos sampratos patikslinimas

Žodis „inovacija“ yra kilęs iš XV-ame amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškia „atnaujinimą“ arba „daiktui naujo pavidalo suteikimą“ (Čiegis 2006). Užsienio kalbose vartojami tokie terminai: anglų kalboje – „innovation“ ir „novation“; rusų – „инновация“ ir „нововведение“. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. III leidimas: 1993) žodžio „inovacija“ nerandame, kalbininkai išskiria tik žodį „naujovė – kas nors nauja ar tiesiog naujybė“. Tarptautinių žodžių žodynas (1993) iš viso neturi žodžių: „inovacija“, „naujovė“, „išradimas“ reikšmės. Taigi, lietuvių kalboje kol kas yra tik vienas terminas „naujovė“. Anglų, vokiečių ir prancūzų kalbose ši sąvoka išskiriama į atskirus terminus: „inovacija“ ir „naujovė“. Tiek

„inovacija“, tiek „naujovė“ turi skirtingas prasmes bei aiškinamos priklausomai nuo konteksto. Taigi, būtų tikslinga išskirti atskirus terminus, nes **inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę – kaip to proceso rezultatą**. Vadybinė inovacija reiškia procesą tuomet, kai kalbama apie idėjos transformavimą į metodą ar metodologiją, kuris gali būti įgyvendinamas organizacijoje. Vadybinė inovacija reiškia rezultatą, kai kalbama apie jau įdiegtą metodą ar metodologiją, kurio rezultatai, atsispindintys organizacijos monitoringo sistemoje, parodo išteklių, skirtų šiam metodui įgyvendinti, panaudojimo efektyvumą bei rezultatyvumą (pvz., naujas gamybos ar vadybos organizavimo metodus). Siekiant atskirti inovaciją nuo naujovės vertėtų diferencijuoti literatūroje aptinkamus termino „inovacija“ apibrėžimus.

Literatūroje aptinkami tokie termino „inovacija“ apibrėžimai, kurie galėtų būti priskiriami terminui „naujovė“:

- Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus (Jakubavičius, Strazdas, Gečas 2003).
- Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas 2000).
- Literatūroje aptinkami tokie termino „inovacija“ apibrėžimai:
- Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius (Mckie 2004).
- Inovacija – tai gebėjimas pastebėti pasikeitimą ir tinkamai jį panaudoti verslo sėkmei (Drucker 1986).
- Inovacija reiškia naujų žinių panaudojimą įmonėse, skatinant gaminti ir pateikti rinkai technologiškai naujus produktus bei tobulinti procesus išeinant į rinką su nauja produkcija (Gečas 2005).
- Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose (Kulviecas 1991).
- Inovacija - verslininkiškos vadybos priemonė, kai pokyčiai panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti daugiau pelno. Inovacijos ekonominius išteklius transformuoja iš žemesnio į aukštesnį produktyvumo lygį, sukuria naujus išteklius, užtikrina lyderio poziciją rinkoje, užtikrina konkurencingumą (Ragauskas 2007).
- Plačiąja prasme inovacijos versle apibūdinamos kaip į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais/paslaugomis (Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius Kriaucionienė, Keršys 2008).
- Inovacija yra suprantama kaip multidimensinė koncepcija, išeinanti už technologinės inovacijos ribų ir apimanti, pvz., naujus paskirstymo metodus, marketingą, dizainą. Todėl inovacijos neapsiriboja aukštųjų technologijų sektoriais, o greičiau yra visus ūkio sektorius apimantis augimo variklis (Liikanen 2003).
- Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose (Kulviecas 1991).

Apibendrinus pateiktas naujovių bei inovacijų koncepcijas galima būtų išskirti keletą savybių, būdingų inovacijoms, todėl apibūdinant vadybines inovacijas galima būtų remtis tam tikrų savybių, kurių egzistavimas aptinkamas mokslinėje literatūroje, integracija. Taigi, pagrindinės inovacijų (šiam straipsnyje – vadybinių inovacijų) savybės yra šios:

- Orientuota į seno pakeitimą nauju;
- Tinkamas pasikeitimų panaudojimas verslo sėkmei;
- Komercinis pritaikymas;
- Pokyčių katalizatoriaus vaidmuo ją diegiančiai organizacijai;
- Nauja žmonėms, jų grupėms ar organizacijai, kuri įgyvendina ar naudoja.

Šiuo metu plačiai naudojamas šis visus inovacijų tipus apibūdinantis terminas: inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų bei metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus. Eliminuoiant iš šio apibrėžimo veiksnius, apibūdinančius technologinę inovaciją bei orientuojantis į aukščiau išskirtas pagrindines vadybinių inovacijų savybes, pateikiamas vadybinių inovacijų apibrėžimas, kuriuo toliau naudojamosi šiame straipsnyje: vadybinė inovacija yra sėkmingas idėjų bei metodų komercinio pritaikymo procesas, kurio metu orientuojamasi į seno pakeitimą nauju gautą rezultatą tinkamai panaudojant verslo sėkmei (t.y. užtikrinant galimybę pateikti rinkai naujus arba patobulinti jau egzistuojančius produktus ir procesus).

Rizikos sampratos patikslinimas

Vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose yra neišvengiamai susijęs su rizika, todėl siekiant identifikuoti rizikos veiksnius, pirmiausia būtina identifikuoti rizikos sampratą. Žodis „rizika“ – itališkas. Senovės italų kalba *riscare* reiškia – patirti pavojų, buriuoti tarp uolų, išdrįsti. Žemiau pateikti kai kurie rizikos sąvokos traktavimai:

- Rizika yra situacija, kurioje sprendimus priimančias asmuo turi tris pranašumus: jis žino problemos struktūrą; jis supranta visą galimų pasekmių spektrą; jis gali objektyviai įvertinti kiekvienos pasekmės tikimybę (Knight 1920 - klasikinis rizikos apibrėžimas).
- Finansų teorijoje rizika - tai tikslus techninis terminas, apibūdinantis tikimybinį pajamų skirstinį (Dičpetris, Daunienė 2004) (negatyvus rizikos apibrėžimas).

- Strateginio valdymo literatūroje rizika - tai sprendimo ar veiksmo pasekmių įmonei ir asmeniškai direktoriui subjektyvus vertinimas (Denebury 1974) (negatyvus rizikos apibrėžimas).
- Rizika implikuoja kažką nepageidaujamą ir tai, ko norima išvengti, todėl rizika asocijuojasi su pasekmėmis, apibūdinamomis rizikuojančiojo nuostoliais. Kitaip tariant, rizika yra nepageidaujamų neigiamų įvykių pasekmių atsiradimo potencialas (Dičpetris, Daunienė 2004) (negatyvus rizikos apibrėžimas).
- Rizika – galimybė (tikimybė) negauti tikėtinų gražos arba patirti nuostolį (Valvonis 2004).

Apibendrinus pateiktus apibrėžimus, galima būtų teigti, jog rizika organizacijos mastu yra neįgyvendinti organizacijai iškelti tikslai. Galimos neįgyvendintų tikslų pasekmės yra tiek finansiniai nuostoliai, tiek ir organizacijos įvaizdžio praradimas. Šiuo bendruoju apibrėžimu toliau naudojamosi šiame straipsnyje.

Rizika yra visų inovacinių procesų veiksnys, kadangi ši veikla yra tikslingai nukreipta į ateitį (kuri yra neapibrėžta), tikintis galimo atlygio ir remiantis tam tikrais kaštais, pvz. alternatyviaisiais arba realiu kapitalu. Kitaip tariant, norint realizuoti inovacinį potencialą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė (Berglund, Hellstrom 2001). Inovatyviai veiklai organizacijose yra būdinga rizika, todėl inovatyvios organizacijos turi būti pajėgios šią riziką ne tik prisiimti, bet ir efektyviai valdyti.

Rizikos veiksnų identifikavimo svarba

Berglund ir Hellstrom (2001) mini keletą požiūrių į inovacijų sėkmę lemiančius veiksnus:

- Individualistinė tradicija inovacijų sėkmę sieja su nepriklausomomis verslininko savybėmis – amžiumi, lytimi, šeima – arba su stabiliomis psichologinėmis savybėmis;
- Organizacinės inovacijos modelyje (struktūrinis požiūris) inovacijos yra išorinių veiksnų ir organizacijos savybių rezultatas. Pagal šį požiūrį inovacijų sėkmę lemia tokie veiksniai kaip įmonės dydis ir amžius, rinkos sąlygos ir konkurentai;

Kadangi empiriniai argumentai už vieną ar kitą požiūrį buvo riboti, abu jie sulaukė nemažai kritikos. Montoya-Weiss bei Calantone (1994), taip pat Vrakking (1995) teigė, jog inovacijų įgyvendinimo sėkmę didžiaja dalimi lemia procesų valdymo efektyvumas. Organizacijos struktūrą, organizacijos strategiją, problemų identifikavimo bei sprendimų priėmimo greitį, taip pat organizacijos formą kaip sėkmingų inovacijų įgyvendinimo prielaidas nagrinėjo Juett R. Cooper (1998), laiko, per kurį individai ar organizacija adaptuoja inovaciją; efektyvios monitoringo sistemos; teisingos darbuotojų motyvacijos veiksnus tyrė Anton F. Cozijnsen, Wilem F. Vrakking), organizacinei kultūrai daug dėmesio skyrė Peters ir Waterman (1983), Cozijnsen (1989). Kai kuriuose literatūros šaltiniuose minimi tokie inovacijų diegimo sėkmę lemiantys veiksniai kaip rinkos struktūra, institucionalizuoti lūkesčiai, organizacijos klimatas, lyderystė

(Gopalakrishnan ir Damanpour 1992). Pastebima, jog moksliniuose tyrimuose daug dėmesio skiriama organizacinei struktūrai (Kimberly ir Evanisko 1981, Scuilli 1998). Taip pat plačiai analizuojami nuo pačių inovacijų pobūdžio (radikalios ar tęstinės) (Tushman ir Anderson 1986, Ettlie et al. 1984), nuo inovacijų sklaidos greičio bei adaptavimo priklausantys sėkmės veiksniai (Rogers 1983). Kotler (2000) analizavo aplinkos veiksnų faktorius bei strateginių organizacijose priimamų sprendimų įtaką sėkmingam inovacijų įgyvendinimui. Strateginius bei taktinius sprendimus, susijusius su inovacijų įgyvendinimu ir priklausančius nuo aplinkos sąlygų taip pat tyrinėjo Hultink (1997); Hultink et al. (1997, 1998, 1999, 2000); Benedetto (1999); Bowersox et al. (1999). Inovatyvaus produkto pateikimo į rinką laiką kaip vieną iš inovacijų įgyvendinimo sėkmės veiksnų tyrė Choffray ir Lilien (1984, 1986), Green ir Ryans (1990).

Vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose yra susijęs su rizika. Galima teigti, jog bendru atveju rizika kyla dėl šių sąlygų: realybės sudėtingumo (neįmanoma visko išvardinti ir apibrėžti), neapibrėžtumo ir daugiaprasmiškumo (Tait 2005). Bet kurią iš minėtų rizikų būtina valdyti. Įmonės rizikos valdymas – *Enterprise Risk Management* (ERM) yra praktinių metodikų rinkinys, kurių paskirtis – padėti įmonės vadovybei pasinaudoti nežinomybės teikiamomis galimybėmis visiškai aiškiai suvokiant šių galimybių riziką (Kaminskas 2005). Rizikos valdymo efektyvumą pirmiausiai lemia rizikos identifikavimas, susijęs su tinkamu jos struktūros nustatymu, kitaip tariant, - su rizikos klasifikavimu. Mokslininkai (Balabanov 1996; Gračova ir kt. 2001; Rutkauskas 2001) teigia, jog moksliskai pagrįstas rizikos klasifikavimas leidžia nustatyti kiekvienos rūšies vietą bendroje jų sistemoje bei suteikia galimybes efektyviai taikyti rizikos valdymo metodus, nes kiekvieną rizikos rūšį atitinka tam tikra rizikos valdymo metodų sistema.

Tradicinėje literatūroje minimi keturi pagrindiniai sprendimai rizikos atžvilgiu: rizikos vengimas, perdavimas (draudimas), mažinimas, prisiėmimas. Inovacijų kontekste ypač didelis dėmesys skiriamas rizikos prisiėmimui ir mažinimo priemonėms, atmetant vengimo galimybę ir paliekant nuošalyje perdavimą.

Pasaulinėje praktikoje egzistuoja daugiau kaip 40 skirtingų verslo rizikos klasifikavimo kriterijų, jungiančių daugiau kaip 220 rizikos rūšių (Morgan 2002). Remiantis daugelio autorių pateiktais rizikos vertinimo pavyzdžiais, identifikuoti šie pagrindiniai rizikos klasifikavimo kriterijai bei pagal klasifikacijos požymius įvardinta verslo rizika (1 lentelė):

1 lentelė. Verslo rizikos klasifikavimo požymiai

Eil. Nr.	Klasifikacijos požymis	Verslo rizika
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi, subjektyvi, tariama
2.	Problemų sprendimo etapai	Sprendimų formulavimo etapas, sprendimų priėmimo etapas, sprendimų realizavimo etapas, sprendimų kokybės įvertinimo etapas
3.	Subjekto mastas	Lokalinė, šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė

4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama
5.	Įmonės veiklos sritys	Vadybinė (angl. operational), rinkos, kreditinė, juridinė, techninė gamybinė
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, gamybinė, komercinė, investicinė, draudimo, inovacinė
7.	Riziką sukeliančių veiksnių prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama), nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Vidinė, išorinė
9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė
10.	Galimas rezultatas	Grynoji, spekuliatyvinė
11.	Rizikos poveikio laipsnis	Leidžiama, kritinė, katastrofinė
12.	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Aukščiausio lygio, tikėtina, galima, mažai tikėtina, žemo lygio

Kiekvienas iš minimų klasifikacijos požymių apima visas potencialias rizikas, tačiau galima būtų teigti, jog siekiant įgyvendinti vadybines inovacijas kiekvieną verslo riziką pagal išvardintus klasifikacijos požymius būtų aktualu paskirstyti į tris pagrindines rizikos veiksnių grupes, pateiktas 2 lentelėje:

- aplinkos sąlygota rizika;
- rizika, sąlygojama pasirinktos vadybinės inovacijos;
- nuo organizacijos vidinių veiksnių priklausanti rizika.

2 lentelė. Papildytas verslo rizikos klasifikavimas

Eil. Nr.	Klasifikacijos požymis	Šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą		
		Aplinka	Vadybinė inovacija	Organizacijos vidiniai veiksniai
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi	Tariama	Subjektyvi
2.	Problemos sprendimo etapai			Sprendimų formulavimo, priėmimo, realizavimo, kokybės įvertinimo etapai
3.	Subjekto mastas	Šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė		Lokalinė
4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama		
5.	Įmonės veiklos sritys	Rinkos, kreditinė, juridinė		Vadybinė, techninė gamybinė
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, komercinė, investicinė	Inovacinė	Gamybinė, draudimo
7.	Riziką sukeliančių veiksnių prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama)		Nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Išorinė		Vidinė

9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė		
10.	Galimas rezultatas	Grynoji, spekuliatyvinė		
11.	Rizikos poveikio laipsnis	Leidžiama, kritinė, katastrofinė		
12.	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Aukščiausio lygio, tikėtina, galima, mažai tikėtina, žemo lygio		

Verta atkreipti dėmesį, jog pirmieji devyni lentelėje išvardinti kriterijai yra susiję su rizikos identifikavimu, o 10-12 kriterijai susiję su rizikos vertinimu, todėl vertinant galimą rezultatą, rizikos poveikio laipsnį bei rizikos pasireiškimo tikimybę rizikos skirstymas į šaltinius, sąlygojančius rizikos atsiradimą, nėra aktualus.

Paskirsčius rizikos klasifikavimą pagal rizikos vertinimo etapus, identifikavus papildomą klasifikacijos požymį (šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą), aktualų vadybines inovacijas diegiančioms organizacijoms, būtina identifiкуoti nuo organizacijos vidinių veiksnių priklausančią riziką, galinčią pasireikšti vadybinių, o ne technologinių inovacijų įgyvendinimo metu. Šiuo atveju papildomai analizuojama rizika pagal įmonės veiklos sritis (eliminuoiant techninę gamybinę riziką, susijusią su galimomis avarijomis, technikos gedimais, gaisrais, gamtos užteršimu ir pan.) ir riziką pagal įmonės veiklos pobūdį (eliminuoiant gamybinę riziką, susidarantį gamybiniame procese bei priklausančią nuo turimo gamybinio potencialo, techninio aprūpinimo, saugumo technikos lygio, saugaus darbo taisyklių laikymosi).

Eliminavus šio tiriamojo darbo apimčiai (analizuojama tik vadybinių inovacijų įgyvendinimo riziką) neaktualią riziką bei rizikos vertinimo etape analizuojamus rizikos veiksnus, gaunamas verslo rizikos klasifikavimas, kuriuo remiantis identifiкуojama vadybinių inovacijų įgyvendinimo rizika (3 lentelė).

3 lentelė. Rizika, aktuali įgyvendinant vadybines inovacijas

Eil. Nr.	Klasifikacijos požymis	Šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą		
		Aplinka	Vadybinė inovacija	Organizacijos vidiniai veiksniai
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi	Tariama	Subjektyvi
2.	Problemos sprendimo etapai			Sprendimų formulavimo, priėmimo, realizavimo, kokybės įvertinimo etapai

3.	Subjekto mastas	Šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė		Lokalinė
4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama		
5.	Įmonės veiklos sritys	Rinkos, kreditinė, juridinė		Vadybinė (angl. operational)
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, komercinė, investicinė	Inovacinė	Draudimo
7.	Riziką sukeliančių veiksmų prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama)		Nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Išorinė		Vidinė
9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė		

Šios lentelės pagrindu toliau straipsnyje analizuojama rizika, sąlygota aplinkos, vadybinės inovacijos pasirinkimo bei vidinių organizacijos veiksmų.

Nuo organizacijos vidinių veiksmų proklausanči rizika

Vienas iš pagrindinių elementų, kuris turi būti nagrinėjamas siekiant užtikrinti efektyvų rizikos valdymą planuojant vadybinių inovacijų įgyvendinimą, yra organizacija. Organizacijos analizė paremta procesiniu požiūriu, kuris daugelio mokslininkų (Juran, Kaziliūnas, Adomėnas, De Toro & McCabe 1997; Sandhu 2004; Elzinga 1995; Melan 1993; Repin & Eliferov 2004; Hunt 1996; Weerakkody 2003; Vathanophas 2007), traktuojamas kaip vienas iš aktualiausių organizacijų valdymo aspektų. Akademinių visuomenės nariai vis dar tebediskutuoja dėl būdų, kuriais galėtų būti užtikrinami sėkmingi organizacijų valdymo pokyčiai, tačiau neabejojama dėl vieno – bet kokių pokyčių inicijavimas (taip pat ir vadybinių inovacijų diegimo metu) turi tapti procesų analizės, tobulinimo ir/ar perprojektavimo pagrindu. Procesinio požiūrio aktualumą liudija organizacijų skaičius, įsidiegusių kokybės vadybos sistemas pagal tarptautinių standartų ISO reikalavimus. Pagrindinis kokybės vadybos principas – procesinis požiūris į vadybą – teigia, kad gaminio vertė yra kuriama ne funkcijomis, bet procesais. Procesinis požiūris yra organizacijos veiklos modelis, pakeitęs funkcinį modelį, kurio neveiksmingumą ir trūkumus akivaizdžiai parodė Toyotos gamybos sistemos sėkmė aštuntajame praeito amžiaus dešimtmetyje. Pasak dr. Vytauto Būdos, „procesais pavaizdavus organizacijos veiklą, aiškiai atsiskiria vertę kuriančios veiklos nuo vertės nekuriančių ir atsiranda erdvės veiklos tobulinimui, kurio tikslas –

mažinant gamybos ir paslaugų kūrimo kaštus, spartinant užsakymo trukmę, tenkinti vidinių ir išorinių klientų poreikius“ (Būda 2006).

Inovacijų valdymas organizacijose traktuojamas kaip nuolatinis inovacinių procesų valdymas (Oke 2007). Pastebima, jog dažnai inovatyviosiose organizacijose egzistuoja formalus naujų produktų ar paslaugų kūrimo procesas (Terrill 1992; Cooper ir kt. 1994; Cooper & Kleinschmidt 1995; Griffin 1997; Oke 2007; Swink 1998; Tatikonda & Rosenthal 2000; Shaw ir kt. 2001).

Atsižvelgiant į visuotinai pripažįstamą procesinio požiūrio aktualumą, grėsmės faktoriams, priklausantiems nuo organizacinių veiksmų, priskiriamos specifinės veiklos (tokios kaip „vadybinių inovacijų įgyvendinimo valdymas“, „vadybinių inovacijų realizavimas“, „mokslinio techninio potencialo parengimas“, kurios traktuojamos kaip atskiri procesai. Šie grėsmės faktoriai pagal rizikos atsiradimo sritį priklauso vidinei rizikai, susijusiai su įmonės specializacija.

Identifikavus procesus organizacijoje bei nustačius jų seką ir sąveiką turi būti atitinkamai paskirstyta atsakomybė. Šiuo atveju susiduriame su subjektyvia rizika (klasifikacija pagal rizikos prigimtį), susijusia su verslininkų asmeninėmis savybėmis: patirties, išsimokslinimo, profesionalumo stoka, taisyklių nesilaikymu ir pan. Autoriai, tyrinėję valdymo įtaką įgyvendinant inovacijas paslaugas teikiančiose organizacijose, pastebėjo, jog pagrindiniai faktoriai, sąlygojantys inovacijų įgyvendinimo sėkmę, yra visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimas, valdymo efektyvumas, strategijos formulavimas bei organizacijos lankstumas (John & Storey 1997, Silvestro 1999, Collier & Meyer 2000, Brah ir kt. 2000, Klassen & Rohleder 2002, Aranda 2003, Voss ir kt. 2005). Goffin ir Pfeiffer (1999) teigia, jog siekiant užtikrinti efektyvų inovacijų valdymą būtina valdyti šias sritis: inovacijų strategiją, kūrybiškumą, idėjų valdymą, portfolio analizę, inovacijų įgyvendinimą bei žmogiškuosius išteklius. Pastarąjį dešimtmetį pastebimas organizacijų tikslų formulavimo poslinkis nuo siekimo maksimizuoti naudą savininkams prie vertės įtakos grupėms kūrimo. Požiūris, pagal kurį organizacijos siekia kurti naudą vartotojams, yra žinomas kaip įmonės vertė pagrįsta vadyba (angl. „value based management“). Įmonės vertė pagrįsta vadyba apibrėžiama kaip požiūris į valdymą, pagal kurį organizacijos visaapimančios siekiai, taikomi analizės metodai ir valdymo procesai yra oreintuoti į pagrindinius vertės kūrimo veiksmus. Sparčiai kintančioje aplinkoje pradeda vyrėti interesų grupės, socialiniai tinklai, bendruomenės, vyksta spartus orientuoto į informacijos, komunikacijos ir žinių vadybos metodus valdymo būdo ir stiliaus išsialėjimas. Labai svarbų vaidmenį atlieka žmonės, turintys naujausių žinių ir sugebantys jomis naudotis. Tradicinė vadyba (angl. management) jau nebeatitinka nūdienos keliamų reikalavimų. „Vadyba buvo efektyvi santykinai stabilių organizacijų struktūroje, ir buvo būdinga kapitalizmo laikotarpiui, o dabartinė gamyba ir verslas tampa žmonijos globalios veiklos padariniais“ (Snitka 2006). Galima būtų išskirti dvi atskiras sąvokas – vadybą kaip turimų išteklių valdymą ir antreprenerystę kaip išteklių kūrimą bei galimybių realizavimą versle.

Vadovaudamas lanksčiai ir nuolat besikeičiančiais sistemai vadovas - antreprenieris turi orientuotis į rytojaus pokyčius, ieškoti naujų išteklių ir galimybių, bet kuriuo metu būti pasirėngęs priimti būtinus sprendimus. Kitaip tariant, vadovas kartu su nuolat kintančia sistema taip pat turi keistis ir remtis vis naujomis ir naujomis žiniomis. Konkurencija rinkoje auga, todėl net trumpas atsipalaidavimas gali būti pražūtingas organizacijai. Siekiant užtikrinti valdymo efektyvumą susiduriama su problemų sprendimo etapuose identifikuojamomis rizikomis (sprendimų formulavimo etape rizika siejama su netinkamu rizikos valdymo tikslų ir uždavinių numatymu; sprendimų priėmimo etape rizika siejama su galimomis klaidomis pasirinkus netinkamą rizikos analizės metodą ir todėl blogai įvertinus galimos rizikos dydį; sprendimų realizavimo etape rizika siejama su galimomis klaidomis įgyvendinant priimtus sprendimus dėl pasikeitusių subjektyvių sąlygų; sprendimų kokybės įvertinimo etape rizika susijusi su galimomis klaidomis įvertinant rizikos valdymo rezultatus).

Visas rizikas, priklausančias nuo vidinių organizacijos veiksmų, pagal subjekto mastą galima būtų traktuoti kaip lokalinę riziką, o pagal riziką sukeliančių veiksmų prigimtį – kaip nesistemine (nediversifikuojamą) riziką.

Rizika, sąlygojama pasirinktos vadybinės inovacijos

Pasaulis keičiasi nepaprastai sparčiai ir norint išgyventi reikia suspėti keistis. Šį procesą lemia naujos technologijos ir jų sukeltos globalinės inovacijos, tarp jų ir socialinės bei organizacinės sferos inovacijos. Nuolat kintanti aplinka diktuoja savo sąlygas – nebegalima mąstyti vien tik internacionaliai. Atsiranda poreikis įvertinti motto: „*mąstyk globaliai, veik lokaliai*“. Kitaip tariant, kas nėra globaliai informuotas, tam vis sunkiau efektyviai veikti lokaliai. (Daracz 1995). Naujovės vystosi pasaulinės kultūros raidoje. Inovacijos yra tarsi tarptautinio žaidimo impulsai. Tarptautinė ekonomika tampa ne mono ar bipoline, bet multipoline (Pugačiauskas 2000).

Daugelyje literatūros šaltinių, siekiančių identifikuoti sėkmingo inovacijų įgyvendinimo faktorius, analizuojami ryšiai tarp visuotinės kokybės vadybos bei pasirinktų inovacijų. Faktoriais, teigiamai įtakojančiais inovacijų įgyvendinimą, pripažįstama orientacija į vartotoją, nuolatinis gerinimas bei atsakomybės paskirstymas, darbuotojų įtraukimas (Hung 2007, Prajogo & Sohal 2001). Pripažįstama, jog egzistuoja ir neigiamą įtaką inovacijų įgyvendinimui turinčių veiksmų: radikalios inovacijos gali sąlygoti nekonkurencingų produktų vystymą (Wind & Mahajan 1997); per daug išsiklausoma į vartotojų balsą (Christensen & Bower 1996); organizacijos greičiau tampa imitatorėmis nei inovatorėmis (Kim & Maugborne 1999); formalizuoti reikalavimai mažina kūrybiškumą (Jha ir kt. 1993); egzistuoja baimė sulaužyti taisykles (Morgan 1993); pasireiškia griežtai apibrėžto elgesio sindromas (Tushman & More 1988; Woodman ir kt. 1993); nuolatinis gerinimas susijęs su analitiniu, struktūrizuotu mąstymu, o inovacijų įgyvendinimas reikalauja labiau nestruktūrizuoto

mąstymo (Bookman 1994); orientacija į kaštų efektyvumą gali apriboti galimybes skirti reikiamu išteklius inovacijų įgyvendinimui (Rogers 1995; Mintzberg & Quinn 1991; Nohria & Gulati 1996). Šiuo atveju organizacijos susiduria su inovacine rizika (pagal įmonės veiklos pobūdį), atsirandančia dėl neaiškumų, netikrumų inovacinėje sferoje arba su tariama rizika (pagal rizikos prigimtį), susijusia su galimais nuostoliais, kurie patiriami dėl klaidingos ar nesuprastos informacijos.

Aplinkos sąlygota rizika

Daugelis akademinės visuomenės narių, įvairiais aspektais nagrinėjančių šiame straipsnyje identifikuotą problemą („kokie pagrindiniai rizikos veiksniai gali lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę?“), sutinka, jog inovacinės veiklos užtikrinimas gali tapti vienu iš veiksmų, užtikrinančių sėkmingą organizacijų egzistavimą bei plėtrą. Vis dėlto būtina atkreipti dėmesį, jog siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijų inovacinę veiklą, būtinos kelios sąlygos, įgyvendinamos valstybės lygmeniu:

- Šalies sąlygoms pritaikyta bei moksliškai pagrįsta inovacinės veiklos valdymo sistema;
- Efektyviai bei rezultatyviai veikiančios inovacijų ir inovacinės veiklos valdymo struktūros, užtikrinančios atskirų inovacinės veiklos subjektų sąveikos ryšius;
- Efektyviai naudojamas intelektinis potencialas;
- Pakankamas kiekis inovacijų ir inovacinės veiklos valdymo specialistų.

Pasak K. Gečo ir A. Jakubavičiaus (2007), iki XIX amžiaus žmonės mėgino prisitaikyti prie aplinkos, XX amžiuje žmonės mėgino pritaikyti aplinką savo poreikiams, XXI amžiuje žmonės gyvens tokioje aplinkoje, kokią sukurs inovatoriai. Naujausioje literatūroje vis dažniau aplinka, kuriama inovatorių, bei inovacijų valdymo aspektai siejami su rizikos valdymo procesu.

Išvados

Apibendrinus analizuotuose literatūros šaltiniuose pateiktas inovacijų koncepcijas, patikslintas vadybinių inovacijų apibrėžimas (vadybinė inovacija -tai sėkmingas idėjų bei metodų komercinio pritaikymo procesas, kurio metu orientuojamasi į seno pakeitimą nauju gautą rezultatą tinkamai panaudojant verslo sėkmei (t.y. užtikrinant galimybę pateikti rinkai naujus arba patobulinti jau egzistuojančius produktus ir procesus). Patikslinta vadybinių inovacijų samprata suteikia galimybę aiškiai atskirti vadybinės inovacijas nuo technologinių inovacijų formuojant specifinius, vadybinių inovacijų sąlygojamus rizikos veiksmus bei įvertinti organizacijos vadybinių aspektų naudą.

Apibendrinus analizuotuose literatūros šaltiniuose pateiktas rizikos koncepcijas, patikslintas rizikos apibrėžimas (rizika organizacijos mastu yra neįgyvendinti organizacijai iškelti tikslai. Galimos neįgyvendintų tikslų pasekmės yra tiek finansiniai nuostoliai, tiek ir kokybiniai nuostoliai). Patikslinta rizikos samprata suteikia galimybę įvertinti tiek

kiekybinius, tiek ir kokybinius organizacijos tikslus, tokiu būdu atskiriant nuo finansinės rizikos.

Rizikos veiksmų klasifikacija papildyta kriterijumi, aktuali vadybines inovacijas įgyvendinančioms organizacijoms (šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą: nuo vadybinės inovacijos pasirinkimo priklausantys rizikos veiksniai; aplinkos sąlygų sukelti rizikos veiksniai; vidinių organizacijos veiksmų nulemti rizikos veiksniai). Tyrimų rezultatai atskleidė rizikos identifikavimo, vertinimo bei valdymo procesų įgyvendinimo būtinybę bei minėtų procesų tobulinimo potencialą. Todėl identifikuotas papildomas kriterijus bei jo pagrindu numatomi rizikos veiksniai galėtų būti plačiai taikomi praktikoje integruojant juos į strateginio planavimo procesą.

Atlikus loginę mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog rizikos vertinimas diegiant vadybines inovacijas yra sąlyga, suteikianti galimybę užtikrinti organizacijų konkurencingumą. Rizikos vertinimo procesas tampa tipine, organizacijose periodiškai atliekama veikla, nuo kurios rezultatų priklauso organizacijos galimybės pasiekti iškeltus tikslus, todėl ypatingai svarbu įvertinti visų nustatytų rizikos grupių veiksmus, galinčius lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę. Šie rizikos veiksniai galėtų būti traktuojami kaip kompleksinis darinys, galintis lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę. Minėti rizikos veiksniai sudaro sąlygas tęsti mokslinius tyrimus rizikos vertinimo metodikos kūrimo/adaptavimo klausimais. Identifikuoti rizikos veiksniai aktualūs įvairiems rinkos segmentams atstovaujančioms organizacijoms ir suteikia galimybę formuoti individualią vertinimo kriterijų aibę.

Literatūra

- Aranda D. A. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1401–21.
- Benedetto, C.A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 530–44.
- Berglund H., Hellstrom T. *Enacting Risk in Independent Technological Innovation*, 2001.
- Bowersox, D.J., Stank, T.P. and Daugherty, P.J. (1999). Lean launch: managing product introduction risk through response-based logistics. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 557–68.
- Bookman B. (1994). Teams, cow paths and the innovative workplace. *Journal for Quality and Participation*, 17 (4), 70–73.
- Brah, S. A., Wong, J. L., Rao, B. M. (2000). TQM and Business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293–312.
- Būda, V. Interviu. [Žiūrėta lapkričio mėn., 2006]. <http://www.innoeuropa.eu/index.php?lang=lit&main_id=530>.
- Choffray, J.M. and Lilien, G.L. (1986). A decision-support system for evaluating sales prospects and launch strategies for new products. *Industrial Marketing Management*, 15, 75–85.
- Christensen, C. M. ; Bower, J. L. (1996). Custom power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Collier, D. A.; Meyer, S. M. (2000). An empirical comparison of service matrices. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 705–29.
- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal Product Innovation Management*, 3(2), 374–91.
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E., Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services. *Journal of Product Innovation Management*, 11(4), 281–99.
- Cozijnsen, A.J. (1989). Het innovatievermogen van politieorganisaties, Onderzoek naar de mogelijkheden van een non-profit organisatie om complexe vernieuwingen succesvol door te voeren, *dissertatie, Kluwer, Bedrijfswetenschappen, Deventer*.
- Čiegis, R. (2006). *Ekonominių teorijų istorija. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (1993). III leidimas.
- Dičpetris, L., Daunienė, E. *Veiklos rizikos valdymas banke*. [Žiūrėta gruodžio mėn., 2005]. <www.theiia.org/chapters/index.cfm/view.download/fileid/3311/cid/303>.
- Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. [Žiūrėta gegužės mėn., 2006]. <<http://www.atgimimas.lt/articles.php?id=1056646201>>.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y. and Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119–27.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P. and O'Keefe, R.D. (1984). Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30, 682–95.
- Gečas, K., Jakubavičius A. (2007). Inovacijos – pokyčiai versle ir visuomenėje, *Inovacijų diena (prezentacija)*.
- Gečas, K. Kad žinios virstų pinigais. [Žiūrėta balandžio mėn., 2005]. <<http://www.ebiz.lt/article.php3/17/2927/0>>.
- Goffin, K.; Pfeiffer R. (1999). *Innovation Management in UK and German Manufacturing Companies*, Anglo-German Foundation, London.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1992). Innovation research in economics, sociology, and technology management: a review and synthesis. *Proceedings of the Academy of Management*, 52, 488.
- Green, D.H. and Ryans, A.B. (1990). Entry strategies and market performance: causal modelling of a business simulation. *Journal of Product Innovation Management*, 7, 45–58.
- Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 429–58.
- Hultink, E.J. (1997). *Launch strategies and new product performance*, PhD dissertation, Delft University of Technology, Delft.
- Hultink, E. J. and Robben, H. S. J. (1999). Launch strategy and new product performance: an empirical examination in The Netherlands. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 545–56.
- Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S. and Robben, H. S. J. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 243–57.
- Hultink, E. J., Griffin, A., Robben, H. S. J. and Hart, S. (1998). In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 269–86.
- Hultink, E. J., Hart, S. J., Robben, H. S. J. and Griffin, A. J. (1999). New consumer product launch: strategies and

- performance. Working Paper 99/4, Department of Marketing, University of Strathclyde, Glasgow.
- Hunt, V. D. (1996). *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*. John Wiley & Sons, Kanada.
- Hing H-M. (2007). Influence of the Environment on Innovation Performance of TQM, *Total Quality Management*, 18(7), 715-730.
- Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; ir Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Lietuvos inovacijų centras, Vilnius.
- Jakutavičius, A.; Jucevičius, R.; Jucevičius G.; Kriaučionienė M.; Keršys M. (2008). *Inovacijos versle. Procesai, parama, tinklaveika*, Vilnius.
- Jha, S. et al. (1996). The dynamics of continuous improvement – aligning organizational attributes and activities for quality and productivity, *International Journal of Quality Science*, 1(1), 19-47.
- Johne, A., Storey, C. (1997). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. Management Working Paper B97/2. City University Business School, London.
- Juet, R. C. (1998). *A multidimensional approach to the adoption of innovation*. *Management decision*, 36, 493-502.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill Inc., New York.
- Kaminskas, D. *Reklamos ir marketingo idėjos. Pavojaus žengimo menas – rizika*. [Žiūrėta sausio mėn., 2007], <<http://plunksna.puslapiai.lt/s-risk.htm>>.
- Kaziliūnas, A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. *Viešojo politika ir administravimas*, 8.
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation, *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation and the knowledge economy. *Sloan Management Review*.
- Klassen, K. J.; Rohleder, T. R. (2002). Demand and capacity management decisions in services: how they impact on the another. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 527-48.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kulviecas, P. (1991). *Inovacinis procesas*.
- Mckie, S. (2004). Let innovation thrive. *Intelligent Enterprise*, 7.
- Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Technika, Vilnius.
- Mintzberg, H. and Quinn J. B. (1991). *The Strategy Process-Concepts, Contexts, Cases*, 2nd edn. Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Montoya-Weiss, M. M. and Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 397-417.
- Morgan, M. (1993). Creating Workforce Innovation- Turning Individual Creativity into Organizational Innovation. Business and Professional Publishing, Chatswood.
- Nohria, N. and Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Oke, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. [Žiūrėta gegužės mėn., 2008], <www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm>.
- Peters, T. and Waterman, R. (1993). *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Prajogo, B. I. & Sohal A. S. (2001). *TQM and Innovation: a literature review and research framework*, *Technovation*, 21(9), 539-558.
- Pugačiauskas, V. (2000). Globalizacija ir Lietuvos ekonominė politika. [Žiūrėta rugsėjo mėn., 2009], <<http://www.geocities.com/vykintas/m2mpa.html>>.
- Ragauskas, A. (2007). Novacijos, konkurencingumas, naujoji pasaulio tvarka, (prezentacija).
- Repin, V. V., Eliferov, V. G. (2004). *Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес – процессов*. РИА Стандарты и качество, Москва.
- Rogers E. M. (1995). *Diffusions of Innovations*, 4th edn Free Press, New York.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York..
- Sandhu, M. A., Gunasekaran, A. (2004). Business process development in project-based industry. *Business Process Management Journal*, 10 (6), 673-690.
- Scuilli, L. M. (1998). How organizational structure influences success in various types of innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20, 13-18.
- Shaw, N. E.; Burgess T. F.; Hwarng, H. B.; Mattos C. (2001). Revitalising new process development in the UK fine chemicals industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1133-51.
- Silvestro R. (1999). Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (14), 399-421.
- Snitka V. Antreprenerystė pradeda keisti tradicinę vadybą. [Žiūrėta gruodžio mėn., 2007-10], <<http://news.mireba.lt/ml/188/antrepr.htm>>.
- Swink, M. L. (1998). A tutorial on implementing concurrent engineering in new product development programs, *Journal of Operations Management*, 16(1).
- Tait, J. (2005). Innovation, Risk and Stakeholder Engagement: Framing New Technology. IRGC General Conference.
- Tatikonda, M. V., Rosenthal, S. R. (2000). Successful execution of product development projects: balancing firmness and flexibility in the innovation process, *Journal of Operations Management*, 18(4).
- Terrill, C. A. *The ten commandments of the new service development*. *Managing Review*, 81, 24-7.
- Tusiman, M. L. and Motore, W. L. (Eds). (1988). *Readings in the Management of Innovation*, 2nd edn. Harper Business, New York.
- Tushman, M. J. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-65.
- Valionis, V. (2004). Kredito rizika ir jos vertinimas. [Žiūrėta kovo mėn., 2008], <<http://212.59.24.64/CV/Pristatymas.ppt#256,1>>.
- Vathanophas, V. (2007). Business process approach towards an inter-organizational enterprise system. *Business Process Management Journal*, 13(3), 433-450.
- Voss, C., Tsikrikthis, N., Funk, B., Yarrow, D., Oven, J. (2005). Managerial choice and performance in service management – a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23(3), 179-95.
- Vracking, W. J. (1995). The implementation game, *Journal of Organizational Change Management*, 8(3).
- Weerakkody, V., Currie, W. L., Ekanayake, Y. (2003). Re-engineering business process through application service providers: challenges, issues and complexities. *Business Process Management Journal*, 9(6), 776-794.

- Wind, J. & Mahajan, Y. (1997). Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue, *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1–12.
- Woodman, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

RISK MANAGEMENT IN IMPLEMENTING THE MANAGEMENT INNOVATIONS

Summary

While analyzing nonfiction in aspect of management of organization, it is noticed that a great many of management innovations exist. Organization's choice of a certain innovation leads to additional aspects of risk. As it is difficult for organizations to make a decision which of management innovations should be implemented, problems arise: What main factors determine risk while implementing management innovations? These problems were analyzed in various aspects by many academics, but factors of risk that are analyzed by separate authors are not generalized, the effect of these factors as of complex unit for organizations which seek to implement management innovation is not grounded. The purpose of this article: to add factors of risk to classification criteria, that can be actual to organizations which are implementing management innovations.

After given conceptions of innovation are generalized several features can be extracted, therefore in order to define elements of risk while planning choice and implementation of management innovation it is referred to integration of certain features that are noticed in nonfiction. Main features of innovations (in this article – management innovations) are these: oriented towards changing old into new; appropriate usage of changes in order to seek business success; commercial application; role of changes catalyst for organization that

inculcates it; new for people, groups of them or organization that is realizing or using. Generalizing presented definitions it can be proposed that risk to extent as of organization is raised purposes of organization that are not implemented. Foreseen consequences of not implemented purposes are both financial loss and loss of organization image.

There are more than 40 different business risk classification criteria which unite more than 220 risks in world wide practice. Each of mentioned classification criteria include all potential risks, but it can be maintained, that by implementing management innovations each management risk can be classified in to three risk groups: risk factors dependent on choice of management innovation; risk factors determined by conditions of environment; risk factors determined by inside factors of organization.

After logical analysis of scientific literature is accomplished, it is stated that implementing management innovations evaluation of risk is condition that gives opportunity to assure competitive ability of organizations. Process of evaluation of risk becomes typical, periodically executed activity in organizations and organization opportunities to reach raised purposes depend on that activity, therefore it is particularly important to evaluate factors of all identified risk groups that could determine failure of management innovation implementation. These risk factors could be treated as a complex unit that could determine failure of management innovation implementation. Mentioned risk factors allow continuing scientific researches about topics of creation/adaptation of risk evaluation methodology. Identified risk factors are relevant for organizations representing various market segments and gives opportunity to form individual set of assessment criteria.

KEYWORDS: management innovations, risk, risk factors, risk management.

Laura Baronienė. Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų doktorantė. Darbovietė – Lietuvos kokybės vadybos asociacijos vykdančioji direktorė. Mokslinių tyrimų kryptys: vadybinės inovacijos, rizikos valdymas. Atliekami moksliniai tyrimai, skirti vadybinių inovacijų įgyvendinimo sėkmės prielaidoms įvertinti. Tel. tel. 8 68 835 432. El. paštas lkva@ktu.lt.