

# **KRIZIŲ VALDYMAS**

# *Pagrindinės nuostatos*

- *Daugelis organizacijų nėra sužlugdomos išorinių jėgų: jos „nusižudo“ pačios*
- *Pagrindinė prielaida nepatekti į bėdą – stebėti ir klausytis. Tai yra, būtį inteligenčiu/jžvalgiu (intelligent)*
- *Svarbu turėti strategiją su alternatyvomis: vienintelis būdas nepatekti į bėdą.*

# Krizių simptomai

- 1. Prarandami pinigai, sunku atsiskaityti su tiekėjais,  
darbuotojais***
- 2. Prarandama rinka***
- 3. Geriausi darbuotojai išeina***
- 4. Fizinė aplinka darosi nepatraukli***
- 5. Emocinė darbuotojų ir/ar vadovų būsena prasta, dingsta  
pasididžiavimas, darbo prasmės pajauta***

# **13 PRIEŽAŠČIU, SUKURIANČIU FIRMOS PROBLEMAS:**

- 1. *Pasikeitimai rinkoje***
- 2. *Pasikeitimai technologijoje***
- 3. Padiėjusi skolų kaina**
- 4. Peterio principio sindromas**
- 5. *Veikla nepalankioje vietoje***
- 6. Ryžto atlikti pakeitimius stoka**
- 7. *Firma tampa kitų įrankiu***
- 8. Riboti finansiniai resursai**
- 9. *Esminiai pasikeitimai paskirstymo kanalų struktūroje***
- 10.Vidiniai konfliktais**
- 11. Per spartus augimas**
- 12.Neteisinga kontrolės sistema**
- 13. *Priklausomybė nuo vieno vartotojo***

# Išėjimo iš krizės etapai

1. “Sustabdyti kraujavimą”- finansinių srautų kontrolė
2. **Klausti ir klausytis**
3. Atnsisakyti nuostolių šaltinių
4. Išryškinti pasiekimus. Nauji “ereliai”.
5. Sukurti planą
6. Generuoti naujas pajamas
7. Kurti tikėjimo ir pasitikėjimo atmosferą
8. Teigiamai keisti požiūrius
9. Parodyti pasiekimus – švęskite!

## ***2. Klausti ir klausytis***

- Visų lygių darbuotojų ir vadovų
- Kas blogai su firma?
- Ką darome ne taip?
- Ką dar darome taip pat kvailai?
- Kas yra svarbiausi darbuotojai?
- Kas geriausi partneriai, tiekėjai, kliuentai?
- Ką darytumėte mano vietoje?

# Išėjimo iš krizės etapai

1. “Sustabdyti kraujavimą”- finansinių srautų kontrolė
2. Klausti ir klausytis
3. **Atsisakyti nuostolių šaltinių – produkty, veiklų, žmonių...**
4. **Išryškinti pasiekimus. Nauji “ereliai”.**
5. Sukurti planą
6. Generuoti naujas pajamas
7. Kurti pasitikėjimo atmosferą
8. Teigiamai keisti požiūrius
9. **Parodyti pasiekimus – švęskite!**

## ***4. Išryškinti pasiekimus***

- Laikas judėti į priekj: nuo ko atsisipirti?
- Ką pavyko nuveikti, suvaldyti? Jau – dugnas?
- Raskite naujus „erelius“: net esant problemai jie išlaiko optimizmą, nepasiduoda.
- Talentai – sunkūs žmonės...

# Išėjimo iš krizės etapai

1. “Sustabdyti kraujavimą”- finansinių srautų kontrolė
2. Klausti ir klausytis
3. Atnsisakyti nuostolių šaltinių – produkту, veiklų, žmonių...
4. Išryškinti pasiekimus. Nauji “ereliai”.
5. **Sukurti planą**
6. Generuoti naujas pajamas
7. Kurti pasitikėjimo atmosferą
8. Teigiamai keisti požiūrius
9. Parodyti pasiekimus – švęskite!

## *5. Sukurti panq*

- Žmonėms reikia lyderio ir vilties
- Misija, strategija
- Neignoruoti pajamų, nesvarbu iš kur
- *Kurti vertę – ne pajamas*
- „Nenusipiginkite“
- Neskirkite funkcinių specialistų vadovais
- Kūryba gerai, bet ne apskaitoje
- Sumanūs sprendimai ir atsakingas valdymas

# Išėjimo iš krizės etapai

1. “Sustabdyti kraujavimą”- finansinių srautų kontrolė
2. Klausti ir klausytis
3. Atnsisakyti nuostolių šaltinių – produkту, veiklų, žmonių...
4. Išryškinti pasiekimus. Nauji “ereliai”.
5. Sukurti planą
6. **Generuoti naujas pajamas**
7. Kurti pasitikėjimo atmosferą
8. Teigiamai keisti požiūrius
9. Parodyti pasiekimus – švęskite!

# 6. Generuoti naujas pajamas

- Jūs vis dar probleminė firma
- Susitvarkykite su skolininkais
- Likviduokite viską, kas nebūtina
- Parduokite viską, kas menkai produktyvu
- Parduokite net ir dalį sėkmingų verslų
- Parduokite nekilojamą turą ir jį išsinuomokite

# Išėjimo iš krizės etapai

1. “Sustabdyti kraujavimą”- finansinių srautų kontrolė
2. Klausti ir klausytis
3. Atnaujinti nuostolių šaltinių – produkty, veiklą, žmonių...
4. Išryškinti pasiekimus. Nauji “ereliai”.
5. Sukurti planą
6. Generuoti naujas pajamas
7. Kurti tikėjimo ir pasitikėjimo atmosferą
8. Teigiamai keisti požiūrius
9. Parodyti pasiekimus – švęskite!

# **10 AUKSINIŲ TAISYKLIŲ SĖKMINGAI KARJERAI**

- 1. Specializuotis siauroje srityje, ugdyti esminius sugebėjimus**
- 2. Pasirinkti tokia nišą, kurioje malonu veikti, kur galite pasiekti tobulumo ir tapti pripažintu lyderiu**
- 3. Suprasti ir pripažinti, jog žinios – tai jéga**
- 4. Identifikuoti savo rinką bei svarbiausius vartotojus ir stengtis juos geriausiai tenkinti**
- 5. Identifikuoti kurie 20% pastangu duoda 80% rezultato**
- 6. Mokytis iš geriausių pavyzdžių**
- 7. Tapti savarankišku ankstyvoje karjeros fazéje**
- 8. Samdyti kiek galima daugiau vertės kūrėjų**
- 9. Naudoti išorės kontraktorius viskam išskytus tam, kas išreiškia jūsų pagrindinius sugebėjimus**
- 10. Būti antrenerišku**

*Būkite lankstūs, tačiau  
koncentruokitės į  
pagrindinį tikslą*



wallis  
DRESS & KILL



wallis  
DRESS + KILL  
www.wallis.com



wallis  
DRESS TO KILL  
<http://www.wallis.com>



wallis

MISS KILL

<http://www.wallis.com>

## **10 NEEFEKTYVIAUSIŲ LAIKO PANAUDIOJIMO BŪDŲ**

- 1. Tai, ko kiti žmonės nori, kad Jūs padarytumėte***
- 2. Tai, kas visada buvo atliekama tuo pačiu būdu***
- 3. Tai, kas jums paprastai nesiseka daryti***
- 4. Tai, ko Jūs nemégstate daryti***
- 5. Tai, ką darant nuolatos kas nors trikdo***
- 6. Tai, kas mažai ką domina***
- 7. Tai, kam atlikti jau dabar reikia dvigubai daugiau laiko negu planavote***
- 8. Ten, kur jūsų partneriai yra nepatikimi ar nepakankamos kokybės***
- 9. Tam, kas jau nebeturi aiškios perspektyvos***
- 10. Atsakinėjimas į telefono skambučius***

# **STRATEGINIS VALDYMAS**

Prof. Habil. dr., R. Jucevičius  
Kauno technologijos universitetas,  
Strateginio valdymo katedra

2018 metai

# Apie modulį – kaip dirbsime?

## Pagrindinis tikslas

### Igysi gebėjimą:

- *Jžvelgti ir suprasti organizacijos sėkmei svarbiausius veiksnius ir tendencijas;*
- *Atlikti strateginę išteklių ir galimybių analizę;*
- *Parinkti novatorišką, konkrečiai situacijai adekvaciq strategiją*

### Svarbiausi kurso objektais:

- *Strategija – kas tai? kodėl taip? kaip kurti?*
- *Strategijos objektais – individas, funkcija, organizacija, tinklai, šalis....*
- *Kaip pažinti veiklos aplinką, ją įtakojančias jėgas, konkurentus?*
- *Kaip įvertinti savo organizacijos/šalies strateginj potencialq ir esminius resursus?*
- *Kaip rengti, koreguoti strategiją, kokiq strategiją parinkti/sukurti?*
- *Kaip sukurti sąlygas parengtai strategijai įgyvendinti?*
- *Sumanūs sprendimai ir veikla – kas tai ir kuo skiriasi nuo tradicinių?*
- *Ir dar kai kas, pasirodės vertas jūsų dėmesio...*

## Studijų metodai:

- *Jokių apibrėžimų!!!! Jokio “kalimo”!*
- *Interaktyvios paskaitos*
- *Grupinės diskusijos*
- *Situacijų analizė*
- *Verslo/veiklos praktikų analizė, dalyvaujant sėkmingiems verslininkams ir visuomenės lyderiams*
- *Atvejų studijos*

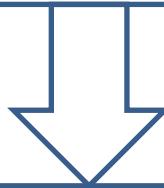
## Vertinimas:

- *Darbas semestro metu – 30 proc.*
- *Individualus darbas – 30 proc.*
- *Egzaminas – 40 proc.*

# Kritiniai sėkmės veiksniai

## Lūkestis:

*Igyti sisteminį supratimą apie strategiją, jos rengimo kompetenciją ir bazine strateginio valdymo kvalifikaciją.*



## Kritiniai sėkmės veiksniai:

- Studentai nuosekliai gilinasi į studijų dalykų ir pateikiama literatūrą*
- Dėstytojas studijas organizuoja taip, kad studentams būtų įdomu ir aktualu.*



## Studijų rezultatai/Uždaviniai

- Gebeti suprasti ir atpažinti strategiją ir jos artefaktus bet kurioje veiklos srityje*
- Gebeti parinkti ir teisingai taikyti svarbiausių strateginės analizės metodus*
- Gebeti atpažinti ir įvertinti organizacijai svarbias tendencijas ir potencialius sėkmės veiksnius*
- Mokėti rengti bet kurio tipo organizacijos strategiją ar profesionaliai dalyvauti jos rengimo procese.*
- Suprasti strateginio valdymo procesą.*
- Suprasti strategijos sėkmingo realizavimo prielaidas ir veiksnius*
- Gebeti struktūruotai ir argumentuotai pristatyti siūlymus strategijai tobulinti.*

# Nuo stiprių šaknų iki vertingų rezultatų



## Teikti išskirtinę vertę

*“Veiklos rezultatai turi simbolizuoti rinkos tikėjimą, jog tai ką daro įmonė, jai yra vertinga”*  
– Konosuke Matsushita

## Turėti viziją

*“Vizija be veiklos yra fantazija. Veikla be vizijos – nakties košmaras.”*  
– Japonų atarlė

## Stiprinti savo šaknis

*“Kiekvienas tūkstantis lapų ant sėkmės medžio šakų turi savo stiprybę šaknyse”* – Henry David Thoreau

**Atsilikimas yra daugiau  
minties būsena negu aplinkos  
poveikio pasekmė ar socialinis,  
techninis skurdumas**

*Nėra turtingų ar  
neturtingų organizacijų –  
yra tik gerai ar blogai  
valdomos organizacijos*

*P. Drucker*

*Nėra nieko praktiškesnio už gerą teoriją*

A. Einšteinas

*Jei faktai prieštarauja mano teorijai, tuo blogiau – faktams*

Archimedes

*Viena, ką puikiai supratau per pastaruosius 15 metų yra tai, jog praktika “šlykščiai tiksliai” atitinka teoriją.*

V. Šleinota

**LEE YAKOKA:** Egzistuoja trys kompanijų rūšys:

- 1) Kurios stebisi, kai kas nors jvyksta;***
- 2) Kurios stebi, kai kas nors vyksta;***
- 3) Kurios priverčia, kad kas nors jvyktų.***

*AR MES DAROME TAIP, KAIP REIKIA?*

**AR MES DAROME TAI, KĄ REIKIA?**



*Londonas*  
1815 m birželio 19 d.



*Nathan Rothschild*







*Nathan Rothschild*

Buvo investavęs į Anglijos karo obligacijas.

Jis nuvažiavo į biržą ir....

*“Aš visada čiuožiau ne ten, kur  
ledo ritulys yra, o ten, kur jis  
bus”*



*Wayne Gretzky*

# JAPONIJOS FILOSOFIJA (XIX a.)

- Kadangi esame pritersti atverti šalį, mes turime kopijuoti nuo užsieniečių viską, ką jie žino ar moka, kad įveiktumėme savo atsilikimą ir mūsų galia būtų pripažystama visame pasaulyje
- *Žinių turi būti ieškoma po visų pasaulių*
- Grėsmes paverskime galimybėmis

## 1865 m. samurajaus Godai Tokomatsu laiškas:

Kaip žinojė, Britanijos sala panaši į Japoniją. Jos produktai ir geografinė padėtis yra skirtinga, bet svarbiausias skirtumas yra tai, jog po to, kai šalis įgijo gerovę bei karinę jėgą, ji pradėjo plėstis po visą pasaulį. Tačiau mes, japonai, dėl savo arogantiškumo ignoruojame platujį pasaulį, todėl vangiai išplėtėme savo energiją tik šalies ribose. Mes lyg patenkintos varlės, kurios apie dangaus skliautą sprendžia tik pagal tai kiek mato prieš savo burną. Kuomet nusprendžiame pasidairyti kas gi yra šalia mūsų, pamatome, jog šiaurėje yra Rusija, Pietuose - Britanija ir Prancūzija, o rytuose Amerika ir mes priversti laižyti jų batus. Tai suvokus, nėra prasmės tik dūsauti. Mes privalome pasitikti ateities pavoju, skubiai keisti savo aroganciją ir darbo jėgą, kad sukurtumėme gerovę ir karinę jėgą, atverdami savo šalį.

**Ar mes esame pasiruošę permainoms?**

*Mes dirbame vakarykštios dienos struktūrose.*

Naudojame šios dienos metodus  
rengdami rytojaus strategijas,  
dažniausiai su žmonėmis, kurie yra  
užvakarykštios kultūros ir  
kurie sukūrė vakarykštios dienos struktūras,  
tačiau poryt  
Įmonėje/organizacijoje/institucijoje  
jie jau nebedirbs.

(Calzaferrri)

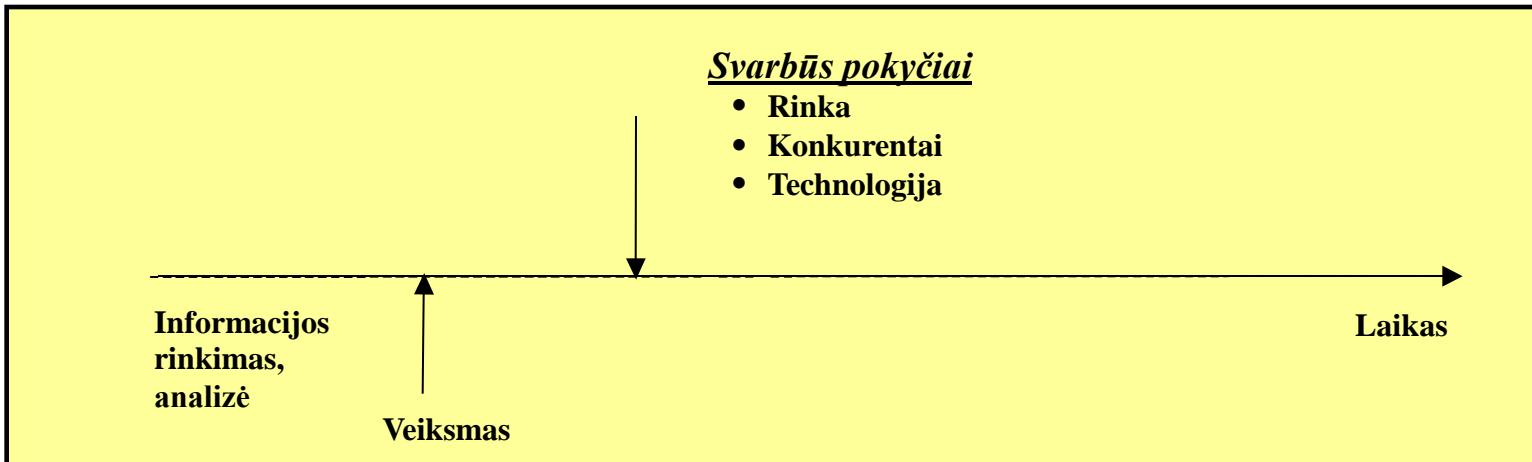
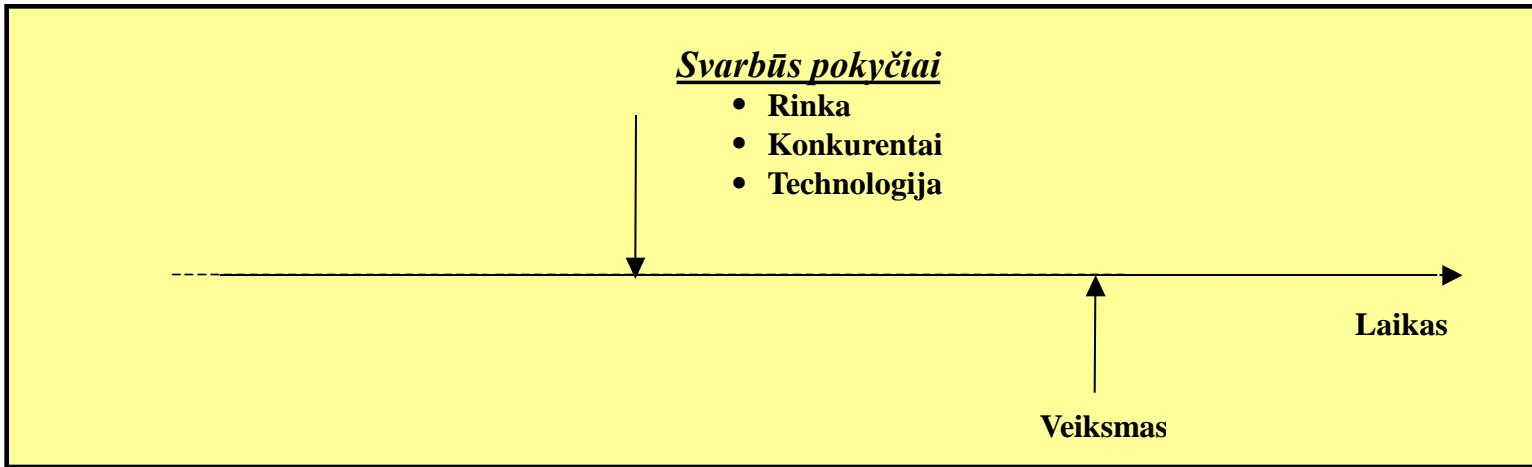
# Vėluojančios šalies/organizacijos sindromai

- *Neturėjimas aiškios vystymosi vizijos ir juo labiau – aiškių vystymosi instrumentų*
- *Menkas supratimas apie savo vystymosi potencialą ir jo panaudojimo galimybes*
- *Menkas supratimas apie savo vystymosi aplinką – kas yra grėsmė, o kas galimybė, kas partneriai, o kas – ne visai*
- *Vystymosi instrumentai, strategijos, dažniausiai perimti iš šalių su visai kitokiu socialiniu, politiniu, istoriniu kontekstu ir dažniausiai – kas tiko prieš dešimtmetį*
- *Priešingai – itin akcentuojamas kultūrinis ir kitoks “skirtingumas”*

# Inteligentiška šalis/organizacija

- *Pasižymi organizuotu intelektiniu gebėjimu jžvelgti pokyčius, jų priežastis bei galimas pasekmes;*
- *Turi sukūrusi efektyvius kolektyvinio žinojimo bei kompetencijos kūrimo mechanizmus;*
- *Sugeba pasiekti užsibrėžtus vystymosi tikslus, efektyviai panaudojant visus galimus išteklius.*

## Reaktyvus ir proaktyvus valdymas



# TENDENCIJOS

- Globalizacija
- Žinių ekonomika
- Hiperkonkurencija

# **GLOBALIZACIJA**

- Bet kuris verslas – tarptautinis
- Bendros “žaidimo taisyklės”
- Bendri išteklių šaltiniai
- Organizacijos ribos “ištirpsta”
- .....

# **ŽINIŲ EKONOMIKA**

- **Pagrindinis resursas – kompetencija**
- **Naujas organizacijų pasaulis**
- **Virtualios organizacijos**
- **Rinkoje žmogus “vertas” tiek, kiek jam mokama**
- **Nebegalioja senos tiesos**
- .....

*Darbuotojas rinkoje*

*vertas tiek,*

*kiek jam mokama.....*

*Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė,  
tūkst. Eurų*

	<i>Lietuvoje</i>		<i>ES vidurkis</i>		<i>Aukščiausias produktyvumas, 2011</i>
	<i>2006</i>	<i>2011</i>	<i>2006</i>	<i>2011</i>	
<i>Maisto produktų gamyba</i>	<b>10,3</b>	<b>13,7</b>	<b>40,5</b>	<b>40,8</b>	<i>Airija, 169,2</i> <i>Šveicarija, 101,9</i>
<i>Tekstilės gaminių gamyba</i>	<b>6,5</b>	<b>12,8</b>	<b>27,1</b>	<b>35,0</b>	<i>Šveicarija, 73,0</i> <i>Norvegija, 68,1</i>
<i>Drabužių gamyba</i>	<b>4,9</b>	<b>7,1</b>	<b>16,2</b>	<b>19,6</b>	<i>Norvegija, 76,5</i> <i>Šveicarija, 65,4</i>
<i>Chemijos produktų gamyba</i>	<b>24,7</b>	<b>74,1</b>	<b>100,0</b>	<b>95,0</b>	<i>Nyderlandai, 176,8</i> <i>Airija, 171,8</i>
<i>Mašinų ir įrangos gamyba</i>	<b>10,5</b>	<b>17,1</b>	<b>52,8</b>	<b>66,1</b>	<i>Norvegija, 146,4</i> <i>Šveicarija, 108,1</i>
<i>Baldų gamyba</i>	?	<b>11,7</b>	?	<b>27,8</b>	<i>Šveicarija, 87,4</i> <i>Norvegija, 67,5</i>

*Nesvarbu kur Jūs dirbate: Jūs nesate “samdinys”, bet darote verslą su vieninteliu darbdaviu – savimi pačiu bei konkuruojate su milijonais kitų tokų pačių “verslininkų”.*

*Niekas nenusavina Jūsų karjeros – esate vienintelis jos savininkas.*

*Todėl išlikimo šiame versle vienintelė sąlyga – mokytis kaip kasdien didinti vertę*

Andy Grove (Intel)

**BŪTI SAUGIAM –**  
*nereiškia turėti darba;*

**BŪTI SAUGIAM –**  
*reiškia*  
*būti įdarbintinu*

*Pažink save ir kitus: Laimėsi  
be rizikos*

*Pažink aplinką ir žinok  
situaciją: Nugalėsi pilnuitinai*

*Sun Tzu*

*Aplinkybės?!*

*Aš kuriu aplinkybes!*

*Napoleonas*

*Daiktus mes matome ne  
tokius kokie jie yra, bet  
kokie esame mes patys*

*Kiekvienas žmogus  
ribotumus savoje veiklos  
srityje paprastai suvokia  
kaip jį supančio pasaulio  
ribotumą*

*A. Schopenhauer*

**Keliauti per gyvenimą  
“pirmąją klase”.**



***Aquila non captat muscas!***

# Antelės

# Ereliai

- ▶ Pesimistės
- ▶ „Negaliu sau to leisti“
- ▶ Tarškia tik apie neigiamus įspūdžius
- ▶ Atlieka tik tai kas būtina
- ▶ „Viską žino“,
- ▶ Atsikalbinėja

- ▶ Optimistai
- ▶ „Kaip galiu tai padaryti?“
- ▶ Kalba apie teigiamus dalykus
- ▶ Atlieka daugiau negu iš jų tikimasi.
- ▶ Nuolat mokosi ir tobulėja
- ▶ Randa sprendimus

# **Antelės**

- **Niekada nerizikuoja**
- **Galimybėje mato problemas**
- **Ilgai prisimena kas jas įžeidė**
- **Myli tą, ką turi**
- **Keikia aplinkybes**

# **Ereliai**

- **Nors kartais ir bijo – veikia**
- **Problemore mato galimybes**
- **Atleidžia**
- **Pasiekia tai ką myli**
- **Aplinkybes kuria**

**Kasdienės gerai atliktos veikos  
bangelės laikui bégant virsta  
sėkmės cunamiu.**

*Kuo mažiau tau rūpi atlygis už  
darbą, tuo daugiau jo gauni.*

*Racionalus* žmogus stengiasi  
prisitaikyti prie aplinkos;  
*neracionalus* užsispyrusiai stengiasi  
pasaulį adaptuoti prie savęs.

Štai kodėl pažangą lemia  
*neracionalūs* žmonės.

Bernardas Shaw

***Strategija be taktikos yra ilgiausias  
kelias į pergalę.***

***Taktika be strategijos téra  
triukšmas prieš pralaimėjimą.***

**Su Tzu "Karo menas" (430-400 m. Pr. Kr.)**

Visas kovas laimi vyrai, kurie tose kovose  
nedalyvauja – **strategai**

Fon Klauservitz

Žmogus, tiksliai žinantis ką jis darys, nueis  
netoli

Napoleonas

**STRATEGIJA** – tai organizacijos ilgalaikės veiklos kryptis ir mastai, leidžiantys pasiekti sėkmę tinkamai pasirenkant ir panaudojant resursus, tenkinant rinkos poreikius ir interesų grupių lūkesčius.

**STRATEGIJA** – tai veiklos sistema, integruojanti svarbius tikslus, politikas ir nuoseklius veiksmus į suderintą visumą.

**STRATEGIJA** – kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, su tinkamais ištekliais ir tinkamai pasinaudoti situacijomis.

- **Strategija** – tai originalaus mąstymo menas.
- **Strategijos objektas** – konkreti viena situacija.
- **Strateginiai sprendimai** negeneralizuojami.
- **Strateginis planavimas** - .....???

**STRATEGIJA –  
TAI STRUKTŪRIZUOTAS  
SVEIKAS PROTAS!**

***Strategijos paskirtis -  
generuoti didžiausią  
pridedamąją vertę***

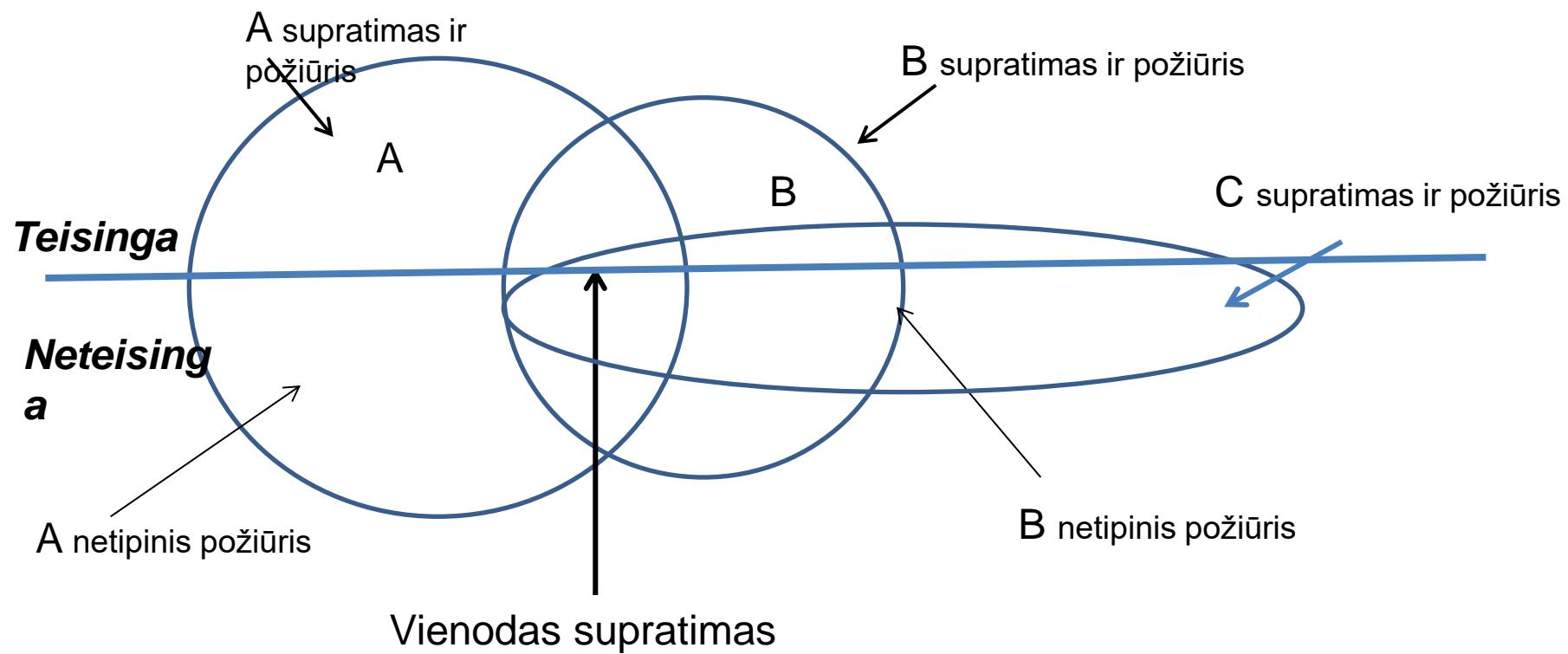
Strategijos esmė – pozicionuoti save atskirai nuo konkurento. Ji ne apie tai, kaip būti geresniu už konkurentą: esminis dalykas – būti skirtingu. (M. Porter)

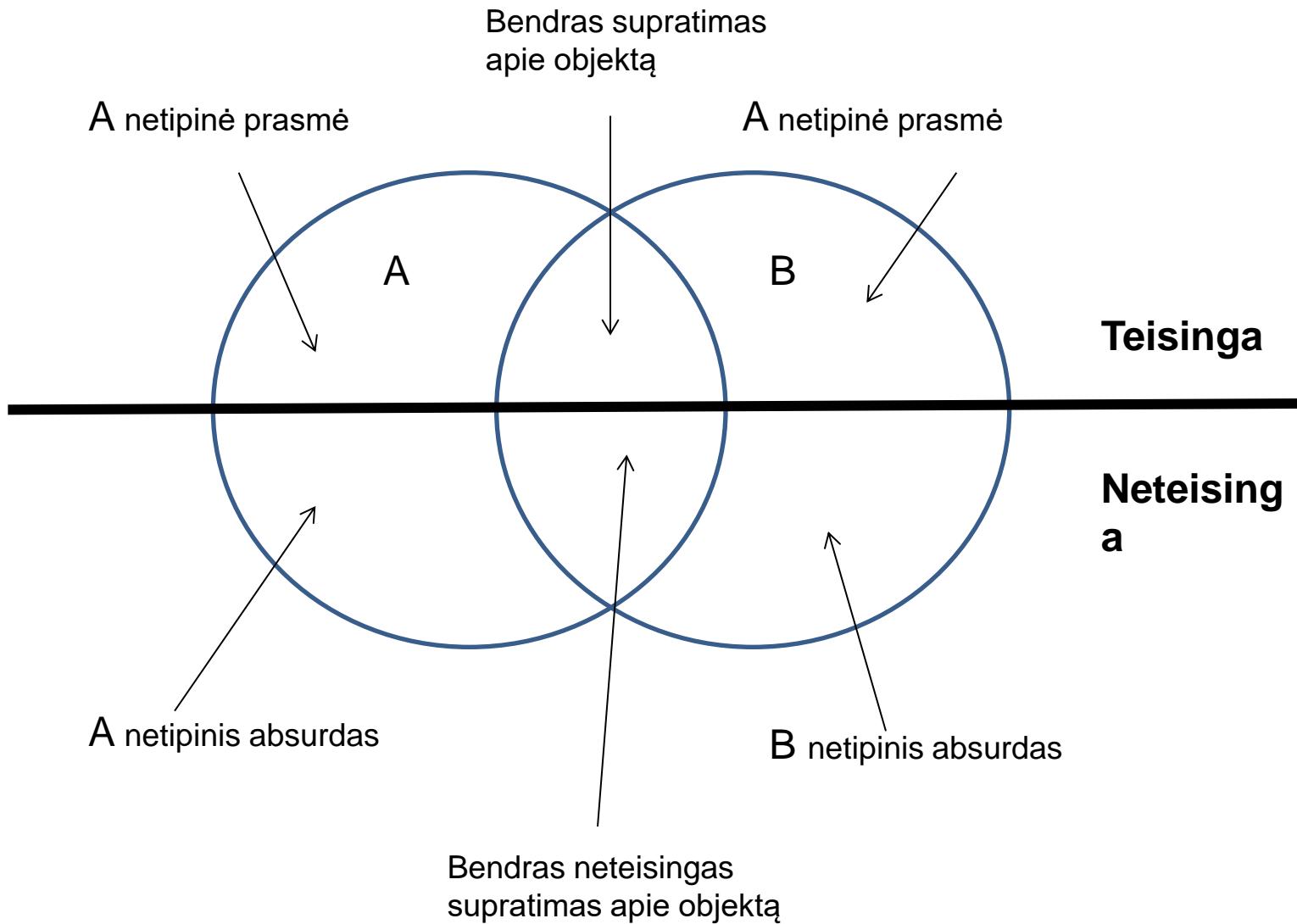
Siekiamybė: ne būti geriausiu iš geriausių, bet būti vieninteliu, kuris tai daro. „J. Garcia“

Sékmés versle pagrindas – turėti drąsos pasipriešinti akivaizdžiai strategijai, pamatyti už standartinio supratimo, éjimo toliau negu vyraujanti mada ir požiūris, pasirinkimo ir laikymosi savo originalaus kurso.

*Antrepreneuris tiki, jog yra teisus kai tuo tarpu visi kitis mano, jog jis neteisus.*

*Antrepreneuriskumo esmė – būti skirtingu, nes jis turi skirtingą suvokimą apie situaciją.*





**Sékmé skirtingume,**

***o ne***

***panašume***

*Kodėl mes taip dažnai patenkinti „gerosiomis praktikomis“, kai tuo tarpu turėtumėme patys jas kurti? Gary Hammel*

Geroji praktika – nelygu geriausiai strategijai. McKinsey

# Geroji praktika

- Skatina veikti saugiai – „saugi“ strategija
- Nekuria išskirtinės vertės
- Verslas – ne apie gerąsias praktikas, bet apie unikalias praktikas
- Savotiškas plagiavimas
- „Sėkmės pirmuoju bandymu“ sindromas: o kur mokymasis?

# Ar mes esame pasiruošę permainoms?

**Mes dirbame vakarykštios dienos struktūrose.**

Naudojame šios dienos metodus  
rengdami rytojaus strategijas,  
dažniausiai su žmonėmis, kurie yra  
užvakarykštios kultūros ir  
kurie sukūrė vakarykštios dienos struktūras,  
tačiau **poryt**  
**Įmonėje/organizacijoje/institucijoje**  
**jie jau nebedirbs.**

(Calzaferrri)

# **STRATEGINIS VALDYMAS**

---

**Prof. Habil. dr., R. Jucevičius  
Kauno technologijos universitetas,**

# Apie modulį – kaip dirbsime?

## Pagrindinis tikslas

### Ignyti gebėjimą:

- *Ižvelgti ir suprasti organizacijos sėkmei svarbiausius veiksnius ir tendencijas;*
- *Atlikti strateginę išteklių ir galimybių analizę;*
- *Parinkti novatorišką, konkrečiai situacijai adekvačią strategiją*

### Svarbiausi kurso objektai:

- *Strategija – kas tai? kodėl taip? kaip kurti?*
- *Strategijos objektai – individas, funkcija, organizacija, tinklai, šalis....*
- *Kaip pažinti veiklos aplinką, ją įtakojančias jėgas, konkurentus?*
- *Kaip įvertinti savo organizacijos strateginį potencialą ir esminius resursus?*
- *Kaip rengti, koreguoti strategiją, kokią strategiją parinkti/sukurti?*
- *Kaip sukurti sąlygas parengtai strategijai įgyvendinti?*
- *Sumanūs sprendimai ir veikla – kas tai ir kuo skiriasi nuo tradicinių?*
- *Ir dar kai kas, pasirodės vertas mūsų dėmesio...*

## Studijų metodai:

- *Jokių apibrėžimų!!!! Jokio “kalimo”!*
- *Interaktyvios paskaitos*
- *Grupinės diskusijos*
- *Situacijų analizė*
- *Verslo/veiklos praktikų analizė, dalyvaujant sėkmingiems verslininkams ir visuomenės lyderiams*
- *Atvejų studijos*

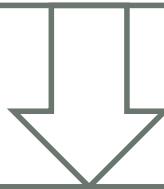
## Vertinimas:

- *Individualus darbas – 50 proc.*
- *Egzaminas – 50 proc.*

# Kritiniai sėkmės veiksniai

## Lūkestis:

*Igtyti sisteminį supratimą apie strategiją, jos rengimo kompetenciją ir bazine strateginio valdymo kvalifikaciją.*



## Kritiniai sėkmės veiksniai:



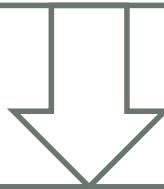
## Studijų rezultatai/Uždaviniai

- *Gebeti suprasti ir atpažinti strategiją ir jos artefaktus bet kurioje veiklos srityje*
- *Gebeti parinkti ir teisingai taikyti svarbiausių strateginės analizės metodus*
- *Gebeti atpažinti ir jvertinti organizacijai svarbias tendencijas ir potencialius sėkmės veiksnius*
- *Mokēti rengti bet kurio tipo organizacijos strategiją ar profesionaliai dalyvauti jos rengimo procese.*
- *Suprasti strateginio valdymo procesą.*
- *Gebeti struktūruotai ir argumentuotai pristatyti siūlymus strategijai tobulinti.*

# Kritiniai sėkmės veiksniai

## Lūkestis:

*Igtyti sisteminį supratimą apie strategiją, jos rengimo kompetenciją ir bazine strateginio valdymo kvalifikaciją.*



## Kritiniai sėkmės veiksniai:

- Studentai nuosekliai gilinasi į studijų dalyką ir pateikiamą literatūrą*
- Dėstytojas studijas organizuoja taip, kad studentams būtų įdomu ir aktualu.*



## Studijų rezultatai/Uždaviniai

- Gebeti suprasti ir atpažinti strategiją ir jos artefaktus bet kurioje veiklos srityje*
- Gebeti parinkti ir teisingai taikyti svarbiausių strateginės analizės metodus*
- Gebeti atpažinti ir įvertinti organizacijai svarbias tendencijas ir potencialius sėkmės veiksnius*
- Mokėti rengti bet kurio tipo organizacijos strategiją ar profesionaliai dalyvauti jos rengimo procese.*
- Suprasti strateginio valdymo procesą.*
- Suprasti strategijos sėkmingo realizavimo prielaidas ir veiksnius*
- Gebeti struktūruotai ir argumentuotai pristatyti siūlymus strategijai tobulinti.*

# STRATEGIJA

---

*Nėra turtingų ar  
neturtingų organizacijų –  
yra tik gerai ar blogai  
valdomos organizacijos*

*P. Drucker*

**Atsilikimas yra daugiau  
minties būsenai negu aplinkos  
poveikio pasekmė ar socialinis,  
techninis skurdumas**

*Nėra nieko praktiškesnio už gerą teoriją*

A. Einšteinas

*Jei faktai prieštarauja mano teorijai, tuo blogiau – faktams*

Archimedes

*Viena, ką puikiai supratau per pastaruosius 15 metų yra tai, jog praktika “šlykščiai tiksliai” atitinka teoriją.*

V. Šleinota

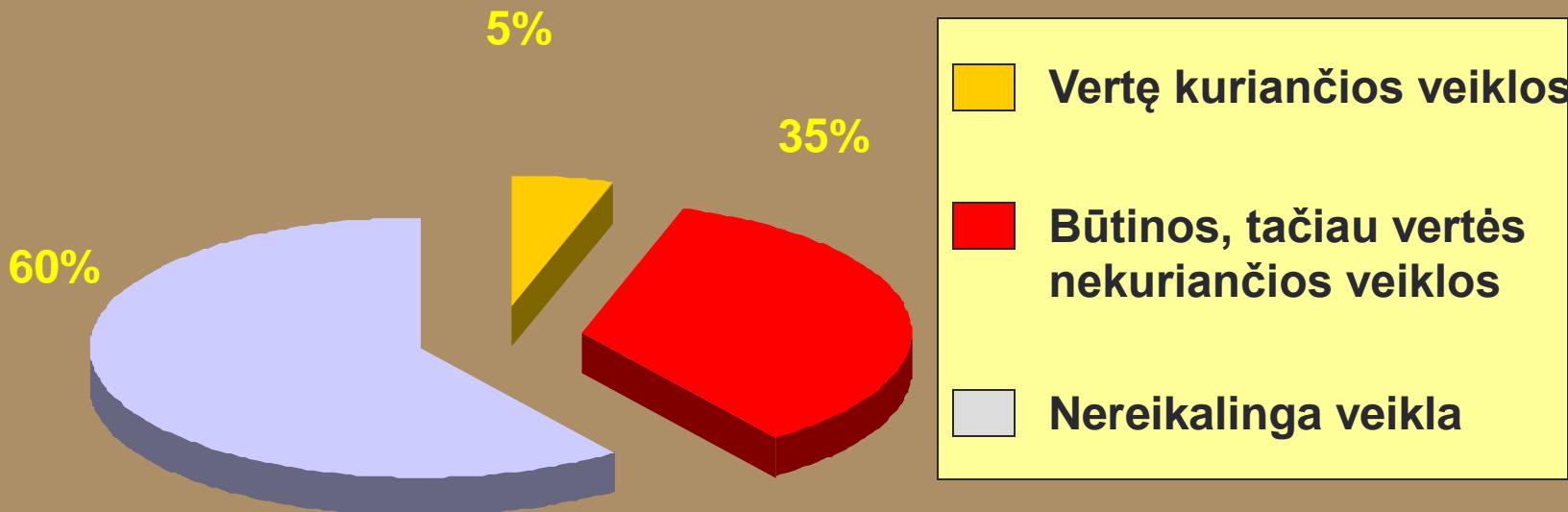
***Strategijos paskirtis -  
generuoti didžiausią  
pridedamąją vertę***

*Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė,  
tūkst. Eurų*

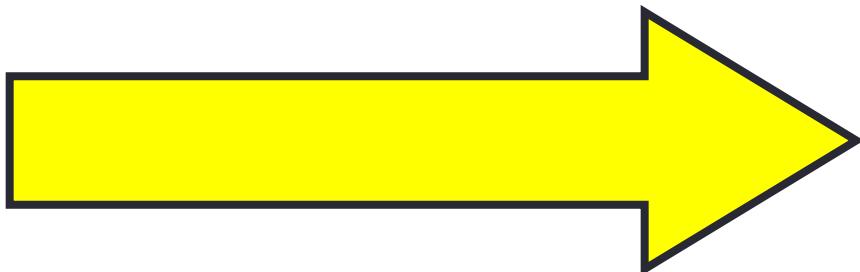
	<i>Lietuvoje</i>		<i>ES vidurkis</i>		<i>Aukščiausias produktyvumas, 2011</i>
	<i>2006</i>	<i>2011</i>	<i>2006</i>	<i>2011</i>	
<i>Maisto produktų gamyba</i>	<b>10,3</b>	<b>13,7</b>	<b>40,5</b>	<b>40,8</b>	<i>Airija, 169,2</i> <i>Šveicarija, 101,9</i>
<i>Tekstilės gaminių gamyba</i>	<b>6,5</b>	<b>12,8</b>	<b>27,1</b>	<b>35,0</b>	<i>Šveicarija, 73,0</i> <i>Norvegija, 68,1</i>
<i>Drabužių gamyba</i>	<b>4,9</b>	<b>7,1</b>	<b>16,2</b>	<b>19,6</b>	<i>Norvegija, 76,5</i> <i>Šveicarija, 65,4</i>
<i>Chemijos produktų gamyba</i>	<b>24,7</b>	<b>74,1</b>	<b>100,0</b>	<b>95,0</b>	<i>Nyderlandai, 176,8</i> <i>Airija, 171,8</i>
<i>Mašinų ir įrangos gamyba</i>	<b>10,5</b>	<b>17,1</b>	<b>52,8</b>	<b>66,1</b>	<i>Norvegija, 146,4</i> <i>Šveicarija, 108,1</i>
<i>Baldų gamyba</i>	?	<b>11,7</b>	?	<b>27,8</b>	<i>Šveicarija, 87,4</i> <i>Norvegija, 67,5</i>

# Racionali gamyba: *padaryti daugiau su mažiau*

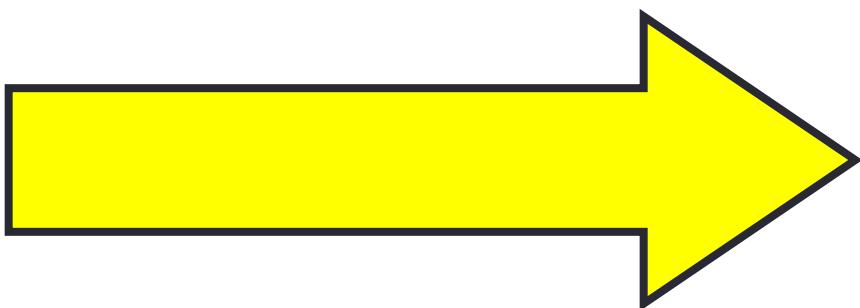
Atliekant gamybines operacijas tik maža viso sunaudojamo laiko dalis eina tam, kad būtų sukurta reali vertė vartotojui



Aiškiai įvardijant "vertę" per vartotojo perspektyvą, visos vertės nekuriančios ir nereikalingos veiklos gali būti palaipsniui racionalizuotos ar atsisakytos.



*Funkcionavimo  
strategija*



*Vystymosi strategija*

**AR MES DAROME TAIP, KAIP REIKIA?**

**AR MES DAROME TAI, KĄ REIKIA?**

**„Šiandien yra dviejų tipų organizacijos:  
greitos ir mirę“ (Funky Business)**

**Trys organizacijų tipai:**

- 1. Tos, kurios stebi kas vyksta**
- 2. Tos, kurios stebisi, tuo kas vyksta**
- 3. Tos, kurios priverčia, kad kažkas vyktų**

Visas kovas laimi vyrai, kurie tose  
kovose nedalyvauja – **strategai**

Fon Klauservitz

Žmogus, tiksliai žinantis ką jis darys,  
nueis netoli

Napoleonas

**STRATEGIJA** – tai organizacijos ilgalaikės veiklos kryptis ir mastai, leidžiantys pasiekti sėkmę tinkamai pasirenkant ir panaudojant resursus, tenkinant rinkos poreikius ir interesų grupių lūkesčius.

**STRATEGIJA** – tai veiklos sistema, integruojanti svarbius tikslus, politikas ir nuoseklius veiksmus į suderintą visumą.

**STRATEGIJA** – kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, su tinkamais ištekliais ir tinkamai pasinaudoti situacijomis.

**Geriausia strategija –  
kuri leidžia laimėti karą be kovos.**

**Strategijos klasika:**  
koncentruoti savo pranašumus prieš  
konkurento silpnumus.

**Strategija** - tai resursų parinkimas

**Taktika** - tai resursų panaudojimas

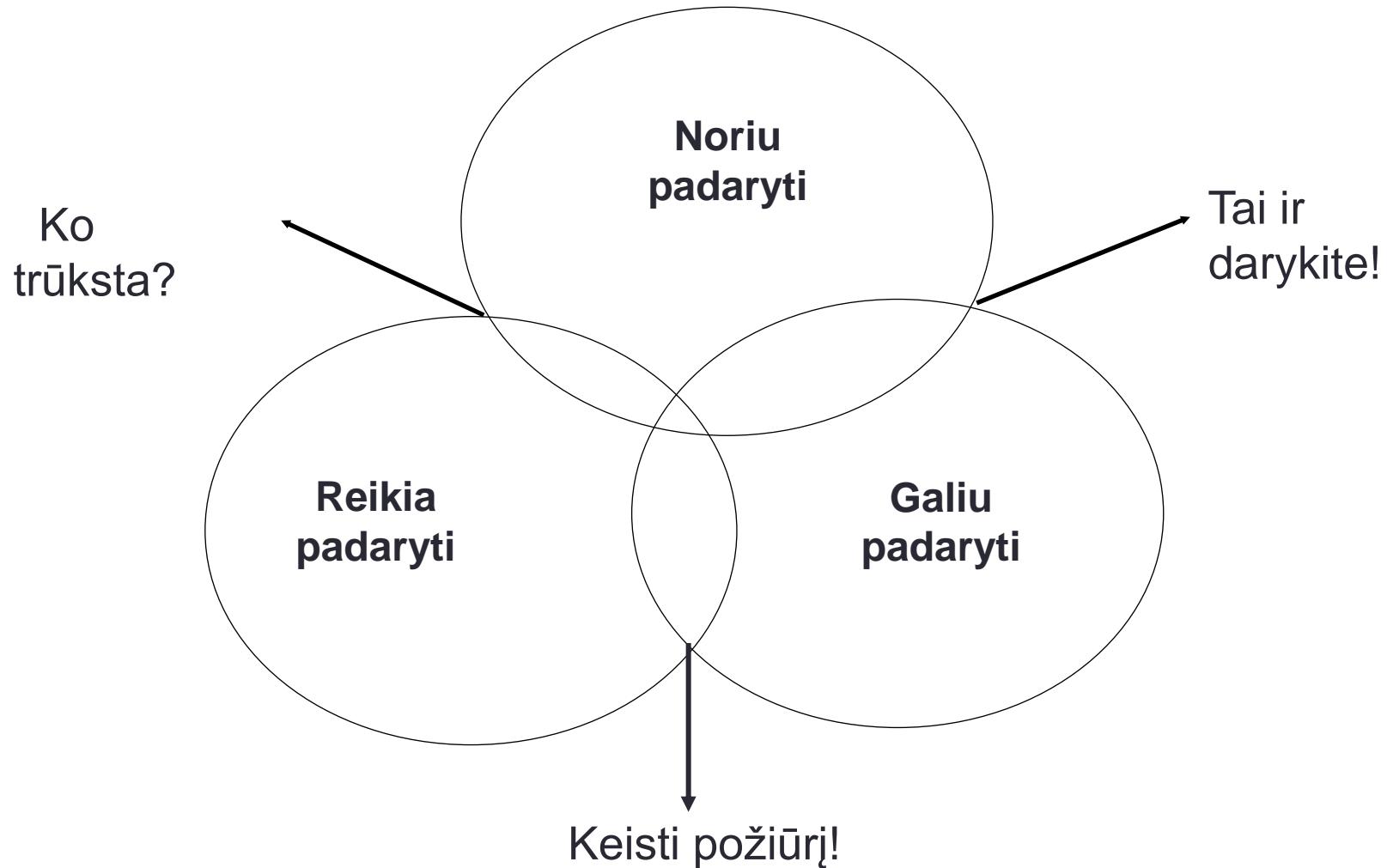
**Strategija** - tai marketingas

**Taktika** - tai prekyba

**Strategija** baigiasi ties būstinės durimis

**Taktika** prasideda kontaktuojant su klientu

# PRIELAIDOS STRATEGIJAI



### **Strategijos tipai:**

**Suplanuota**



**Antrepreniška**



**Ideologizuota**



**Skëtis**



**Procesas**



**Nesusijusi (arba slapta):**



**Konsensuso**



**Priverstinė**



**Sumanyta strategija**

**Primta**

**Realizuota strategija**

**Nerealizuota**

**Staiga atsirandancios strategijos**

**Nėra problemų: viskas priklauso nuo pasirinkimo**

**Ten, kur administratorius mato problemą, antrepreneuris mato galimybę**

Aplinkybės nebūna “geros” ar  
“blogos”. Jos tiesiog “būna”.

*“Geromis” ar “blogomis” jas  
padaro tik mūsų vertinimas.*

*Kiekviena nesékmė atveria naujas  
galimybes.*

# BENDRIEJI ANTREPRENERIŠKŲ ORGANIZACIJŲ POŽYMIAI

- *Proaktyvumas*
- Siekiai, viršijantys pačių turimus resursus ir galimybes;
- *Komandinio darbo kultūra*;
- *Sugebėjimas mokytis*;
- *Sugebėjimas spręsti problemines situacijas*

# Antreneriai, intrapreneriai,

kaip ir antreneriškos organizacijos, visada veikia ties savo kompetencijos riba, pagrindinj dėmesj ir resursus skirdami tam, ko jie dar nežino, o ne tam, kas jau žinoma. Jie save vertina ne pagal praeities standartus (kaip toli jie yra nuėję ir ką pasiekę), bet pagal ateities viziją (kiek daug dar reikia padaryti). Jie neleidžia, kad praeitis varžytų ateitį: akivaizdi nesékmę praeityje dar nereiškia, kad tas pats negali būti atlikta taip, kad ateityje atneštų sėkmę. Aišku, kad jei kažkas pasisekė anksčiau, tai nebūtinai garantuoja ateities sėkmę (Kanter, 1983).

*Racionalus* žmogus stengiasi  
prisitaikyti prie aplinkos;  
*neracionalus* užsispyrusiai stengiasi  
pasaulį adaptuoti prie savęs.

Štai kodėl pažangą lemia  
*neracionalūs* žmonės.

Bernardas Shaw

*Sékmé skirtингуме,*

*o ne*

*panašume*

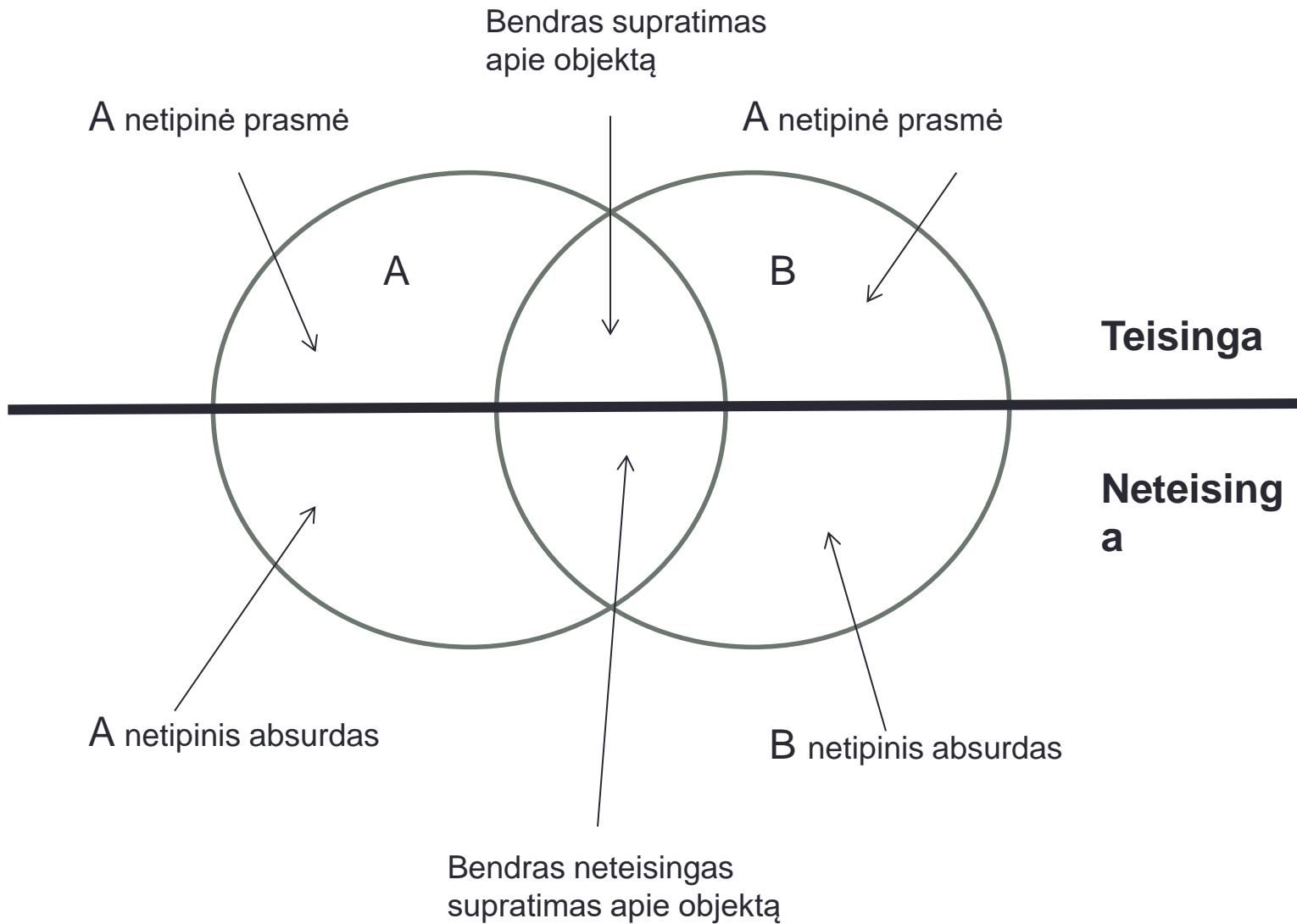
Strategijos esmė – pozicionuoti save atskirai nuo konkurento. Ji ne apie tai, kaip būti geresniu už konkurentą: esminis dalykas – būti skirtingu. (M. Porter)

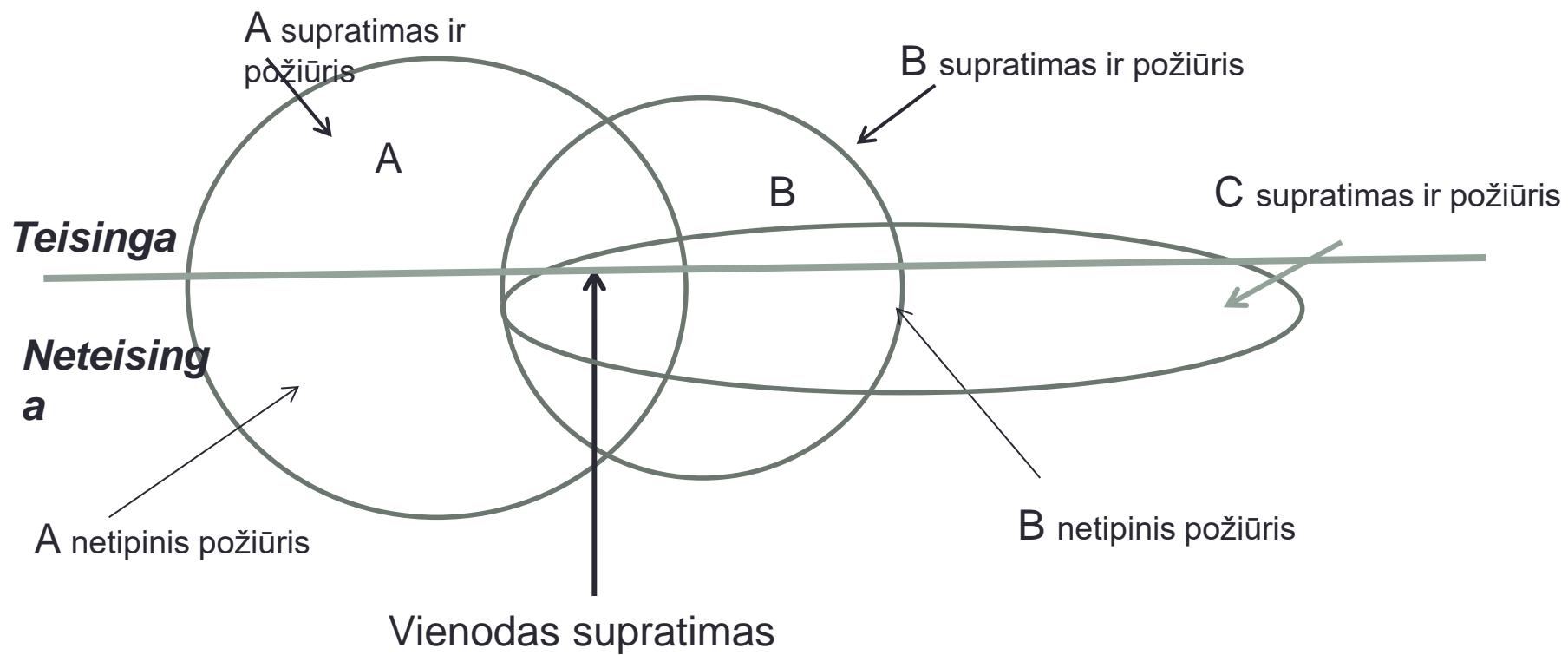
Siekiamybė: ne būti geriausiu iš geriausių, bet būti vieninteliu, kuris tai daro. „J. Garcia“

Sékmés versle pagrindas – turėti drąsos pasipriešinti akivaizdžiai strategijai, pamatyti už standartinio supratimo, éjimo toliau negu vyraujanti mada ir požiūris, pasirinkimo ir laikymosi savo originalaus kurso.

*Antrepreneuris tiki, jog yra teisus kai tuo tarpu visi kitis mano, jog jis neteisus.*

*Antrepreneuriskumo esmė – būti skirtingu, nes jis turi skirtingą suvokimą apie situaciją.*





*Kodėl mes taip dažnai patenkinti „gerosiomis praktikomis“, kai tuo tarpu turėtumėme patys jas kurti? Gary Hammel*

Geroji praktika – nelygu geriausiai strategijai. McKinsey

# Geroji praktika

- Skatina veikti saugiai – „saugi“ strategija
- Nekuria išskirtinės vertės
- Verslas – ne apie gerąsias praktikas, bet apie unikalias praktikas
- Savotiškas plagiavimas
- „Sėkmės pirmuoju bandymu“ sindromas: o kur mokymasis?

Naujame verslo pasaulyje pats rizikingiausias dalykas – bandymas daryti tuos pačius dalykus ir tuo pačiu būdu, kokiui jie buvo daromi visą laiką. Kvaila tikėtis, kad senieji metodai kažin kaip duos naujus rezultatus.

# Tačiau...

Beveik viskas mene – *nukopijuota...*

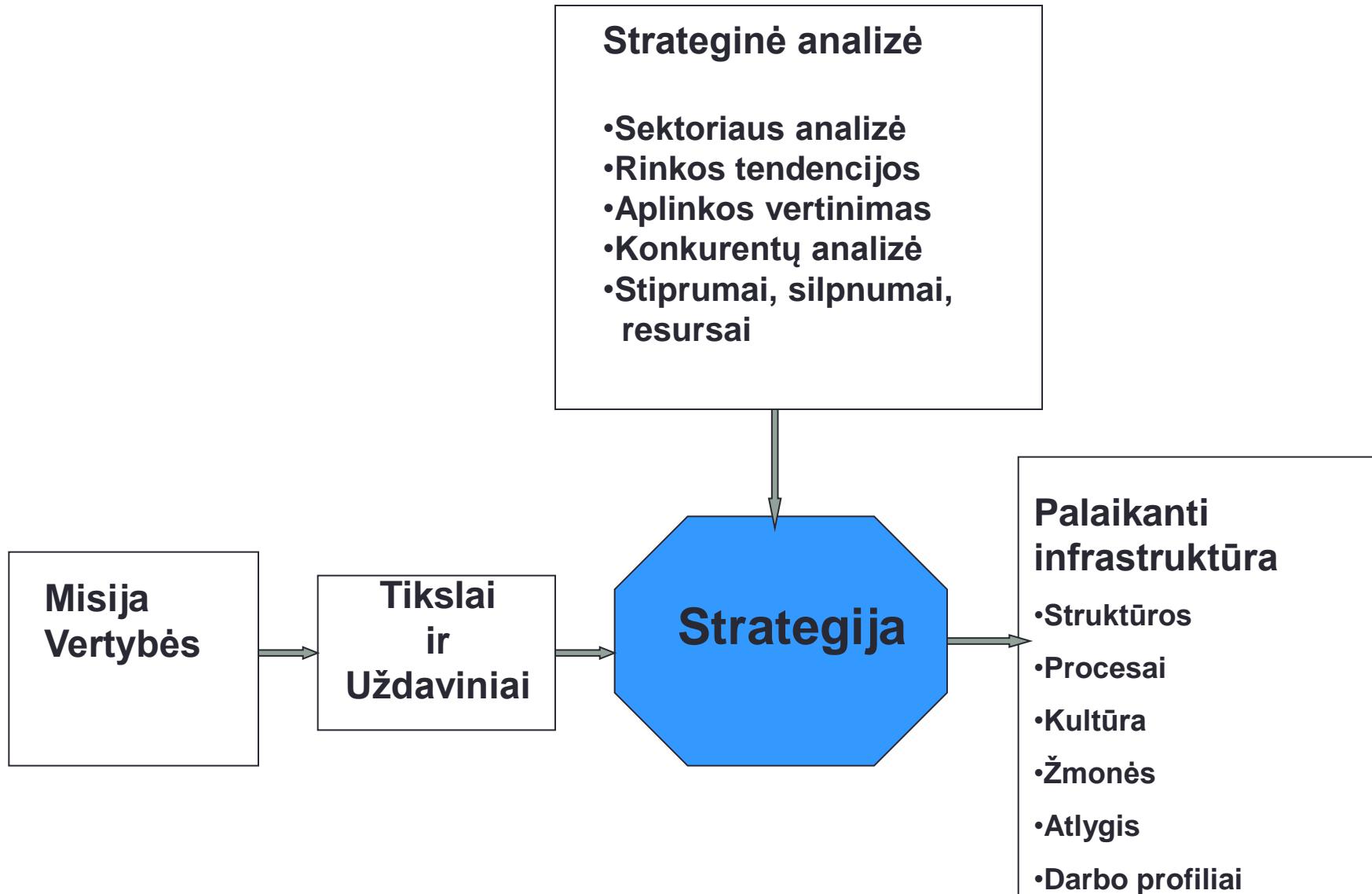
**Steve Jobs** – tą patį apie save...

**Wall-Mart:** gebėjimas panaudoti kitų žmonių idėjas...

**Tačiau: esmė – ne kopijuoti, bet „pasiskolinti“ ir panaudoti kitame kontekste!**

Kaskart, kai bandai ką nors nauja, jautiesi nenormaliai. Tačiau, kuo daugiau laiko praleidi ne komforto zonoje, tuo ji didėja. Tuomet tai, kas kėlė nerimą, ima atrodyti normaliu. Baimė, kurią atlaikai eidamas iki savo galimybių ribos, priverčia tas ribas plėstis.

# Strategijos vieta



# Strategijos struktūra

<p><u>Kovos laukas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokiaiš produktai?</li><li>• Kokiųose segmentuose?</li><li>• Geografinė erdvė</li><li>• Technologijos?</li><li>• Kurioje vertės grandinės dalyje konkuruojame?</li></ul>	<p><u>Priemonės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Per vidinį vystymąsi?</li><li>• Bendrą įmonę?</li><li>• Licenzijos?</li><li>• Isigijimai?</li><li>• Klasteriai?</li></ul>
<p><u>Greitis ir etapai</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokie etapai?</li><li>• Koks nuoseklumas?</li><li>• Kokie prioritetai?</li></ul>	<p><u>Ekonominė logika</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mažesni kaštai dėka kooperacijos?</li><li>• Novatoriškesnių produktų nauda?</li><li>• Konkurencinės saugumas?</li></ul>
	<p><u>Išskirtinumas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ivaizdis?</li><li>• Kaina?</li><li>• Išskirtinumas?</li><li>• Vardas?</li><li>• Patikimumas?</li></ul>

# IKEA strategija

<p><b><u>Kovos laukas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nebrangūs šiuolaikiniai baldai</li><li>• Jauni, pasiturintys vartotojai</li><li>• Pasaulinė rinka</li></ul>	<p><b><u>Priemonės:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Natūralus augimas</li><li>• Nuosavi pardavimo centrai (parduotuvės)</li></ul>
<p><b><u>Greitis ir etapai</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Greita tarptautinė plėtra regioniniu principu</li><li>• Ankstyvas jėjimas į rinką, su yėlesniu jos užpildymu</li></ul>	<p><b><u>Ekonominė logika</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mastų ekonomika – globaliu, regiono, parduotuvės lygmeniu</li><li>• Efektyvus kopijų tiražavimas</li></ul>
	<p><b><u>Išskirtinumas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Itin patikima kokybė</li><li>• Žema kaina</li><li>• Malonus, nesudėtingas apsipirkimas</li><li>• Nuolatinis assortimento papildymas</li></ul>

Sėkminga  
strategija

Efektyvus realizavimas

Ilgalaikis,  
aiškus ir  
sutartas tikslas

Geras veiklos  
aplinkos  
žinojimas

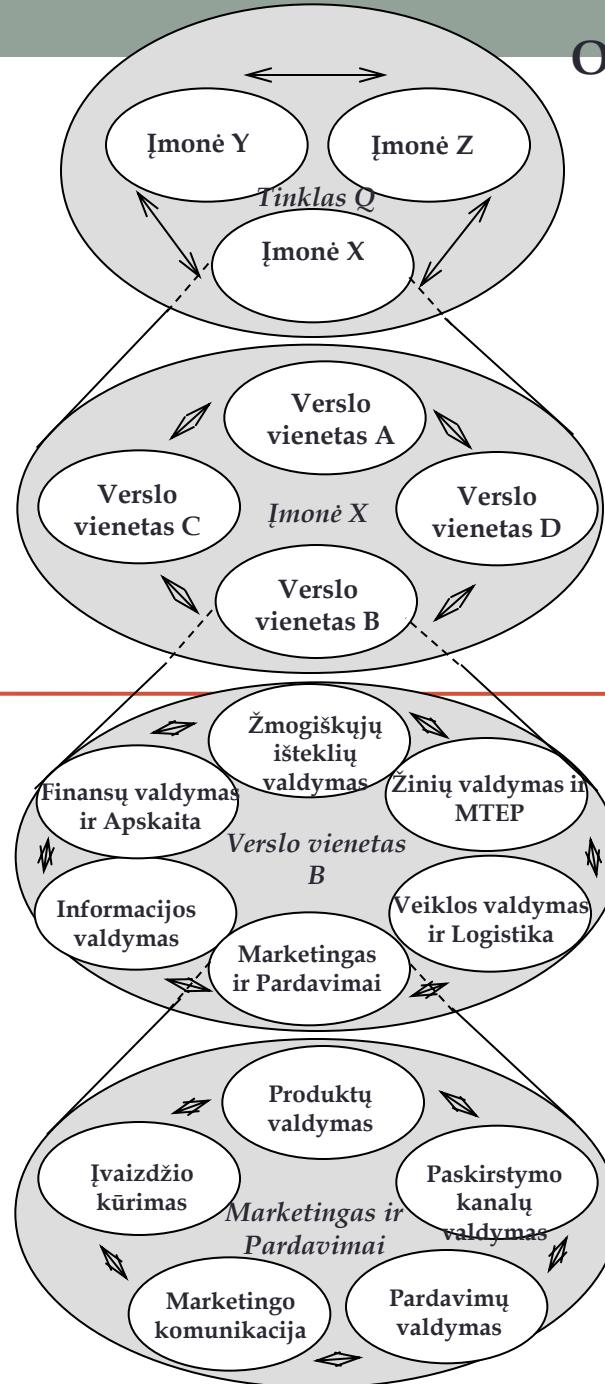
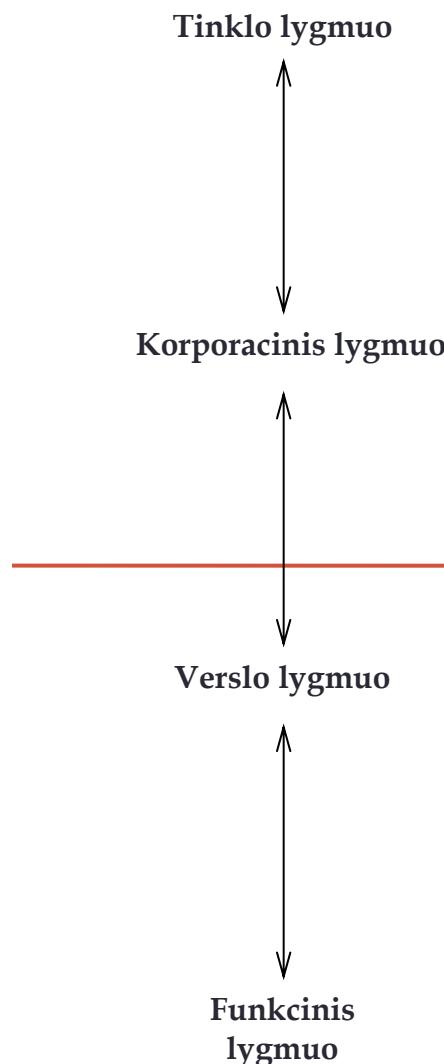
Tinkamų  
išteklių  
pasirinkimas ir  
akumuliavimas

# Sėkmės elementai

	MADONA	GEPAS/ VIETNAMAS	KLINTONAS/ BLERAS
<b>TIKSLAI</b>	Vienas prioritetas- ŽVAIGŽDĖ	Vietnamo suvienijimas	Buti pirmam
<b>APLINKOS PAŽINIMAS</b>	-Naujų tendencijų suvokimas  -Komunikacijos kanalų svarbos suvokimas  -Suvokta sekso galia	-Puikus vietovės žinojimas  -JAV politinės sistemos išmanymas	-Rinkiminės sistemos niuansų suvokimas  -Viešosios nuomonės paisumas
<b>RESURSAI</b>	-Ribotų talento galimybių suvokimas  -Įvaizdžio sukūrimas ir saviraiška  -Ryšių marketingas	-Suvoktos silpnos ekonomikos, karybos ir politinės galios vietas	-Jaunatviškumas, komunikacinė kompetencija  -Savęs pažinimas per visuomenės vertybes ir populiarumą
<b>ĮGYVENDINIMAS</b>	-Sunkus darbas  -Disciplina  -Dėmesys smulkmenoms	-Stipri kontrolė  -Ilgalaikiškumas  -Efektyvi propaganda  -Lyderystė	-Koalicijos sudarymas  -Talentinga komanda

# Lygmenys

# Organizacijos lygis

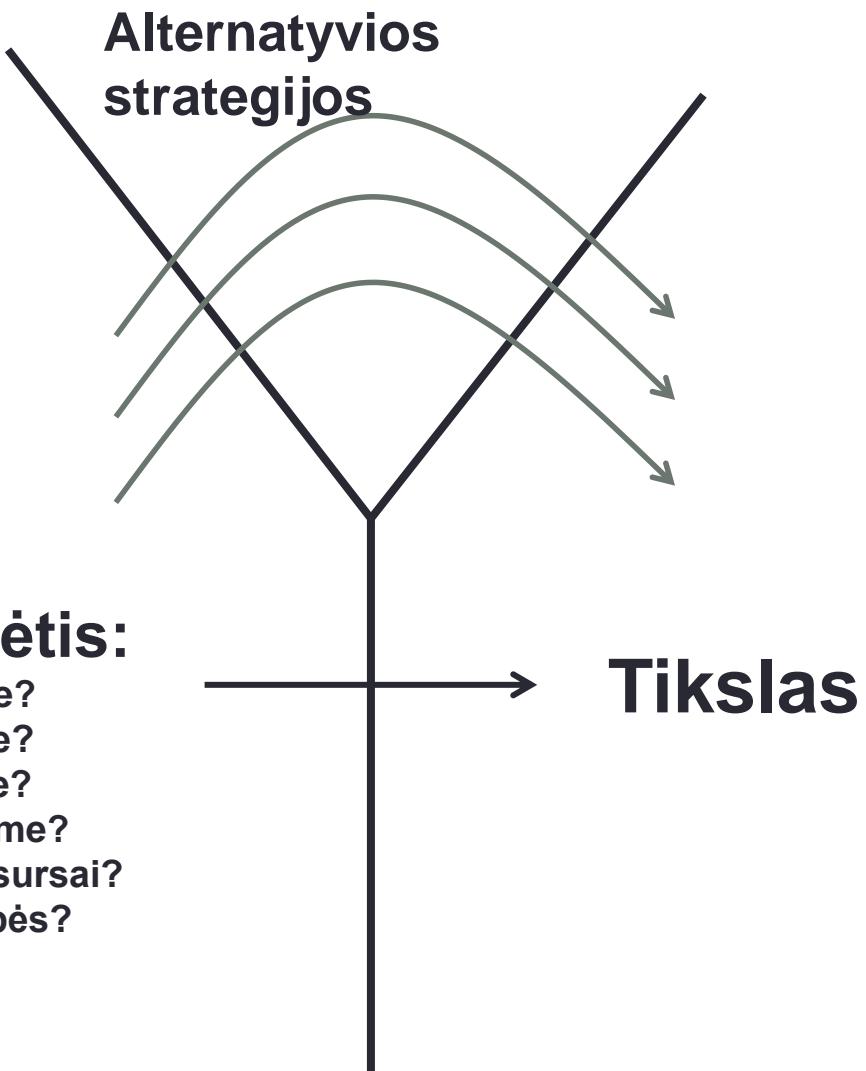


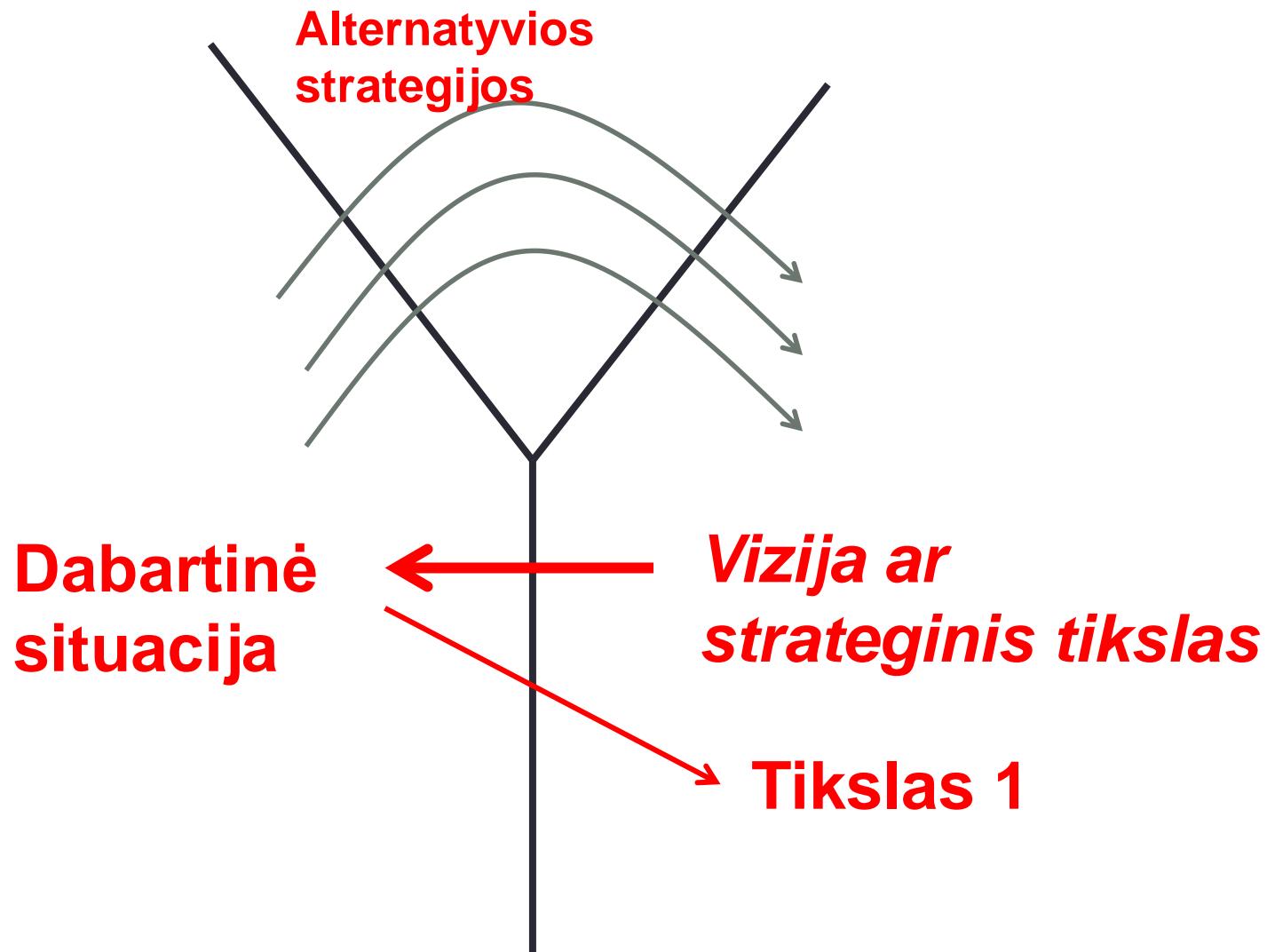
**Strategijos lygiai**

# **STRATEGIJOS RENGIMO PRIELAIDOS:**

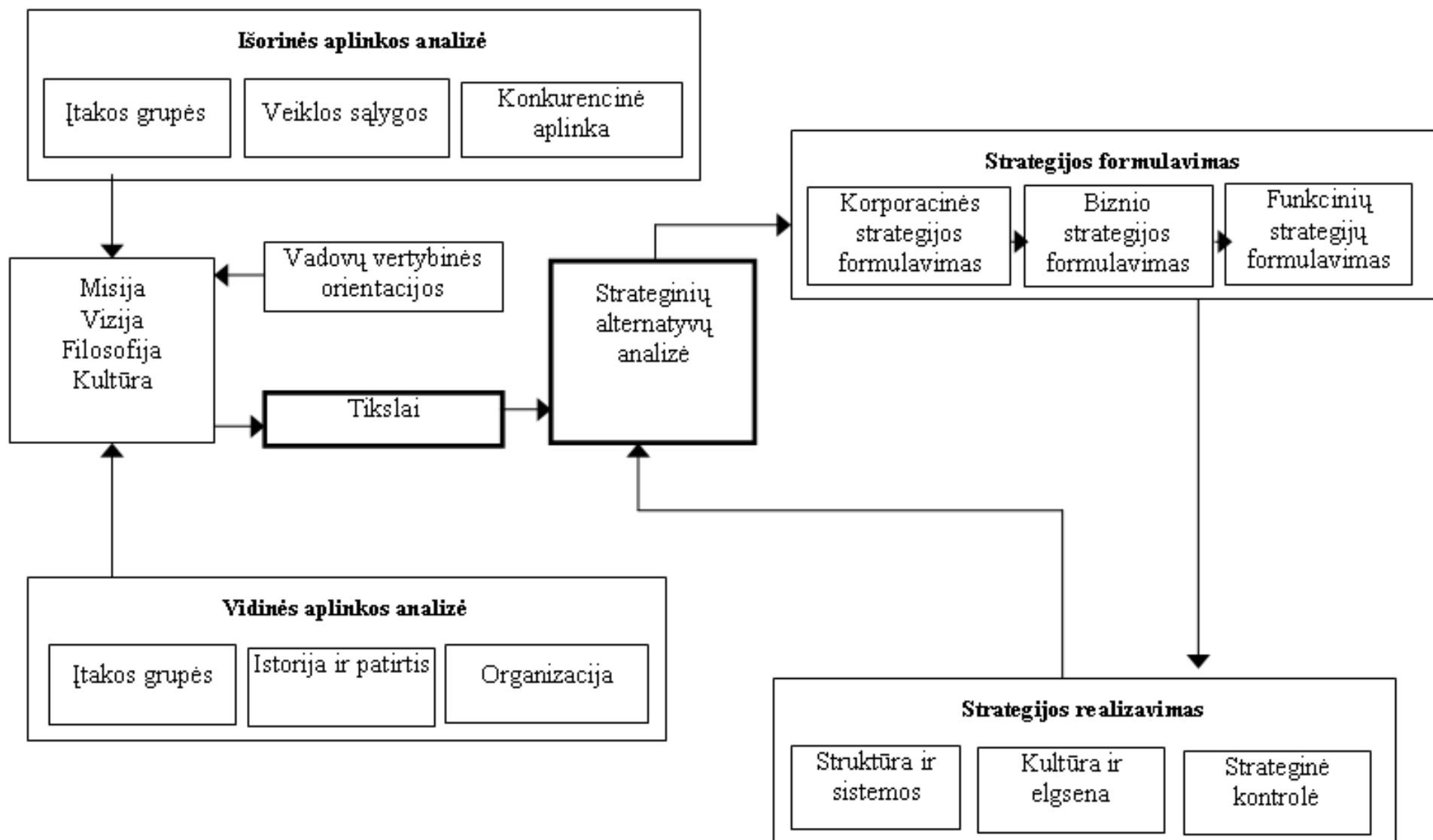
- 1) KUR DABAR YRA FIRMA?**
- 2) KUR JI BUS PO 2-3 METŪ. JEI NEBUS ATLIKTA PAKEITIMU.**
- 3) JEI NE, KOKIOS SPECIFINĖS VEIKLOS TURI IMTIS FIRMA? KOKIA GALIMA RIZIKA?  
REIKALINGI RESURSAI. GALIMOS SĖKMĖS IR NETEKTYS.**

# *Strategijos kūrimas*



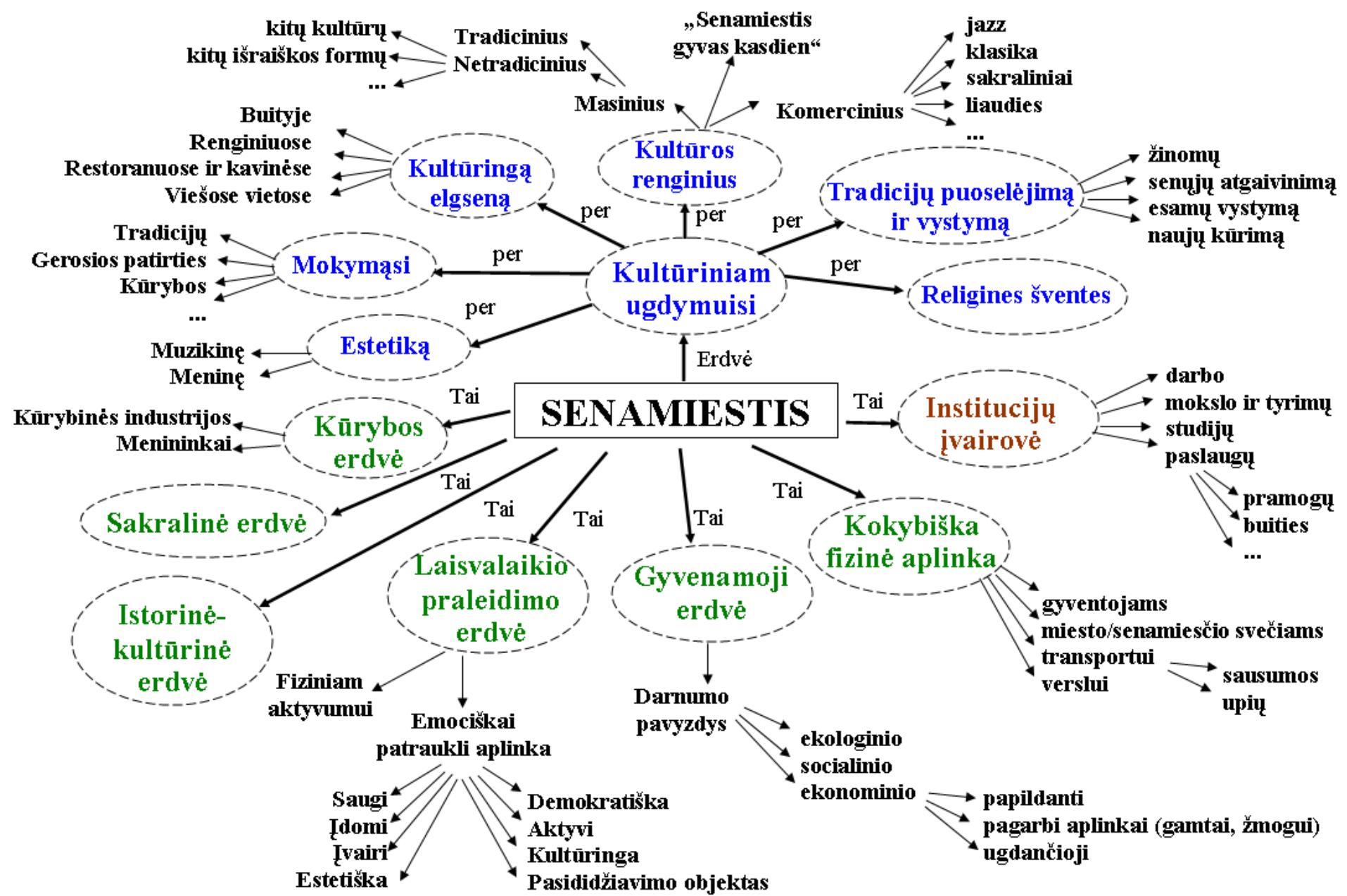


# STRATEGINIO VALDYMO PROCESAS



*Tas, kuris būdamas dvidešimties metų  
nėra idealistas  
sulaukės penkiasdešimties –  
tampa kiaule*

*Bernardas Šo*



# **“Audimo” filosofija**

## **Darbuotojai:**

Mes puikiai suprantame, jog svarbiausias įmonės turtas ir pranašumo šaltinis yra kompetetingi ir motyvuoti darbuotojai. Todėl siekiame, kad mūsų darbuotojai taptų tikrais savo srities profesionalais. Aukštai vertiname tokias darbuotojų savybes kaip novatoriškumas, siekis nuolat tobulėti, sąžiningumas, ištikimybė organizacijai.

# **“Audimo” filosofija**

## **Organizacijos kultūra**

Mūsų organizacija – tokia, kurioje žmonės nori dirbti ir gali pilnai realizuoti savo potencialą. Joje visi darbuotojai turi galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus, vertinama jų nuomonė bei idėjos. Skatiname darbuotojus taupyti ir gausinti įmonės turą, jaustis atsakingais už įmonės sėkmę. Valdymo klimatas, atlyginimo už darbą ir motyvavimo sistema skatina siekti ambicingų tiklsų, nuolat tobulėti patiemis ir tobulinti veiklą. Komandinis darbas, laikymasis aukštų etikos standartų, teisingumas bei sąžiningumas – neatsiejamos mūsų organizacijos kultūros dalys.

# **“Audimo” filosofija**

## **Produktai**

Mūsų prekinis ženklas – kokybės, stiliaus ir novatoriškumo simbolis. To siekdami mes taimome naujausias gamybos technologijas, pažangiausius vadybos bei marketingo metodus. Nuolatinis tobulinimas – esminė produkto strategijos dalis

## **Vartotojai ir verslo partneriai**

Savo veiklos kokybe siekiame įtvirtinti ir palaikyti gero lygio, patikimos organizacijos įvaizdį. Vartotojus ir verslo partnerius vertiname kaip mūsų organizacijos narius. Siekiame, jog jie aktyviai dalyvautų kuriant ir tobulinant mūsų produktus bei veiklą. Visada jautriai ir operatyviai reaguojame į jų pastabas bei pageidavimus.

# Misijos vertinimo kriterijai

- Unikali** → Ar dar kas nors gali taip pat teigti?
- Patikima** → Ar žmonės ja tikės?
- Svarbi** → Ar žmonėms ji rupi?
- Tvari** → Ar ji gali tikt iilgesnį laiką?
- Motyvuojanti** → Ar ji įtraukia žmones?

# Nesiūlykite man daiktų...

- Nesiūlykite man rūbų. Pasiūlykite man patrauklų žvilgsnį.
- Nesiūlykite man batų. Pasiūlykite komfortą mano kojoms ir malonumą vaikščiojant.
- Nesiūlykite man namo. Pasiūlykite man saugumą, komfortą bei laimingą gyvenimo vietą.
- Nesiūlykite man knygų. Pasiūlykite man malonumo valandas ir žinių naudą.
- Nesiūlykite man plokštelių. Pasiūlykite man laisvalaikj ir muzikos garsus.
- Nesiūlykite man įrankių. Pasiūlykite man naudą ir malonumą daryti gražius daiktus.
- Nesiūlykite man baldų. Pasiūlykite man komfortą ir jaukumą.
- Nesiūlykite man daiktų. Pasiūlykite man idėjas, emocijas, jausmus ir naudą.
- **Prašau nesiūlyti man daiktų!**

# Verslo strategijos instituto misija

*Svariai prisidėti prie Lietuvos konkurencingumo didinimo:*

- *Rengiant aukščiausią universitetinę kompetenciją turinčius vadybos ir verslo organizavimo specialistus;*
- *Kuriant ir skleidžiant vadybos mokslo žinias ir gerą patirtį;*
- *Padedant šalies įmonėms, organizacijoms ir institucijoms įveikti strateginius veiklos iššūkius.*

# Tikslai

# Strateginė problema (pavyzdys)

- *Menkas valstybinis finansavimas?*
- *Trūksta studentų (demografija)?*
- *Perspektyviausi studentai išvyksta studijuoti į užsienį?*
- *Netinkamas visuomenės požiūris į aukštajį mokslą?*
- *Menkas verslo poreikis finansuoti mokslinius tyrimus*
- ...

*Bet ar tai mūsų  
problemos?*

# Tikslų (?) pavyzdžiai

## KLAIPÉDA:

- 1.1. Tikslas. Skatinti miesto gyventojų bendruomeniškumą ir pilietiškumą.
- 1.2. Tikslas. Užtikrinti aukštą sveikatos priežiūros paslaugų lygį.
- 2.4. Tikslas. Didinti miesto patrauklumą.
- 3.1. Tikslas. Kurti verslui palankią aplinką.

**3 TIKSLAS.** Skatinti efektyvų gamtinių ir kitų išteklių naudojimą, didinant komunalinių atliekų perdirbimo ir naudojimo apimtis

## Kauno regionas:

**Tikslas 1.** Plėtoti *Kauno* regioną kaip mokslo ir verslo partneryste pagrįstą aukštos pridėtinės vertės pramonės kraštą

**Tikslas 2.** Sudaryti palankias sąlygas smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrai

**Tikslas:** Iki 2021 metų padidinti baldų pardavimus 20 proc., užtikrinant pelno augimą 25 proc.

# S.M.A.R.T. tikslai

**S** – Specific (Specifiniai)

**M** – Measurable (išmatuojami)

**A** – Achievable (pasiekiami)

**R** – Relevant, resource-based (adekvatūs, pagrįsti)

**T**- Time-bound (apibrėžti laike)

# Specifišumas

**Ką** – ką norime pasiekti?

**Kodėl** – kas specifiškai turi būti pasiekta, kokia prasmė, nauda?

**Kas** bus įtrauktas?

**Kur** - vieta

# Išmatuojamumas, tikslumas

- Kiek?
- Kaip žinosiu, kad pasiekta?
- Kiekybiniai parametrai

# Pasiekiamumas

- Realistiškumas
- Ambicingumas
- Kokiu būdu bus pasiekta?

# Adekvatus, pagrīstumas

- Ar pastangos vertos tikslas?
- Ar tinkamas metas?
- Ar tai dera su mūsų kitais poreikiais?
- Ar tai tikrai skirta mums, ar kas geriau gali atlikti?
- Ar tai adekvatu esamoms sąlygoms, verslo aplinkai?

**“Mes nedr̄stame ne todēl, kad  
dalykai yra sunkūs. Dalykai yra  
sunkūs todēl, kad mes nedr̄stame”.**

Seneka

# Strateginis KTU EVF TIKSLAS

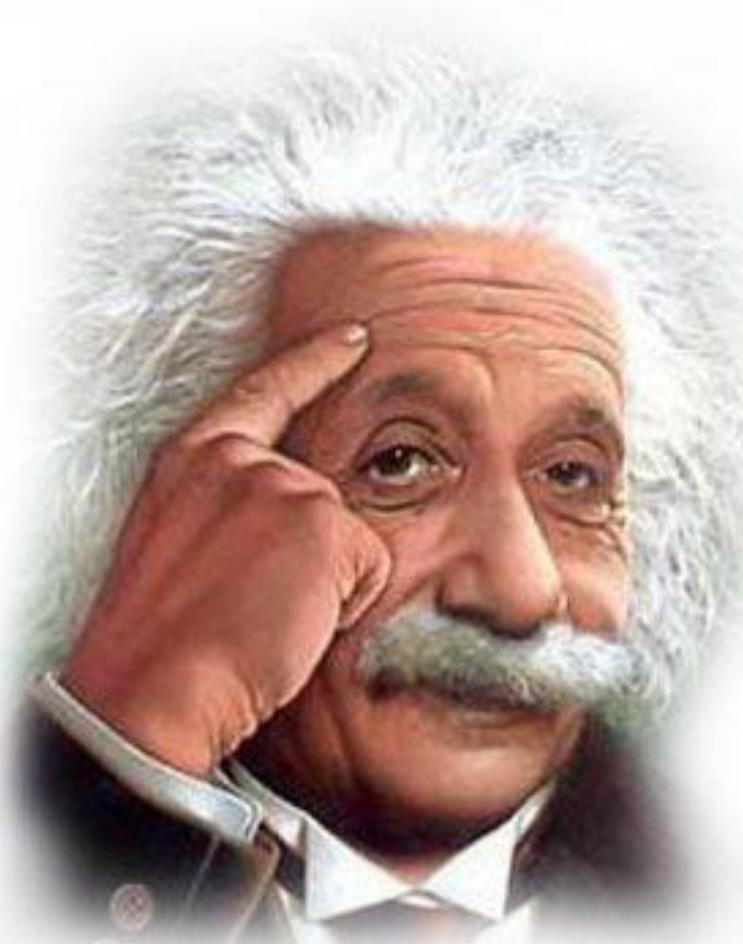
- apti tarptautiniu mastu pripažintu **aukštos reputacijos** ekonomikos, verslo ir vadybos kompetencijos centru, kuriančiu aukštą pridėtinę vertę suinteresuotosioms šalims: studentams, dėstytojams, šalies ir užsienio partneriams, bei prisidedančiu sprendžiant tvaraus šalies ir regionų ūkio bei visuomenės vystymosi iššūkius.

*Strategija: lanksti, tačiau  
sukoncentruota į  
pagrindinj tikslą*

# Strategijos vertinimas

- Ar ji įvertina aplinkoje vykstančias tendencijas?
- Ar siekiamas tikslas yra iš tikrujų strateginis?
- Ar įvertinta konkurencinė aplinka?
- Ar strategija grindžiama esminėmis kompetencijomis ir resursais?
- Ar turite pakankamai resursų ją įgyvendinti?
- Ar numatytas išskirtinumas yra tvarus?
- Ar strategijos elementai tarpusavyje suderinti?
- Ar strategiją realiai galima įgyvendinti?
- Kokios šios strategijos įgyvendinimo pasekmės organizacijai?
- Ar laukiamas rezultatas tenkina akcininkus?

# *Strateginė analizė*

A close-up portrait of Albert Einstein, showing him from the chest up. He has his characteristic wild white hair, a prominent grey mustache, and is resting his chin on his hand. He is wearing a dark suit jacket over a white shirt.

Not everything that can be  
counted counts,  
and not everything  
that counts can be counted.

*Albert Einstein*

**Ar mes esame pasiruošę permainoms?**

*Mes dirbame vakarykštios dienos struktūrose.*

Naudojame šios dienos metodus  
rengdami rytojaus strategijas,  
dažniausiai su žmonėmis, kurie yra  
užvakarykštios kultūros ir  
kurie sukūrė vakarykštios dienos struktūras,  
tačiau poryt  
Įmonėje/organizacijoje/institucijoje  
jie jau nebedirbs.

(Calzaferrri)

# Vėluojančios šalies sindromai

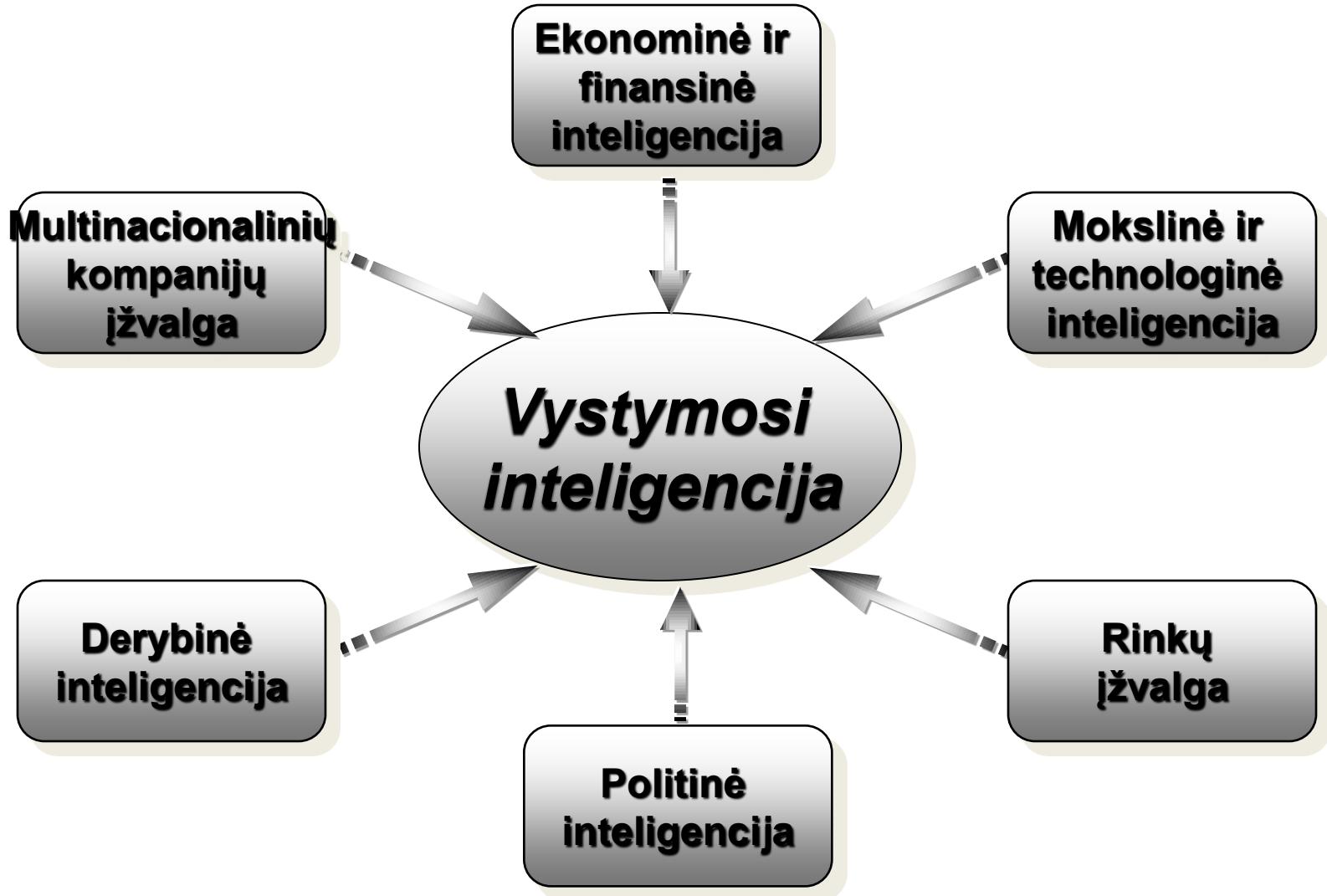
- *Neturėjimas aiškios vystymosi vizijos ir juo labiau – aiškių vystymosi instrumentų*
- *Menkas supratimas apie savo vystymosi potencialą ir jo panaudojimo galimybes*
- *Menkas supratimas apie savo vystymosi aplinką – kas yra grėsmė, o kas galimybė, kas partneriai, o kas – ne visai*
- *Vystymosi instrumentai, strategijos, dažniausiai perimti iš šalių su visai kitokiu socialiniu, politiniu, istoriniu kontekstu ir dažniausiai – kas tiko prieš dešimtmetį*
- *Priešingai – itin akcentuojamas kultūrinis ir kitoks “skirtingumas”*

***“Kas atskiria aukščiausios klasés protą nuo eilinio yra gebėjimas tuo pačiu metu žvelgti į dvi viena kitai prieštaraujančias idėjas ir išlaikyti gebėjimą funkcionuoti”***

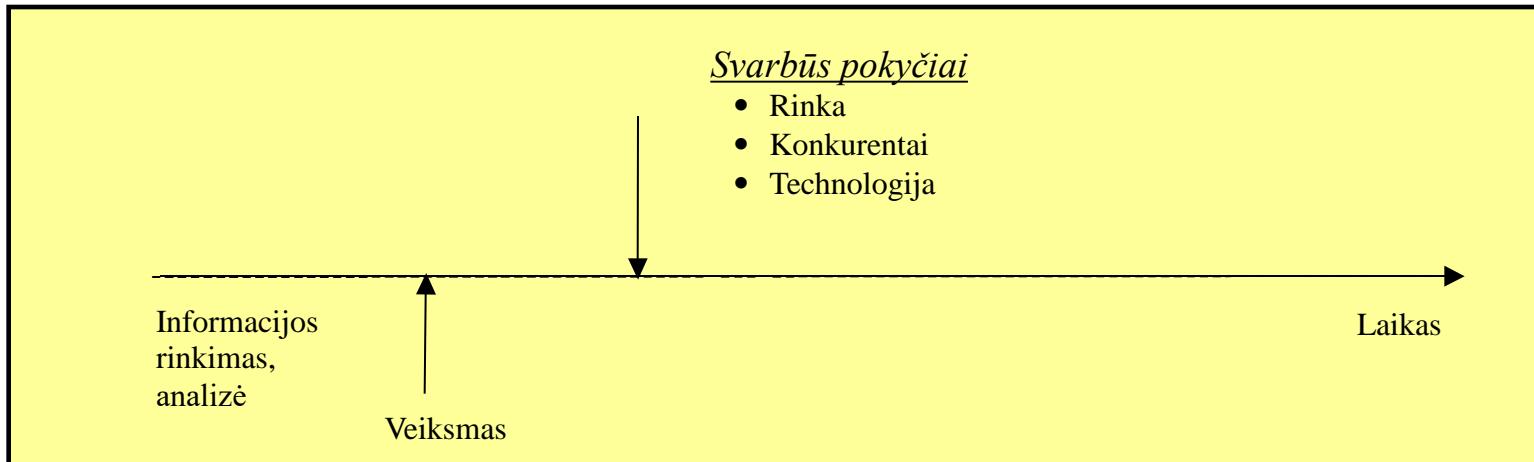
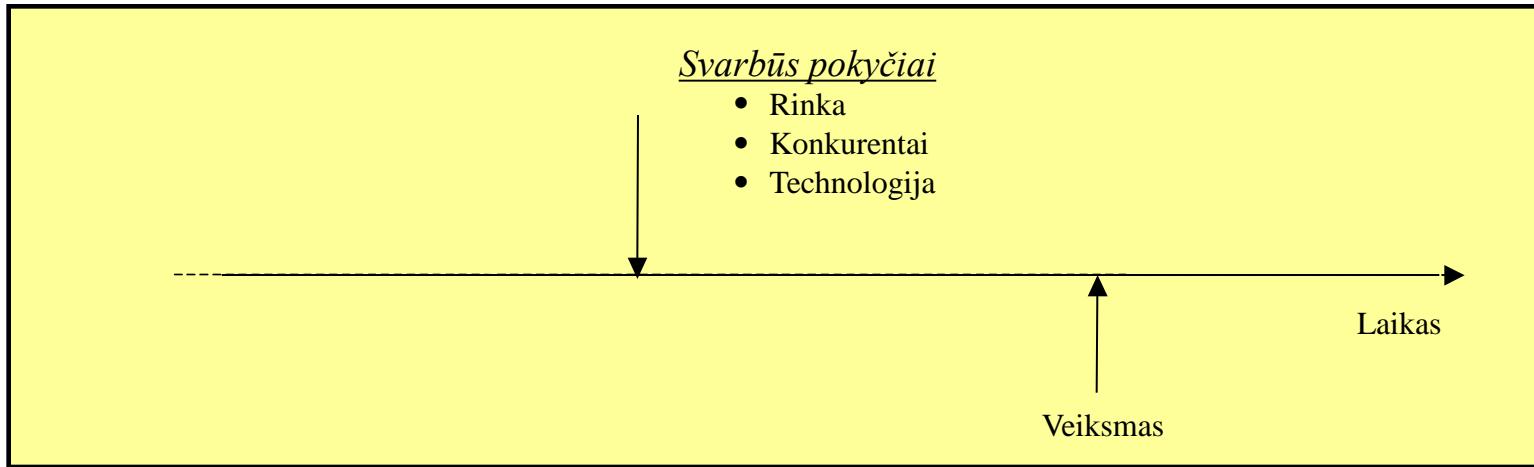
*Scott Fitzgerald*

# Inteligentiška šalis/organizacija

- *Pasižymi organizuotu intelektiniu gebėjimu jžvelgti pokyčius, jų priežastis bei galimas pasekmes;*
- *Turi sukūrusi efektyvius kolektyvinio žinojimo bei kompetencijos kūrimo mechanizmus;*
- *Sugeba pasiekti užsibrėžtus vystymosi tikslus, efektyviai panaudojant visus galimus išteklius.*



## Reaktyvus ir proaktyvus valdymas



# Verslo įžvalga *(Business Intelligence)*

”Silpnų signalų iš aplinkos monitoringo menas,  
parodantis, ar organizacija vis dar konkurencinga”

Benjamin Gilad  
Tel Avivo universiteto profesorius

# *Inteligentiškumas*

- „Išeiti iš dėžės“
- Suprasti tendencijas
- Gebeti įžvelgti prasmę
- Sugebeti iš to gauti naudą

# O jei kitaip?...

- *Taip buvo visada...*
- *Efektyvumas didina nestabilumą*
- *Valdžios koncentravimas virsta piktnaudžiavimu*
- *Entropija linkusi plisti: antrasis termodinamikos dėsnis*
- *Greičiau, greičiau: o kada galvoti ir suprasti? Greitis tai žudo*
- *Ekstrapoliacija...*

# TENDENCIJOS

- Globalizacija
- Žinių ekonomika ir žinių valdymas
- „Atomizacija“
- Demografija ir klimato kaita
- Personalizacija
- Hiperkonkurencija

# **GLOBALIZACIJA**

- Bet kuris verslas – tarptautinis
- Bendros “žaidimo taisyklės”
- Bendri išteklių šaltiniai
- Organizacijos ribos “ištirpsta”
- .....

# **ŽINIŲ EKONOMIKA**

- **Pagrindinis resursas – kompetencija**
- **Naujas organizacijų pasaulis**
- **Virtualios organizacijos**
- **Rinkoje žmogus “vertas” tiek, kiek jam mokama**
- **Nebegalioja senos tiesos**
- .....

*Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė,  
tūkst. Eurų*

	<i>Lietuvoje</i>		<i>ES vidurkis</i>		<i>Aukščiausias produktyvumas, 2011</i>
	<i>2006</i>	<i>2011</i>	<i>2006</i>	<i>2011</i>	
<i>Maisto produktų gamyba</i>	<b>10,3</b>	<b>13,7</b>	<b>40,5</b>	<b>40,8</b>	<i>Airija, 169,2</i> <i>Šveicarija, 101,9</i>
<i>Tekstilės gaminių gamyba</i>	<b>6,5</b>	<b>12,8</b>	<b>27,1</b>	<b>35,0</b>	<i>Šveicarija, 73,0</i> <i>Norvegija, 68,1</i>
<i>Drabužių gamyba</i>	<b>4,9</b>	<b>7,1</b>	<b>16,2</b>	<b>19,6</b>	<i>Norvegija, 76,5</i> <i>Šveicarija, 65,4</i>
<i>Chemijos produktų gamyba</i>	<b>24,7</b>	<b>74,1</b>	<b>100,0</b>	<b>95,0</b>	<i>Nyderlandai, 176,8</i> <i>Airija, 171,8</i>
<i>Mašinų ir įrangos gamyba</i>	<b>10,5</b>	<b>17,1</b>	<b>52,8</b>	<b>66,1</b>	<i>Norvegija, 146,4</i> <i>Šveicarija, 108,1</i>
<i>Baldų gamyba</i>	?	<b>11,7</b>	?	<b>27,8</b>	<i>Šveicarija, 87,4</i> <i>Norvegija, 67,5</i>

*Darbuotojas rinkoje*

*vertas tiek,*

*kiek jam mokama.....*

**Nesvarbu kur Jūs dirbate: Jūs nesate “samdinys”,  
bet darote verslą su vieninteliu darbdaviu –  
savimi pačiu bei konkurojate su milijonais kitų  
tokių pačių “verslininkų”. Niekas nenusavina Jūsų  
karjeros – esate vienintelis jos savininkas. Todėl  
išlikimo šiame versle vienintelė sąlyga – mokytis  
kaip kasdien didinti vertę**

Andy Grove (Intel)

**BŪTI SAUGIAM –  
nereiškia turėti darbą;**

**BŪTI SAUGIAM –  
reiškia  
*būti įdarbintinu***

Paprasta sistema

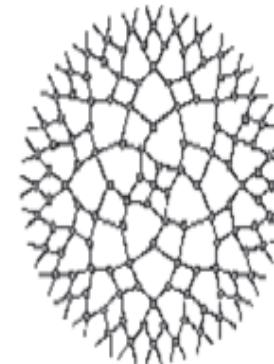


# Sistemų tipai

Sudėtinga sistema



Kompleksinė sistema

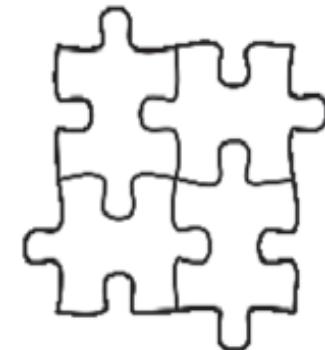


Chaotiška sistema



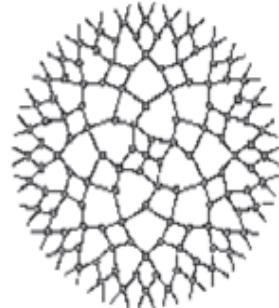
# *Sudėtingos ir paprastos sistemų panašumai:*

- galima apibrėžti „idealų galutinį rezultatą“
- turi baigtinį elementų / kintamųjų skaičių,
- ryšiai tarp kintamųjų statiski, prognozuojami,
- aiškūs priežasties-pasekmės ryšiai,
- sistemos valdymui reikalingos žinios įgyjamos,



# Kompleksinė sistema:

- Ne tik daug kintamųjų, bet ir dinaminės, nuolat kintančios jų sąveikos su sunkiai prognozuojamais rezultatais
- Tvarka sistemoje randasi ne „iš viršaus“, bet kaip daugybės individualių sąveikų rezultatas
- Nėra „idealaus“ galutinio rezultato, tik specifinės išeities sąlygos, j kurias reikia atsižvelgti
- Nuolatinio atsižvelgimo į **specifines situacijas** svarba
- **Sudėtinga prognozuouti priežasties-pasekmės ryšius**



# Chaotiška sistema:

- Nedideli išeitinių pozicijų skirtumai gali salygoti labai skirtingą galutinį rezultatą („drugelio efektas“)
- akivaizdžių priežasties ir pasekmės ryšių numatyti iš esmės neįmanoma
- intervencijos sutelktos į bazinio stabilumo užtikrinimą ir nuolatinį krizių valdymą



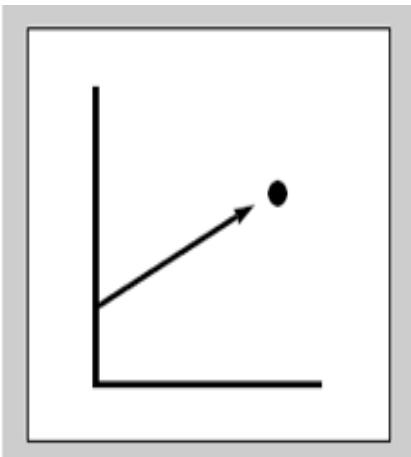
		<b>Aplinkos pokyčių greitis</b>	
		Mažas	Didelis
<b>Kompleksiškumas</b>	Mažas	<b>Mažas neapibrėžtumas</b> Reikalinga informacija žinoma ir prieinama	<b>Vidutinis neapibrėžtumas</b> Nuolatinis poreikis naujai informacijai
	Didelis	<b>Vidutinis neapibrėžtumas</b> Persisotinimas informacija	<b>Didelis neapibrėžtumas</b> Nežinoma, kokia informacija būtų reikalinga

Aplinkos neapibrėžtumo dimensijos: kompleksiškumas, dinamiškumas ir poreikis informacijai  
 (adaptuota pagal Duncan, 1972; Hatch ir kt., 2006)

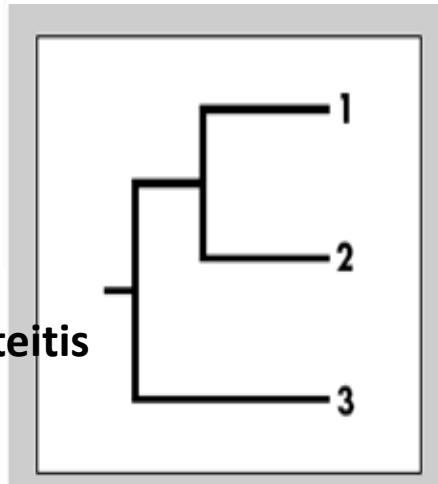
Go to Setti

# 4 aplinkos neapibrėžtumų tipai

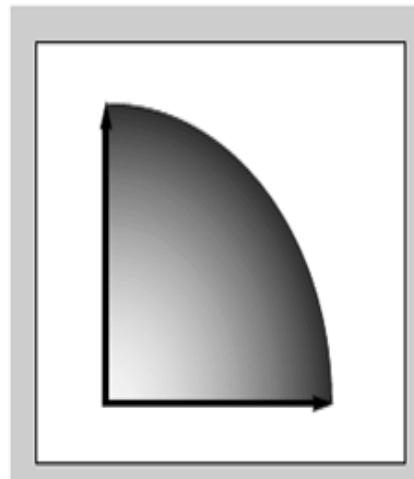
pagal Courtney *Strategy under Uncertainty*



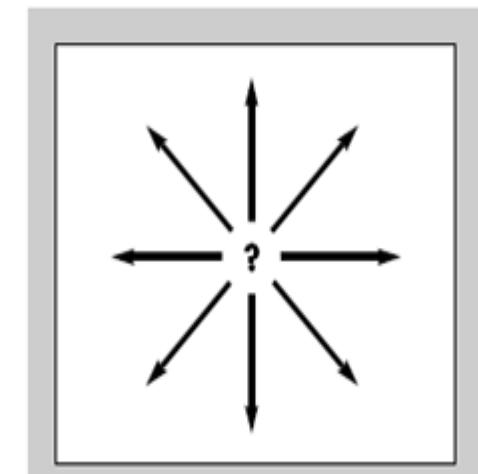
I lygis. Numanoma ateitis



II lygis. Alternatyvios ateitys

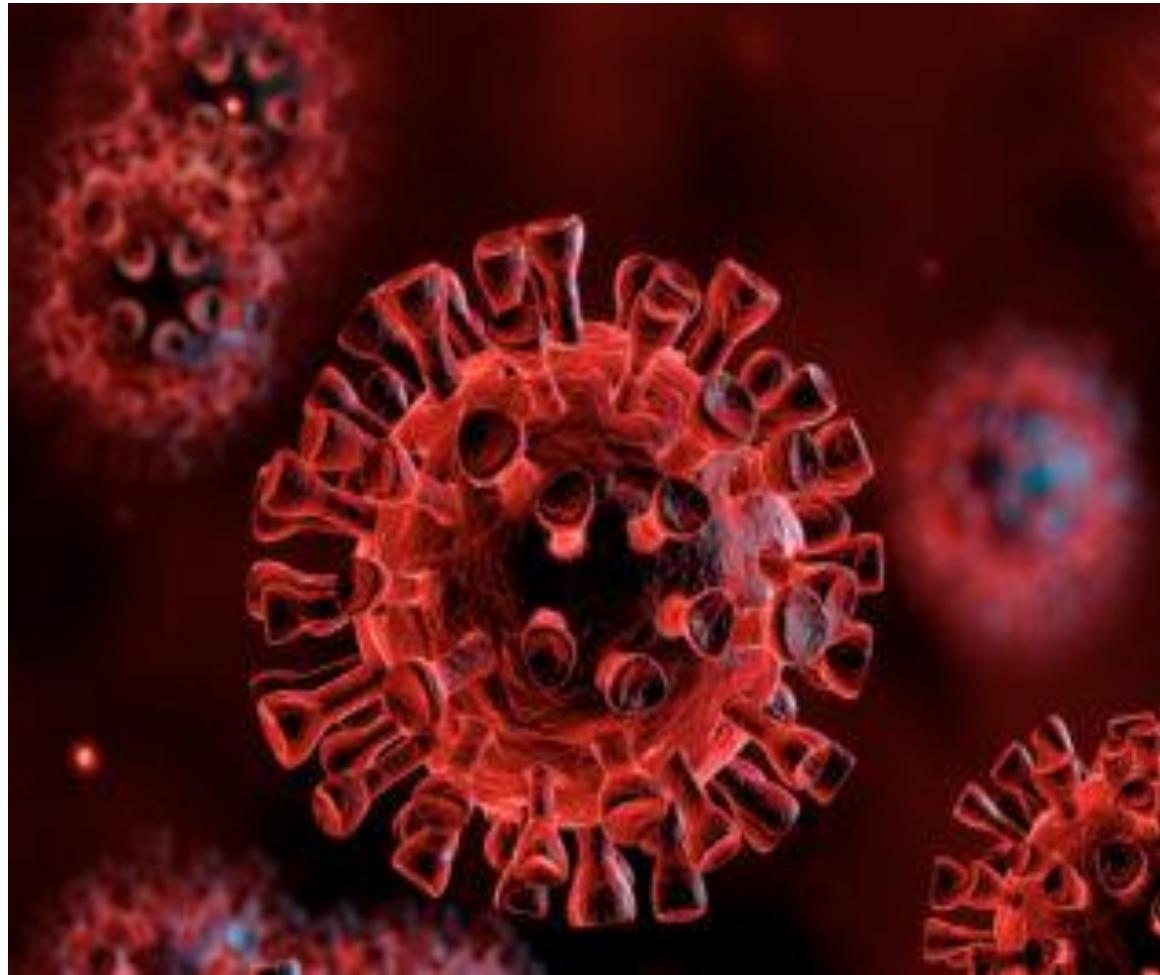


III lygis. Ateičių diapazonas



IV lygis. Tikrasis neapibrėžtumas

# Covid-19 kontekstas



## *Tikimybių / tendencijų zona*

- Augantis valstybės vaidmuo ekonomikoje
- Didžiujų „žaidėjų“ iškilimas mažujų sąskaita
- Pasaulinis valstybių skolų augimas
- Tiekimo grandinių trumpėjimas, gržimas „arčiau namų“
- Tiekėjų ir klientų diversifikacijos svarbos išaugimas
- Nuotolinio darbo technologijų auganti skvarba
- Visuomenės susiskaldymas
- ....

## *Neapibrėžtumų zona*

- Kiek laiko truks epidemija skirtingose pasaulio šalyse? Kiek „bangų“ bus iki pasiekto minios imuniteto?
- Kokios bus atsivėrimo strategijos? Kiek koordinuotos?
- Ar bus rasti efektyvūs vaistai / skiepai? Kada?
- Kokia bus skirtinį valstybių politika remiant savo verslus (ilgesnėje perspektyvoje)? Kas bus remiamas?
- Ar / kada atsigaus svarbiausi tiekėjai / klientai?
- Kokio masto bus skolų grandinės? Kaip jos bus sprendžiamos?
- Kiek ši krizė pagilins pasaulio ge-ekonominius konfliktus? Kokios bus jų pasekmės?
- Ar ilgojoje perspektyvoje laimės liberalūs („švediškieji“) ar intervenciniai („policinės valstybės“) sprendimai?

# **COVID -19 ir turizmas: svarbiausios indikacijos**

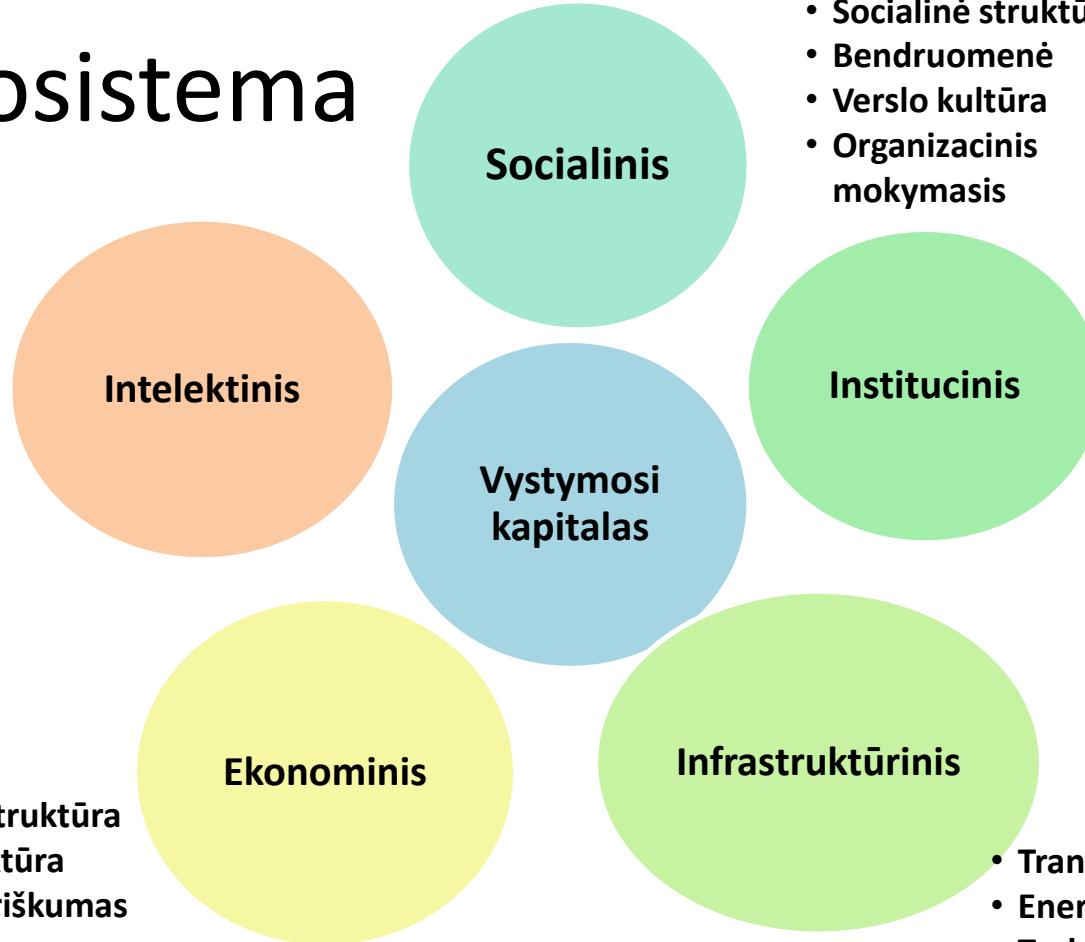
- 1. Palaipsninis lėtas poreikio keliauti atsigavimas**
- 2. Keliautojai norėtų keliauti, bet jaučia jvairius suvaržymus**
- 3. Galimybė dirbtį „iš bet kur“ trina ribą tarp poilsio ir darbo kelionių**
- 4. Kiti veiksniai negu kaina tampa svarbesniais. Iššūkis – kelionių industrija yra tiek stipri, kiek stiprios yra jos silpniausios dalys**
- 5. Keliautojų buvę ir išsakomi sentimentai kelionės objektui tampa mažiau patikimi**

# **COVID -19 ir turizmas: strateginiai prioritetai**

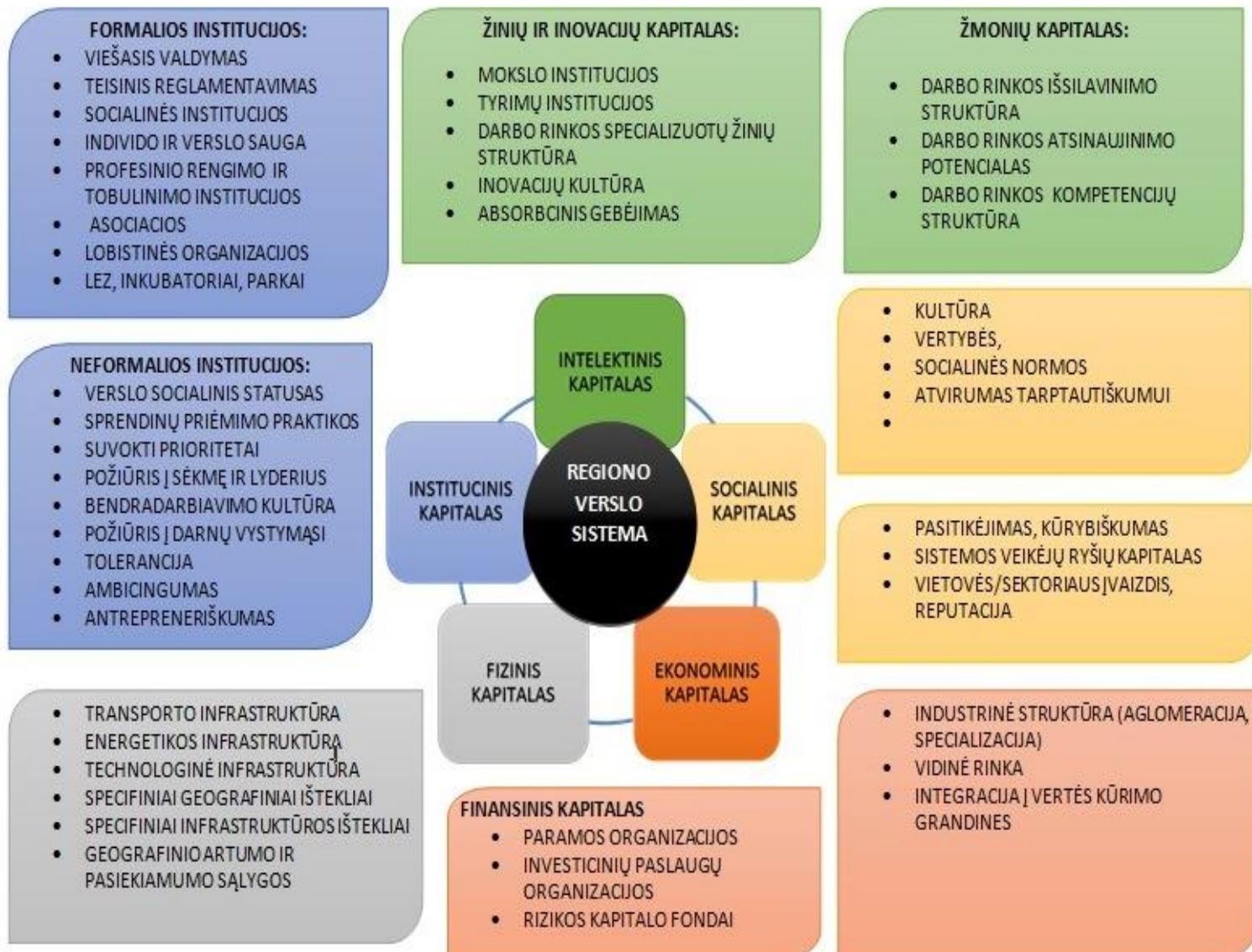
1. Į kiekvieną klientą žiūrėti kaip į mikro segmentą:  
**personalizuoti**
2. Plėsti požiūrį į tai, kas sudaro kliento ***kelionę***, formuojant apgalvotas keliautojo patirtis
3. **Kurti** naujas, neretai – neįprastas **partnerystes**, leidžiančias atkurti klientų pasitikėjimą
4. Krizės metu įgytą lankstumą paversti ilgalaike firmos kompetencija

# Verslo ekosistema

- Žmonės
- Žinios
- Inovacijos
- Absorbcinis gebėjimas

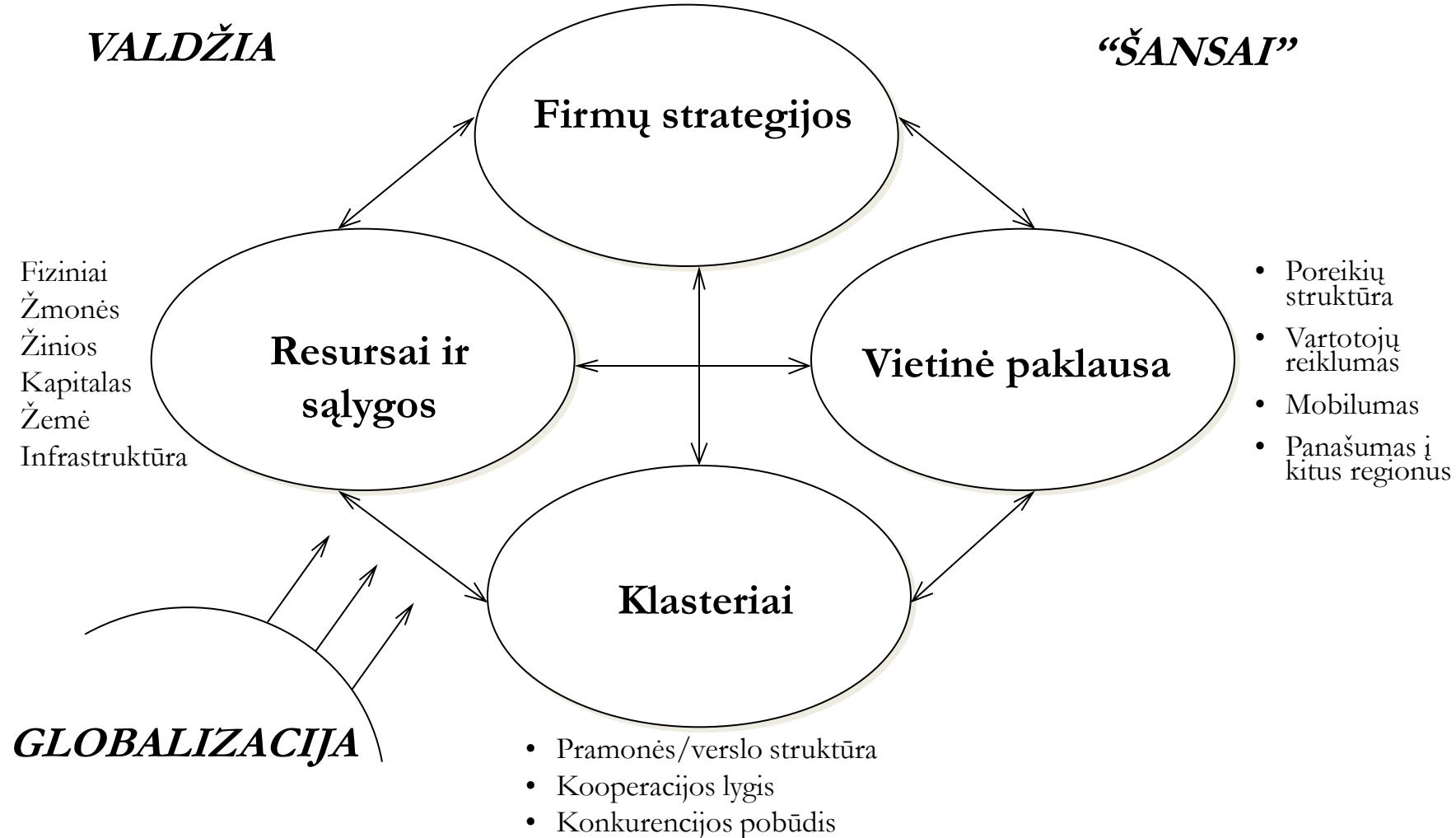


# Verslo ekosistema

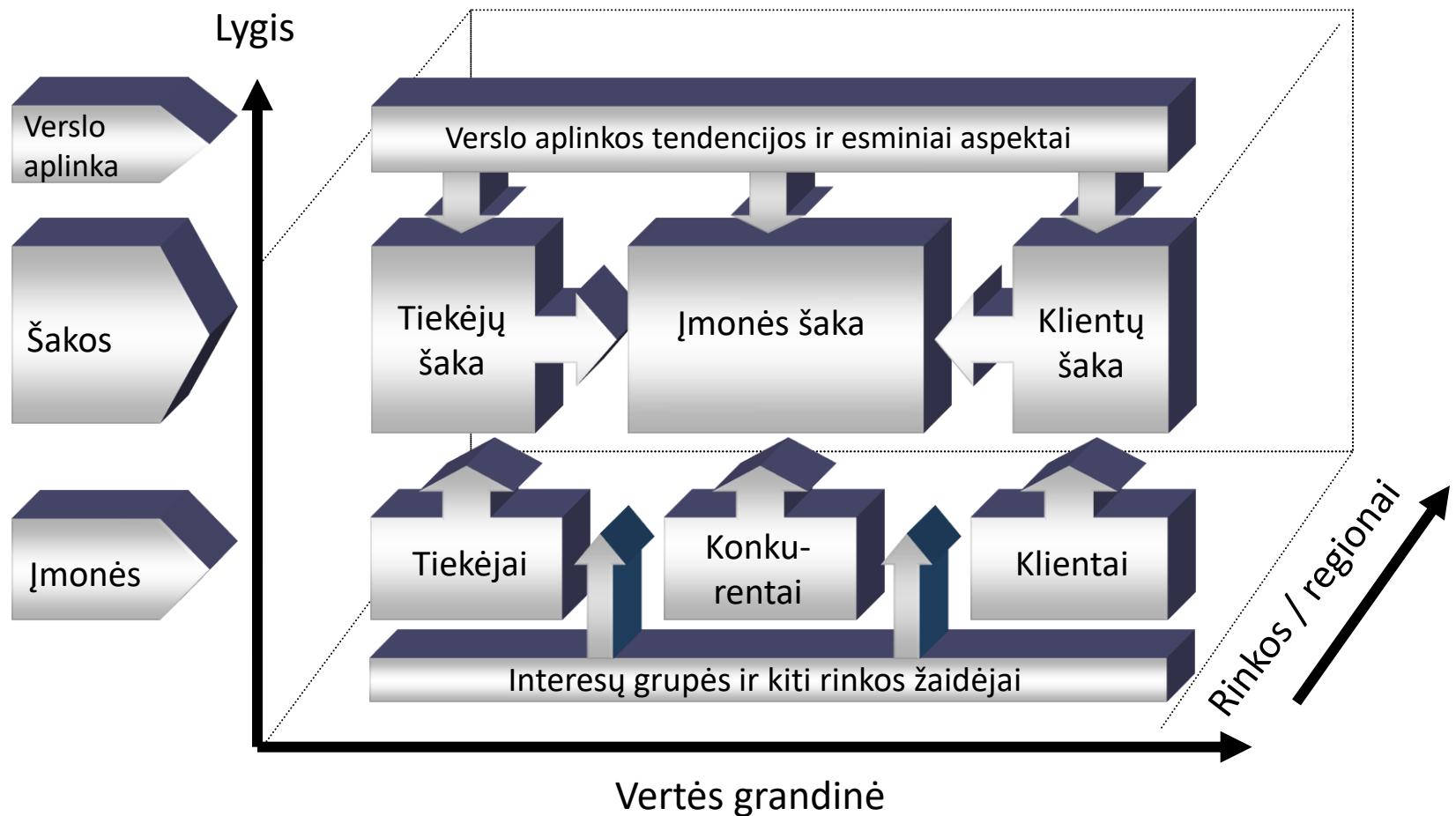


# “DEIMANTO” MODELIS

Ką kuria? Kur parduoda? Kaip veikia?



# Strateginės analizės objektas



# FIRMOS STRATEGINĖS SITUACIJOS ANALIZĖ



## ***Verslo ir konkurentų analizė***

1. Koks pagrindinis verslas ir kokios jo aplinkos savybės?
2. Kas skatina tokio verslas vystymąsi ir koks šių jėgų reikšmingumas?
3. Firmos konkurencinė aplinka
4. Konkurencinės pozicijos lyginamoji analizė
5. Kokie galimi konkurentų veiksmai?
6. Kokie pagrindiniai sėkmės konkurencijoje faktoriai?
7. Bendra išvada apie verslo perspektyvą

## ***Firmos situacijos analizė***

1. Įvertinti esamą strategiją
2. Atlikti SWOT analizę
3. Įvertinti konkurencinjų pajėgumą
4. Įvertinti galimybę konkuoti kaina,....?
5. Strateginių problemų analizė

# Verslo sritis ir savybės

- Rinkos dydis
- Rinkos augimo dinamika
- Konkurentų skaičius, jėga, teritorija
- Specifinių kompetencijų svarba
- Pirkėjų struktūra
- Vertikalios integracijos ar kitos specifinės strategijos svarba
- Technologinių pasikeitimų greitis
- Kapitalo poreikis
- Patyrimo/ mastų kreivės įtaka
- ...

# Varomųjų jėgų analizė

- Ilgalaikės tendencijos
- Poreikių struktūros kaita
- Produkto novatoriškumas
- Marketingo novatoriškumas
- Pagrindinių firmų įėjimas/išėjimas
- Kainų struktūros kaita
- Pirkėjo dėmesys diferencijuotam produktui
- Rizikos laipsnis
- Apribojimai

*Varomųjų jėgų atvejis:  
universitetai*

# Socialinės, demografinės

- Mažėjantis potencialių studentų nacionalinėje rinkoje skaičius
- Didėjantis menkiau išsivysčiusių šalių studentų poreikis studijoms
- Augančios abejonės dėl dalies formalaus išsilavinimo svarbos
- Išsitrinančios ribos tarp žvairaus tipo ir lygio išsilavinimo ir kompetencijos didinimo sistemų
- Didėjantis socialinių problemų, kuris teks spręsti būsimiems absolventams, kompleksiškumas
- Stiprėjanti diskusija apie universiteto misiją – edukuoti studentus ar padėti jiams siekti karjeros

# Technologinės

- Didėjantis poreikis nuotolinėms studijoms
- Spartus IT naudojimas studijų procese
- Technologinės pažangos ir inovacijų sparta
- ***Indutry4*** iššūkiai
- Studentai nori mokintis su savo mobiliais įrankiais, o ne tradicinėmis priemonėmis
- Itin sparti MOOCs ir kitų atvirųjų mokymų plėtra
- ...

# Politinės ir ekonominės

- Nebuvimas aiškios mokslo ir švietimo politikos
- Didėjantis administracinis spaudimas
- Spartėjanti globalizacija ir jos keliami iššūkiai
- Didėjanti mažų ir vidutinių įmonių dalis ekonomikoje/darbo rinkoje
- Ekonomikos recesijos tikimybė dėl pandemijos ir politinių aplinkybių
- Menkas mokslo ir studijų finansavimas
- Menka ekonominė motyvacija geriausiemems absolventams rinktis akademinę karjerą

# *Konkurencinių jėgų lauko įvertinimas*

## **Threat of New Entry**

- Time and cost of entry
- Specialist knowledge
- Economies of scale
- Cost advantages
- Technology protection
- Barriers to entry

**Threat of  
New Entry**

## **Competitive Rivalry**

- Number of competitors
- Quality differences
- Other differences
- Switching costs
- Customer loyalty

**Supplier  
Power**

## **Supplier Power**

- Number of suppliers
- Size of suppliers
- Uniqueness of service
- Your ability to substitute
- Cost of changing

**Buyer  
Power**

## **Threat of Substitution**

- Substitute performance
- Cost of change

**Threat of  
Substitution**

## **Buyer Power**

- Number of customers
- Size of each order
- Differences between competitors
- Price sensitivity
- Ability to substitute
- Cost of changing

# Tiesioginių konkurentų spaudimas

- *Konkurentų skaičius, dydis, jų struktūros stabilumas*
- *Produktų/paslaugų diferencijavimo galimybės ir jvairovė*
- *Konkurencijos kaina svarba*
- *Industrijos gyvavimo ciklo etapas ir jo pobūdis*
- *Fiksuočių kaštų poreikis*
- *Specifinių kompetencijų ar resursų svarba*
- *Veiklos pobūdžio pakeitimo kaštai*
- *Sprendimų savarankiškumas*
- *Priklausomybė verslo grupei, strateginis susietumas su ja*
- *Vertikalios integracijos laipsnis*
- *Turto ir kapitalo specializacijos lygis*
- *Išėjimo iš rinkos kaina*
- *Integracijos į esamos verslo sistemos ar ryšių su partneriais stiprumas*
- *Emociniai išėjimo iš rinkos barjerai*
- *Teisiniai, socialiniai ar kiti apribojimai ir įsipareigojimai*



# Naujų konkurentų grėsmė



- *Rinkoje esančių konkurentų skaičius ir struktūra*
- *Produktų/paslaugų diferencijavimo galimybės ir jvairovė*
- *Pelningumas, kainų struktūra, rinkos dydis ir jos augimas*
- *Industrijos gyvavimo ciklo etapas ir jo pobūdis*
- *Fiksuočių kaštų poreikis*
- *Specifinių kompetencijų ar resursų svarba*
- *Veiklos pobūdžio pakeitimo kaštai*
- *Sprendimų savarankiškumas*
- *Priklausomybė verslo grupei, strateginis susietumas su ja*
- *Vertikalios integracijos laipsnis*
- *Turto ir kapitalo specializacijos lygis*
- *Išėjimo iš rinkos kaina*
- *Integracijos į esamos verslo sistemos ar ryšių su partneriais stiprumas*
- *Emociniai išėjimo iš rinkos barjerai*
- *Teisiniai, socialiniai ar kiti apribojimai ir jsipareigojimai*

# Tiekėjų spaudimas



- *Svarbių tiekėjų skaičius*
- *Galimybės tiekėjų produktus pakeisti pakaitalais*
- *Perėjimo prie pakaitalų naudojimo kaštai*
- *Perėjimo prie pakaitalų naudojimo įtaka produktų diferenciacijai*
- *Tiekėjo galimybių vykdyti priekinę vertikalią integraciją grėsmė*
- *Tiesioginių konkurentų atgalinės integracijos grėsmė*
- *Tiekėjų svarba tiesioginių konkurentų produktų ar paslaugų kokybei*
- *Tiekėjų sukuriamos vertės/kaštų dalis produktų vertėje/savikainoje*
- *Industrijos svarba tiekėjo industrijai*

# Pirkėjų spaudimas



- *Svarbių pirkėjų skaičius*
- *Svarbių pirkėjų struktūra pagal dydį ir įvairovę*
- *Pirkėjo galimybė rinktis pakaitalus*
- *Pirkėjų sprendimo pakeisti tiekėją kaštai ir sudėtingumas*
- *Pirkėjų atgalinės integracijos grėsmė*
- *Tiesioginių konkurentų priekinės integracijos galimybė ir grėsmė*
- *Pirkėjų svarba industrijoje konkuruojančioms įmonėms*
- *Parduodamų produktų/paslaugų svarba tiekėjo produktų/paslaugų kokybei*
- *Tiekėjų sukuriamos vertės/kaštų dalis produktų vertėje/savikainoje*
- *Pirkėjų pelningumas*

# *Jėjimo barjerai*

- *Investicijų dydis*
- *Išskirtinių kompetencijų svarba*
- *Mastų ekonomikos svarba*
- *Bendri jėjimo kaštai*
- *Priėjimas prie išskirtinių resursų*
- *Technologinio know-how skirtumas*
- *Rinkos apsaugos lygis*
- *Neformalių „žaidimo taisyklių“ svarba*
- *Firminio vardo svarba*
- *Diferencijavimo galimybės*
- ...



# Išėjimo iš rinkos barjerai

- *Išėjimo kaštai*
- *Specializacijos lygis*
- *Integracija į vietinę verslo sistemą, jsipareigojimai*
- *Emociniai jsipareigojimai*
- ...



# Konkurencinė įtampa rinkoje

Patraukumas: labai patrauklu: +2, labai nepatrauklu: -2

Parametras	Rodiklis	-2	-1	0	+1	+2	Rodiklis
<b><u>Jėjimo barjerai</u></b>							
Jėjimo kaštai	Dideli		x				Maži
Diferencijavimo galimybės	Mažos					x	Didelės
Specifinių kompetencijų poreikis	Didelis			x			Mažas
.....							
<b><u>Išėjimo barjerai</u></b>							
<b><u>Tiesioginė konkurencija</u></b>							
<b><u>Pirkėjų derybinė jėga</u></b>							
<b><u>Tiekėjų derybinė jėga</u></b>							
<b><u>Pakaitalų galimybė</u></b>							

# *Rinkos patraukumas*

## ***Veiksniai***

- *Rinkos*
- *Konkurencijos*
- *Ekonominiai*
- *Technologiniai/kompetencijų*
- *Politiniai, teisiniai*
- *Socialiniai*
- *Kiti*

# Rinka

- *Rinkos dydis*
- *Pelningumas*
- *Augimo greitis*
- *Jautrumas kainai*
- *Diferencijavimo galimybės*
- *Vartojimo cikliškumas*
- *Sezoniškumas*
- *Rinkų pasidalijimas*

# Konkurencija

- *Konkurencijos intensyvumas*
- *Konkurentų struktūra*
- *Jėjimo į rinką sudėtingumas*
- *Išėjimo iš rinkos sunkumai*
- *Konkurentų integracijos industrijoje lygis*
- *Vartotojų gebėjimas naudoti pakaitalus*
- *Konkurentų neišnaudotas potencialas*

# Rinkos patraukumas dabar ir ateityje

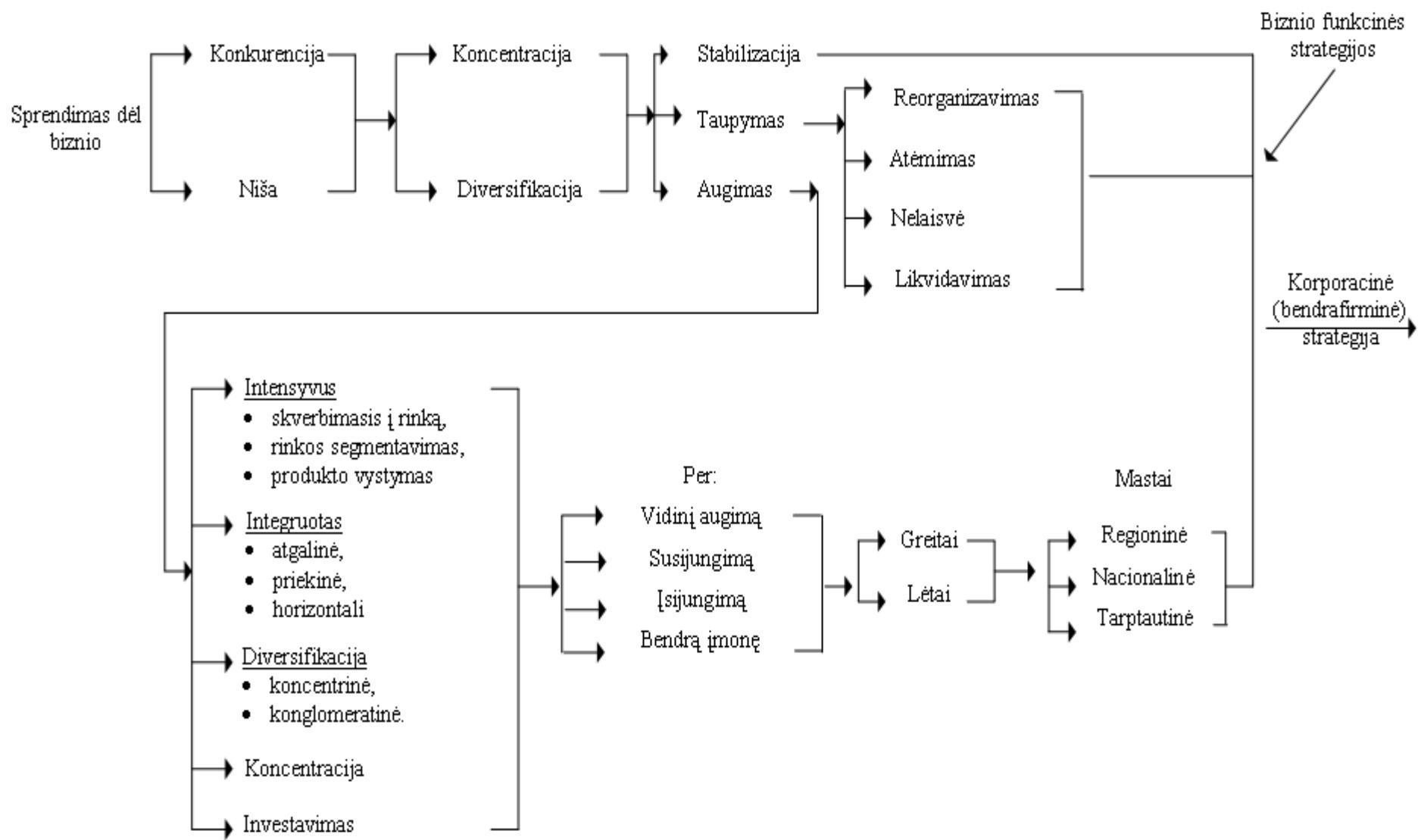
		Patraukumas				
		+2	+1	0	-1	-2
Rinkos veiksniai		d				
1					a	
2			a			d
3			d	a		
.....						
Konkurencijos veiksniai						
1						
2						
3						
....						
PEST						
1						
2						
.....						

# *Strateginės alternatyvos*

*Jei žmogus turi  
vienintelj jrankj – plaktuką,  
visi jų supantys daiktai  
jam atrodo esq – vinys*

A. Maslow

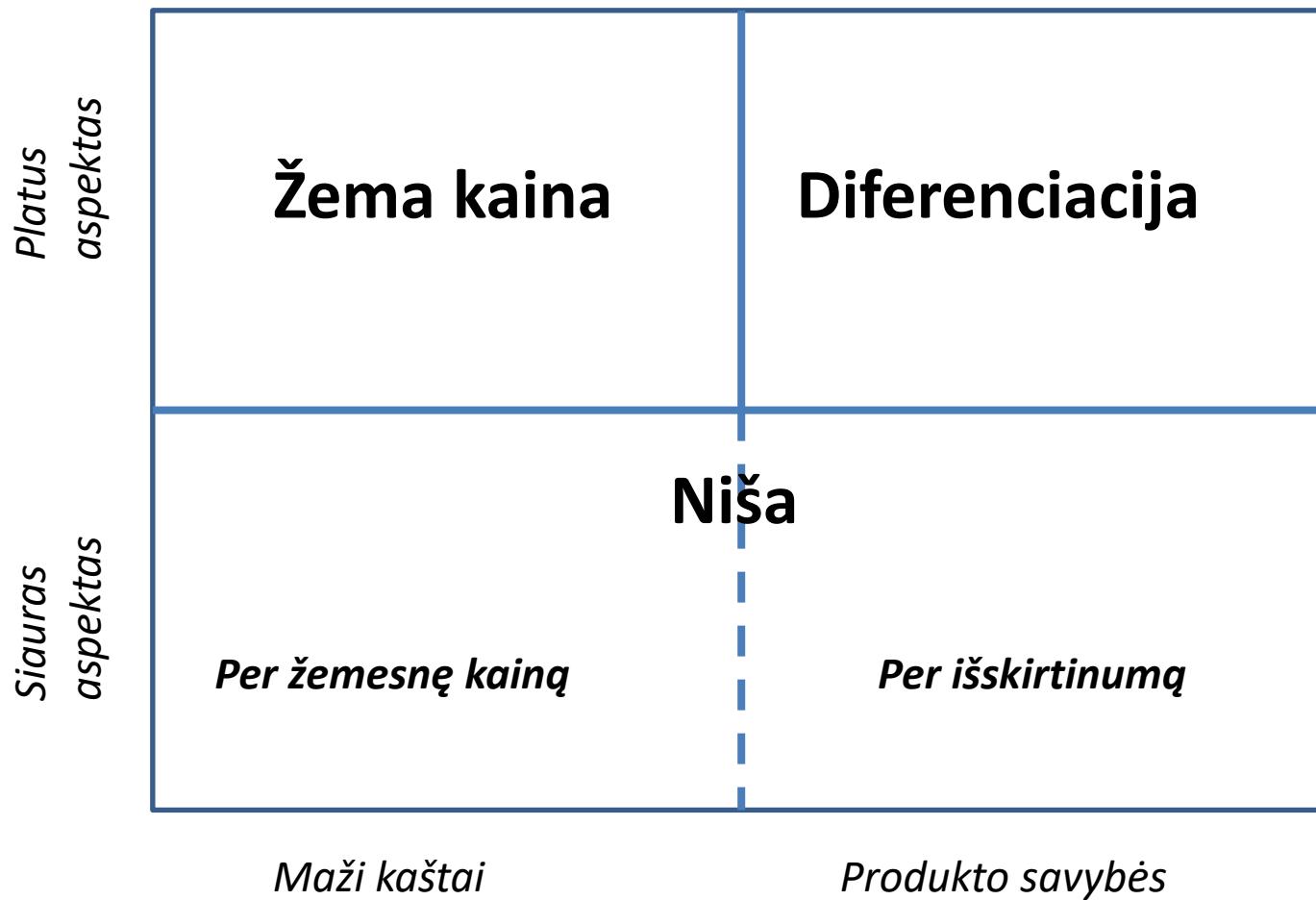
## STRATEGIJŲ ALTERNATYVO S



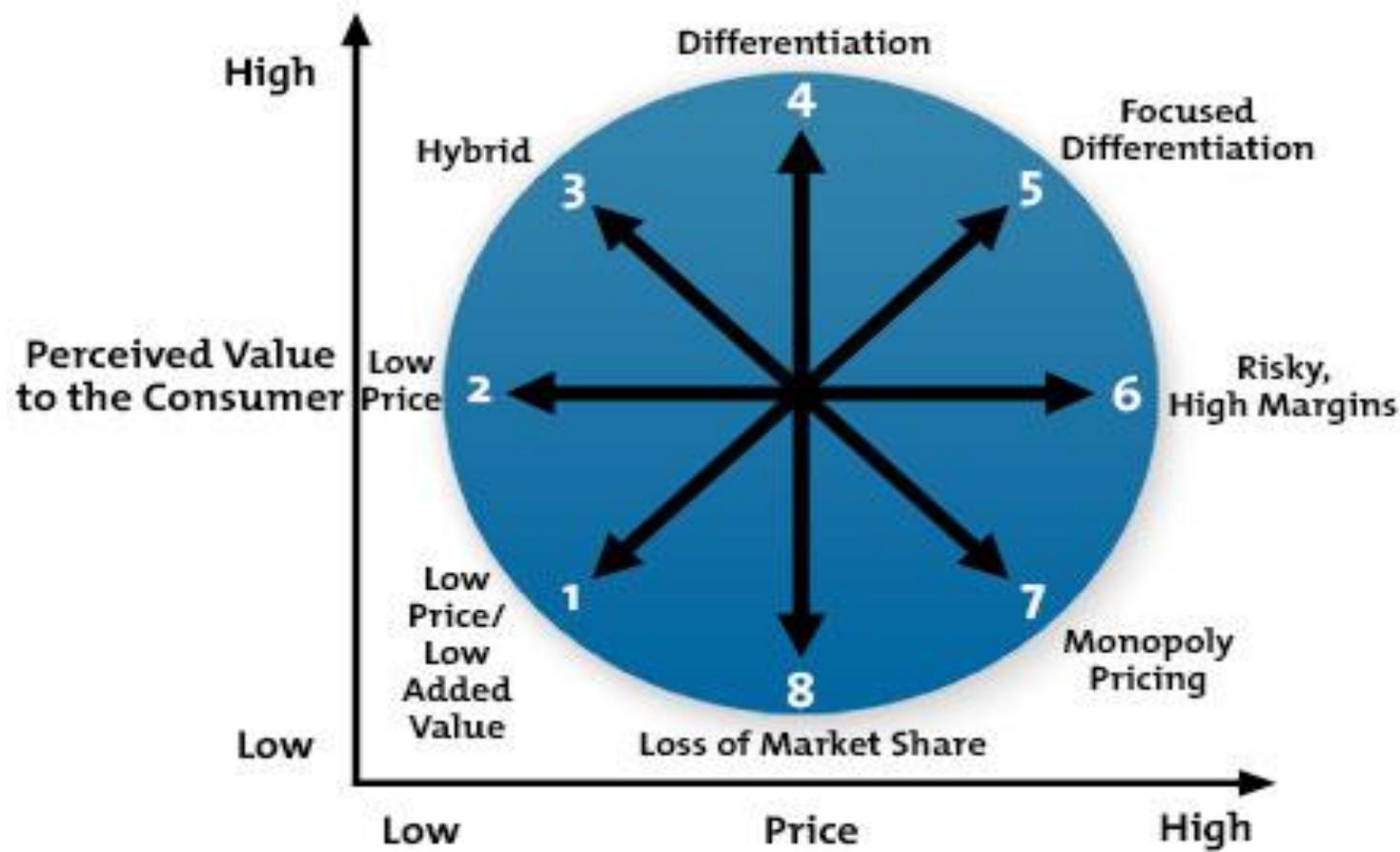
# **VERSLO SÉKMĖS LOGIKA:**

- ***PASIRINK SAVO VARTOTOJĄ,***
- ***FOKUSUOK PASTANGAS,***
- ***DOMINUOK RINKOJE***

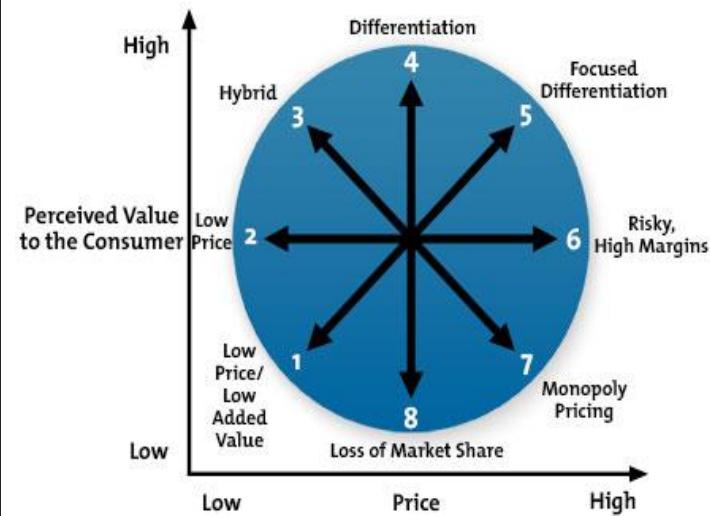
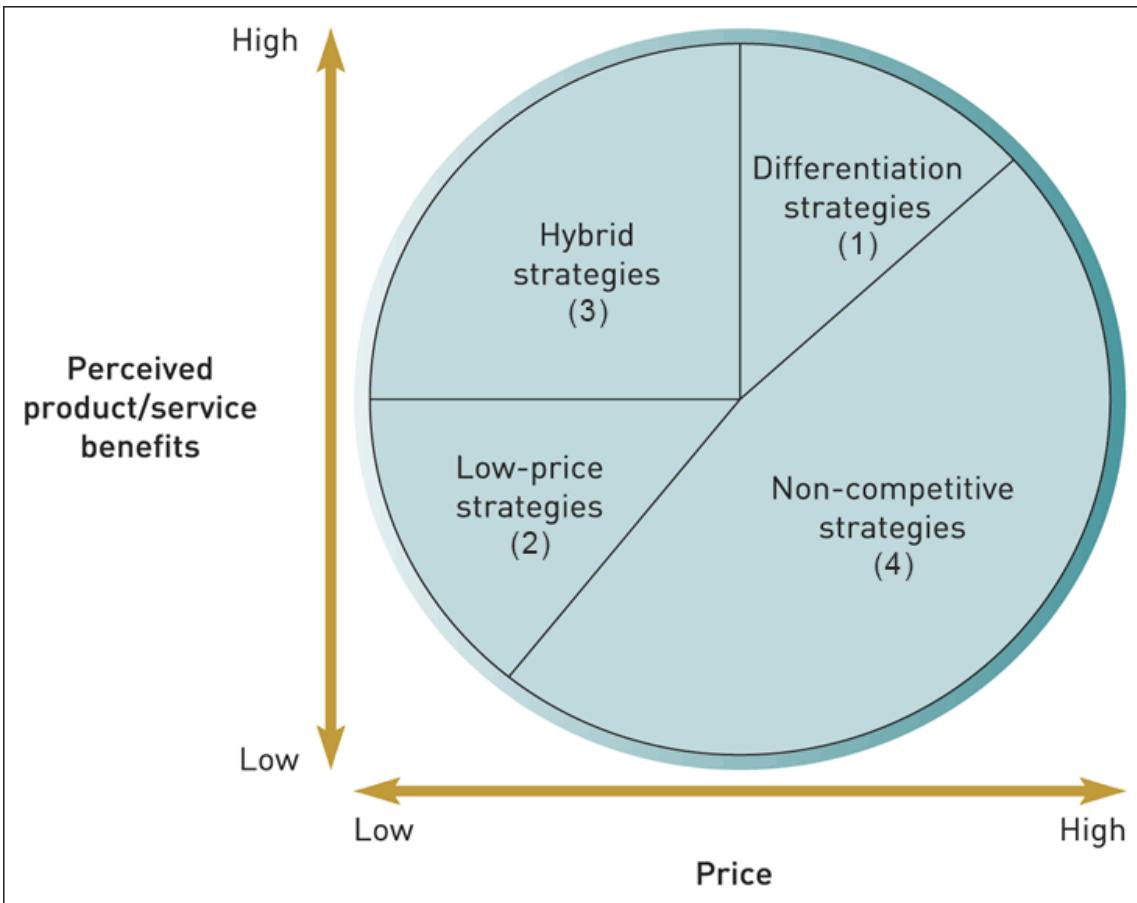
# *Konkurencinio pranašumo būdai*



# Kaina versus vertė (Bowman modelis)

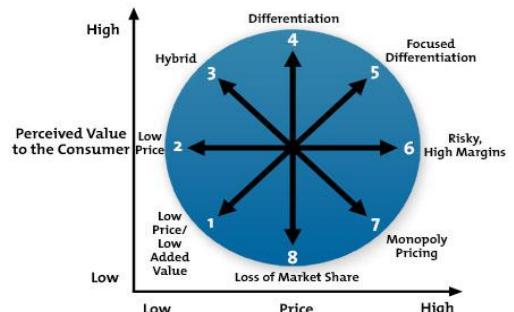


# Bownam modelis



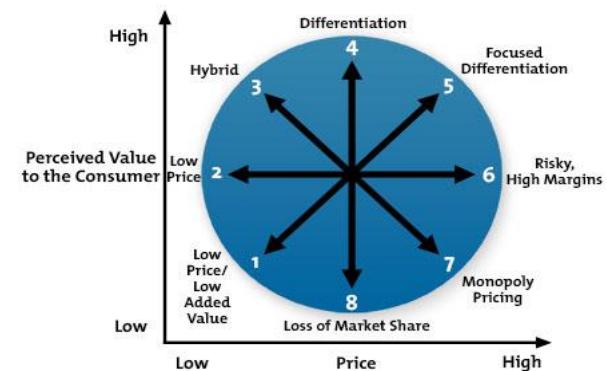
## 4. Diferenciacija

- *Diferenciacija be „premium“ kainos (12 val.) – siekiant didinti rinkos dalį*
- *Aukšta suvokiamą vertę*
- *Tikslas: per aukštesnę kainą užsistikrinti didesnį pelną arba per žemesnę kainą didinti rinkos dalį*
- *Prekės ženklas – svarbi strategijos dalis*
- *Nike – kokybė už Premium kainą; Reebok – aukšta vertė už mažesnę kainą*



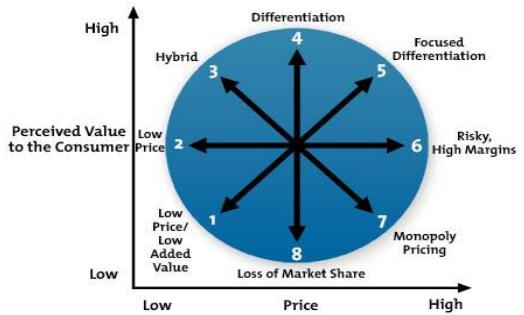
# 5. Išskirtinė diferenciacija

- *Diferenciacija su „premium“ kaina (1 val.) – siekiama gauti didesnį pelną*
- *Išskirtinė (tikslinė) diferenciacija (2 Val.) – skirta vartotojams, norintiems aukštąsias kokybės ir galintiems mokėti aukštą kainą.*
- *Tipiška dizainerių strategija – didelė suvokiama vertė už aukštą kainą*
- *Suvokiama vertė – vienintelis svarbus kriterijus*
- *Žymieji prekių ženklai...*



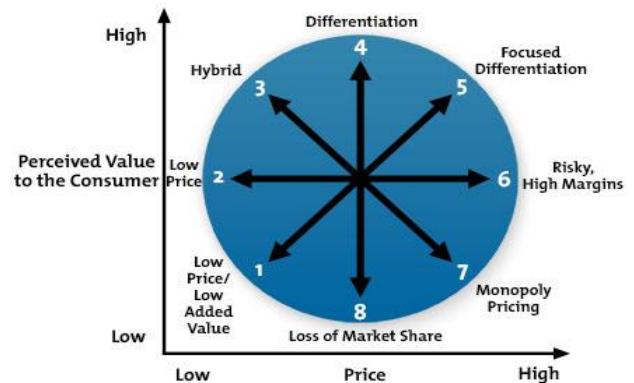
# 1. Žema kaina/žema vertė

- *Tai – derybų „waterlinija“*
- *Paprastai ne pačių pasirinkimas, bet priverstinė pozicija*
- *Vienintelis šansas – nuolatinis pardavimas dideliais kiekiais, nesitikint lojalumo*
- *Būtina turėti kaštų pranašumą*
- *Produkto gyvavimo ciklo pabaiga – produktas nepatrauklus, bet maža kaina*



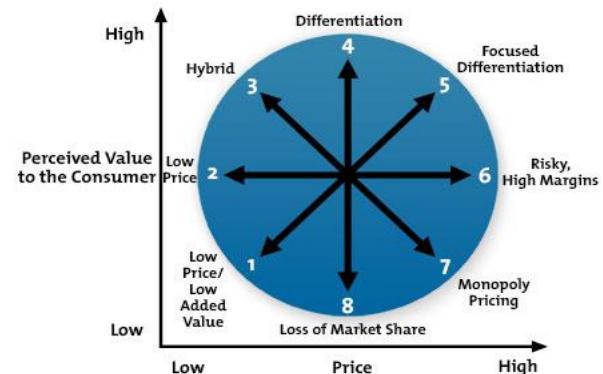
## 2. Žema kaina

- *Žemų kainų lyderis*
- *Konkuruoja iki mažos pelno maržos, bet didelių kiekių*
- *Jei įmonė didelę ir sąmoningai taiko tokią strategiją, turi pakankamai resursų, ji galiapti rimta rinkos jėga*
- „*No-frills*“ strategija, taikoma jautriems kainai vartotojams (pvz. Ryan)



# 3. Hibridinė (vidutinė) strategija

- *Vidutinė kaina ir ribota diferenciacija*
- *Žemesnė kaina už aukštesnę suvokiamą vertę*
- *Gali būti taikoma:*
  - *greitai jeiti į rinką ir joje jsitvirtinti;*
  - *Iškovoti rinkos dalį*
  - *Pasiekti pardavimų apimčių ir masinės gamybos naudos*
  - *Reputacija – „teisinga kaina už gerą produktą“*
- *Tipinis atvejis – išparduotuvės ir IKEA*

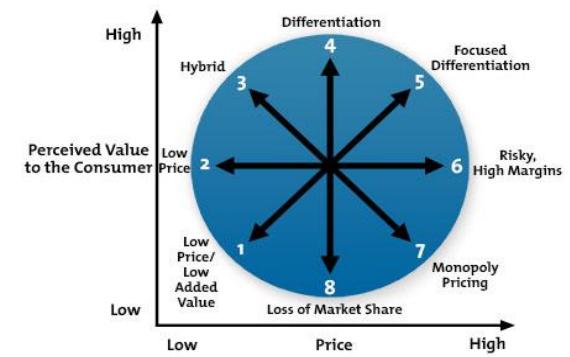
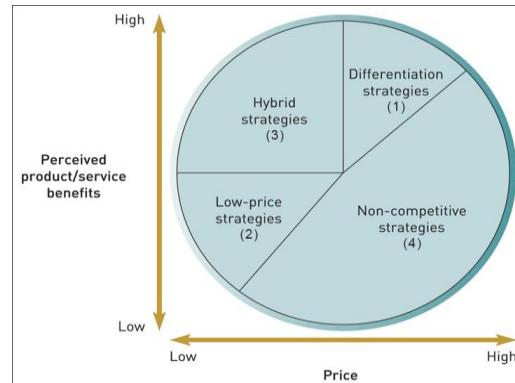


# 6 – 8 pozicijos: nekonkurencinė strategija

Tinka tik tuomet, kai pozicija artima monopolui arba „lock-in“ situacija: kuomet vartotojas tampa priklausomu nuo tiekėjo ir jo pakeisti be didelių kaštų negali.

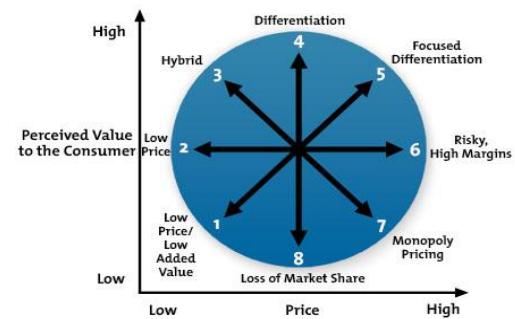
Pasiekama, kai:

- *Kontroliuojami pakaitalai (produktai ar paslaugos)*
- *Sukuriamas standartas su intelektinės nuosavybės teise. (Microsoft – Windows)*



# 6. Aukšta kaina už vidutinį produkta

- Rizikinga (lošėjo) strategija
- Trumpalaikė perspektyva



# 7. Aukšta kaina už menką vertę

- Klasikinė monopolija

# 8. Menka vertė už vidutinę kainą

- Garantuotas rinkos praradimas

# **ŽEMŲ KAINŲ STRATEGIJA**

**PRIELAIDOS:** mastų ekonomika, patyrimo kreivė, kaštų mažinimo galimybės, kainai jautrūs vartotojai.

**PRIVALUMAI:** konkurentų pirkėjų, pakaitalų ir kt. atžvilgiu

**KAINOS PRANAŠUMO ŠALTINIAI:**

- Apimčių ekonomika
- Patyrimo kreivės efektas
- Specifinių sugebėjimų panaudojimas
- Ryšys su kita veikla, tiekėjais, klientais
- Sinerginis efektas su kitais BV
- Vertikali integracija
- Sėkmingos funkcinės strategijos ir kiti sprendimai

**PAVOJAI IR PROBLE莫斯:**

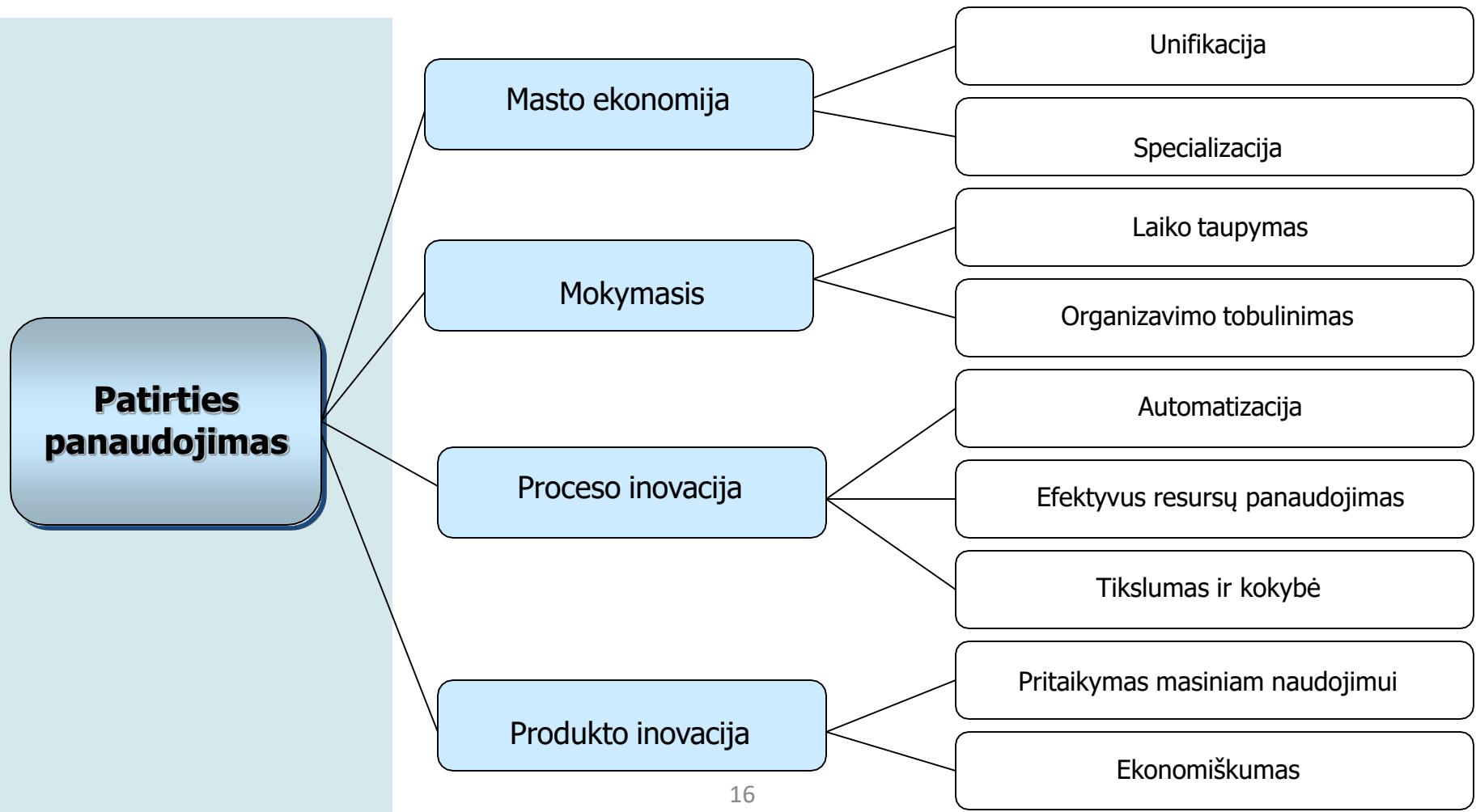
- 1.
- 2.
- 3.

**NAUDINGA, kai:**

- 1.
- 2.
- 3.

# ŽEMŲ KAINŲ STRATEGIJA

Veiksniai, sukuriantys prielaidas, taikyti žemų kainų strategiją



# ŽEMŲ KAINŲ STRATEGIJA

Veiksniai, sukuriantys prielaidas, taikyti žemų kainų strategiją

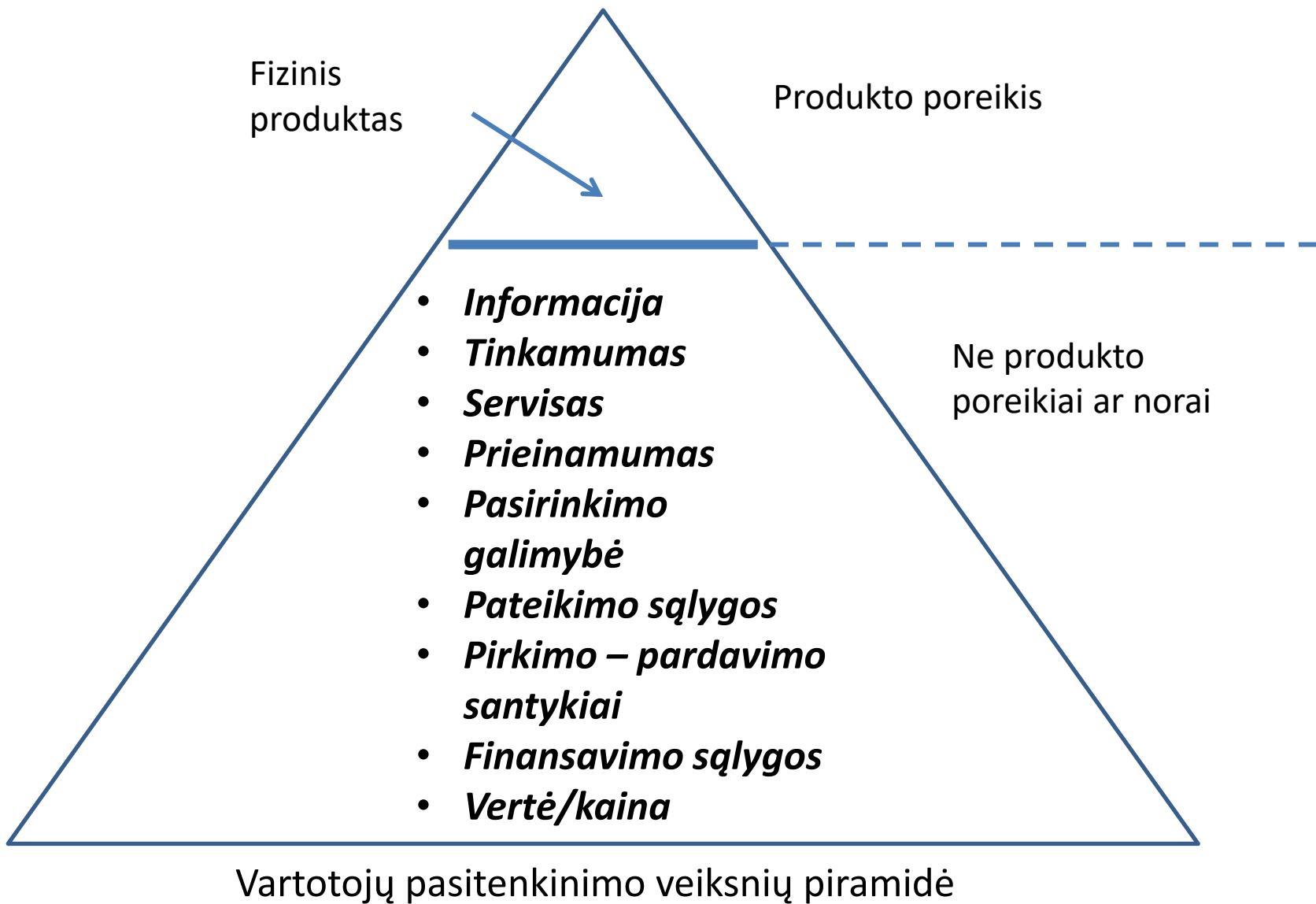


# ŽEMŲ KAINŲ STRATEGIJA

## Žemų kaštų strategijos rizika

- Per didelis akcentas **gamybos kaštams**, nepakankamai įvertinant marketingo, serviso, tyrimų ir kitus veiksmus
- Nepagrįstai didelis dėmesys **šalutiniams** kaštų elementams
- Nesutarimas, kas daugiausia lemia veiklos kaštus, todėl tikėtina, kad dėmesys gali būti koncentruojamas **ne į priežastis, o į pasekmes**
- Gali būti taupoma tai, kas vartotojui yra vienas svarbiausių produkto (paslaugos) **pirkimo motyvų**
- Koncentruojant dėmesį į kaštų taupymą ir neskiriant pakankamai resursų vystymui, gali įvykti esminiai **pasikeitimai technologijoje**, dėl to visos naudotos kaštų mažinimo priemonės nebėtėks prasmės
- Žemos kainos strategija gali suformuoti “**tunelio viziją**”, tai yra koncentraciją į vieną konkurencinės sėkmės aspektą, ir nebus pastebimi vartotojų poreikių kitimai
- Žemų kainų strategija yra paprasčiausia ir aiškiausia strategija, todėl ją **lengviausia imituoti**

# *Diferenciacijos strategijos taikymo galimybės*



# DIFERENCIACIJOS STRATEGIJA: NAUDOS STIPRINIMAS

- 1. Patogumas ir naudojimo paprastumas*
- 2. Daugiau teigiamų savybių*
- 3. Galimybė pakeisti arba papildyti naujais*
- 4. Papildomas pasirinkimas, norint patenkinti atsitiktinius poreikius*
- 5. Panaudojimo universalumas*
- 6. Tenkinimas neekonominių poreikių - statuso, prestižo, komforto*
- 7. Sugebėjimas patenkinti būsimus poreikius*

# **Vidinė vertės kūrimo grandinė**

**Valdymo ir inovacijų infrastruktūra**

**Tyrimai, vystymas, projektavimas**

**Žmonių išteklių vystymas**

**Apsirūpinimas ištekliais**

**Procesų  
aprūpinimas**

**Gamyba**

**Paskirstymas**

**Marketingas**

**Servisas**

# **Diferencijavimo šaltiniai**

Rinkodara

Pateikimo būdai ir kanalai

Žaliavų parinkimas

Į produktą orientuoti tyrimai

## **Diferencijavimo šaltiniai**

Gamybos procesas

Į gamybos procesą orientuoti tyrimai

# DIFERENCIACIJOS STRATEGIJA

**Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos**



**Yra daug diferencijavimo galimybių (šaltinių)**



**Vartotojai turi skirtinges norus**



**Vartotojai vertina diferencijuotus produktus**



**Nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai**

# DIFERENCIACIJOS STRATEGIJA

## **METODAI:**

- marketingas
- žaliavų įsigijimas
- tyrimas ir vystymas
- gamyba: kokybė, ilgaamžiškumas,....
- kanalai
- servisas

# *Diferencijavimo strategijos taikymo prielaidos*



**Yra daug diferencijavimo galimybių (šaltinių)**



**Vartotojai turi skirtinges norus**



**Vartotojai vertina diferencijuotus produktus**



**Nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai**

# Diferenciacijos strategijos taikymo rizika

- Kaina dėl pastangų diferencijuoti produktą gali viršyti vartotojo suvokiamą naudą
- Gali pasikeisti vartotojų prioritetai, vertinant produktus, ir jie pradės labiau vertinti kainą
- Konkurentai taip pat gali pradėti pozicionuoti savo prekę; tada vartotojas nebeatskirs šių produktų ir diferencijavimas neteks prasmės
- Galima klaida pozicijonuojant: akcentuojama ne ta nauda, kuri iš tikrujų svarbi vartotojui
- Dėl diferencijavimo išaugusi kaina pritrauks naujus konkurentus ir teks mažinti kainą arba keisti strategiją
- Per mažai pastangų komunikujant su vartotojais, pasitikint vartotojų nuovokumu

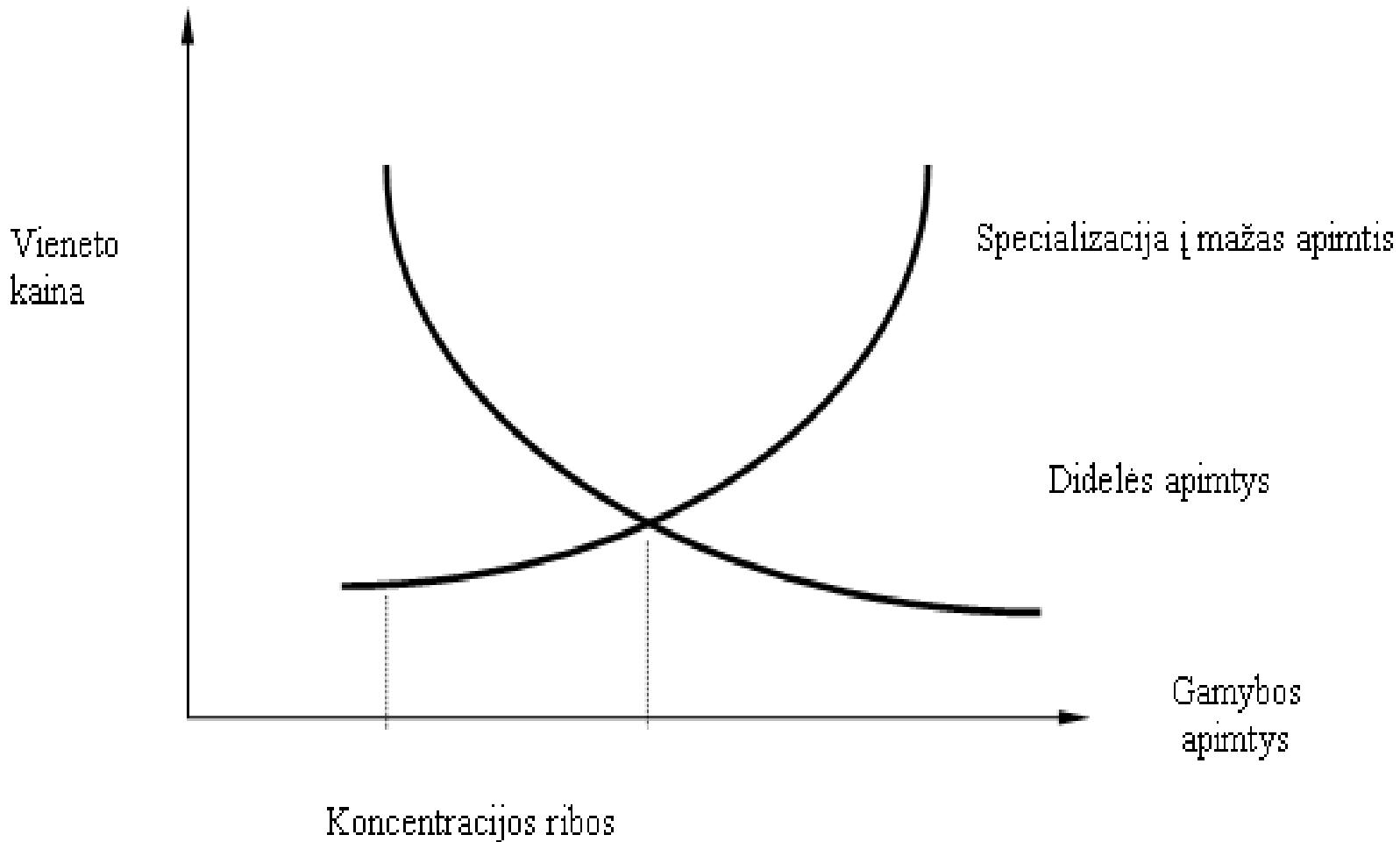
# Konkuruoti žema kaina

- *Ar esate kainos lyderis?*
- *Ar galite šią poziciją išlaikyti?*
- *Galite kontroliuoti kaštus ir palaikyti tinkamą pelną?*
- *Ar galite panaudoti visas kainos pranašumo teikiamas galimybes?*
- *Ar galite pasiekti, jog žema kaina nebūtų tapatinama su maža vertė?*
- *Ar tokia strategija nenutaikyta j vieną ar kelis mažus segmentus?*
- *Ar tie segmentai garantuoja verslo prasmę?*

# Konkurencija per didesnę siūlomą vertę

- *Ar turite labai gerai identifikuotą rinką?*
- *Ar gerai suprantate ko rinka iš tikrujų nori?*
- *Ar jums tikrai rūpi vartotojui teikti didesnę vertę?*
- *Ar turite tokias sritis, kurias galite panaudoti diferenciacijai, o konkurentai negali lengvai nukopijuoti?*
- *Ar turite alternatyvių galimybių diferenciacijai, jei prarasite pranašumą šioje?*

## KONCENTRACIJA - SPECIALIZACIJA



# Koncentracijos strategija

## PRIELAIDOS:

1. Aiškiai skirtini segmentai / poreikiai
2. Nėra konkurencinio pavojaus
3. Riboti resursai
4. Segmentai labai skiriasi dydžiu, pelningumu, konkurencija ir kt.

## PRANAŠUMAI:

1. Žemesnė kaina
2. Produkto diferenciacija
3. Labiau fokusuota konkurencinė strategija

## PATRAUKLAUS SEGMENTO SAVYBĖS:

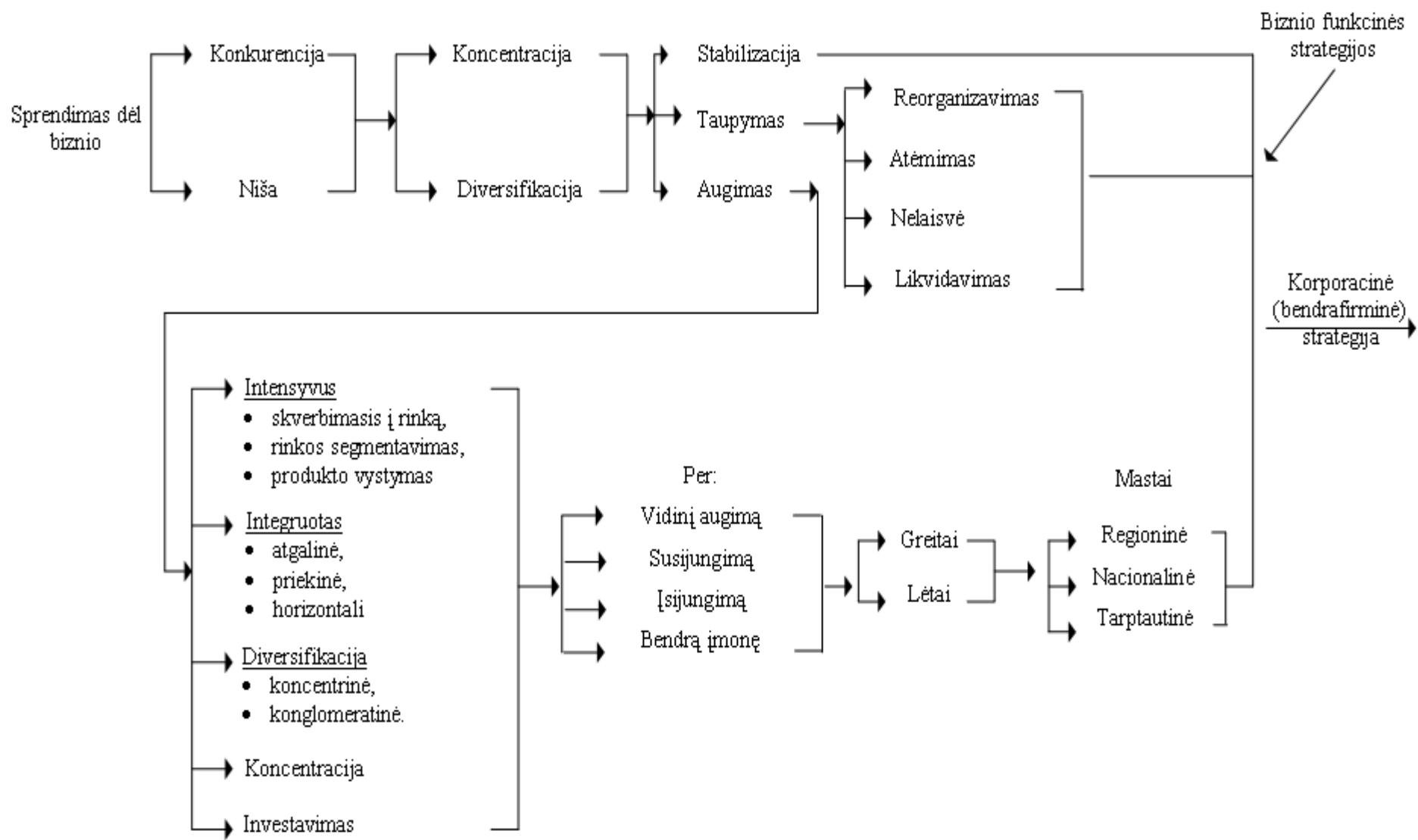
---

1. Pakankamas dydis ir pajégumas
2. Pakankamas augimo potencialas
3. Nėra lemiamas konkurento tikslams
4. Firma pajėgi šį segmentą aptarnauti
5. Adekvatūs konkurenciniai sugebėjimai

## RIZIKA:

1. Konkurentas ras būdų prisitaikyti
2. Pirkėjai gali pakeisti savo prioritetus
3. Konkurentas segmente ras subsegmentą, o vėliau gali ir išstumti

## STRATEGIJŲ ALTERNATYVO S



# **KORPORACINĖS STRATEGIJOS**

- 1. KONCENTRACIJA Į VIENĄ VERSLA**
- 2. DALINĖ ARBA PILNA VERTIKALI INTEGRACIJA**
- 3. DOMINUOJANČIO VERSLO**
- 4. MAŽAI DIVERSIFIKUOTA SUSIJUSIŲ VERSLŲ**
- 5. PLAČIAI DIVERSIFIKUOTA SUSIJUSIŲ VERSLŲ**
- 6. KONGLOMERATINĖ**
- 7. MIŠRI STRATEGIJA**

## **VIENO VERSLO STRATEGIJA**

### **PRIVALUMAI:**

- 1.
- 2.
- 3.

### **AUGIMO GALIMYBĖS**

- 1.
- 2.
- 3.

# Intensyvaus augimo strategijos

**Esamos rinkos**

**Naujos rinkos**

	<b>Esami produktai</b>	<b>Nauji produktai</b>
	<b>I. Skverbimosi į rinką strategija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rinkos dalies didinimas</li><li>• Produkto vartojimo didinimas<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Produktų vartojimo dažnumo didinimas</li><li>◦ Vartojimo apimčių didinimas</li><li>◦ Naujų, tų pačių produktų naudojimo galimybų radimas</li></ul></li></ul>	<b>II. Produkto tobulinimo strategija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Funkcijų išplėtimas</li><li>• Naujos kartos produktų kūrimas</li><li>• Naujų produktų tai pačiai rinkai kūrimas</li></ul>
	<b>III. Rinkos plėtros strategija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geografinis plėtimas</li><li>• Naujų segmentų įsisavinimas</li></ul>	<b>IV. Diversifikacijos strategija</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negiminininga/nesusijusi</li><li>• Gimininga/susijusi</li></ul>

# *Skverbimosi į rinką strategija*

**Skverbimosi į rinką (arba rinkos palaikymo) strategija** – tai siekis padidinti turimų produktų ir paslaugų rinkos dalį per aktyvius marketingo veiksmus

## *Taikymo prielaidos:*

- *Rinka nėra pakankamai pripildyta savų produktų ir paslaugų*
- *Galima suformuoti didesnį vartotojų poreikį naudoti šį produktą*
- *Bendra rinka auga, o konkurentų užimamos rinkos dalys santykinai mažėja. Marketingo veiksmai yra efektyvūs ir santykinai naudingi*
- *Yra tiesioginis ryšys tarp veiklos apimčių rezultatyvumo*

# DIVERSIFIKACIJA

## SUSIJUSI:

1. Koncentrinė - susiję produktai ar veiklos
2. Horizontali - nesusiję produktai tiems patiemis vartotojams

## NESUSIJUSI / KONGLOMERATINĖ

### STRATEGINIS ATITIKIMAS:

- **SUSIJĘS SU RINKA:** tas pats marketingas, rinka, kanalai
- **DARBINIS:**
- **VALDYMO:**

*Susijusios diversifikacijos esmė - sugebéti kapitalizuoti strateginj atitikimq.*

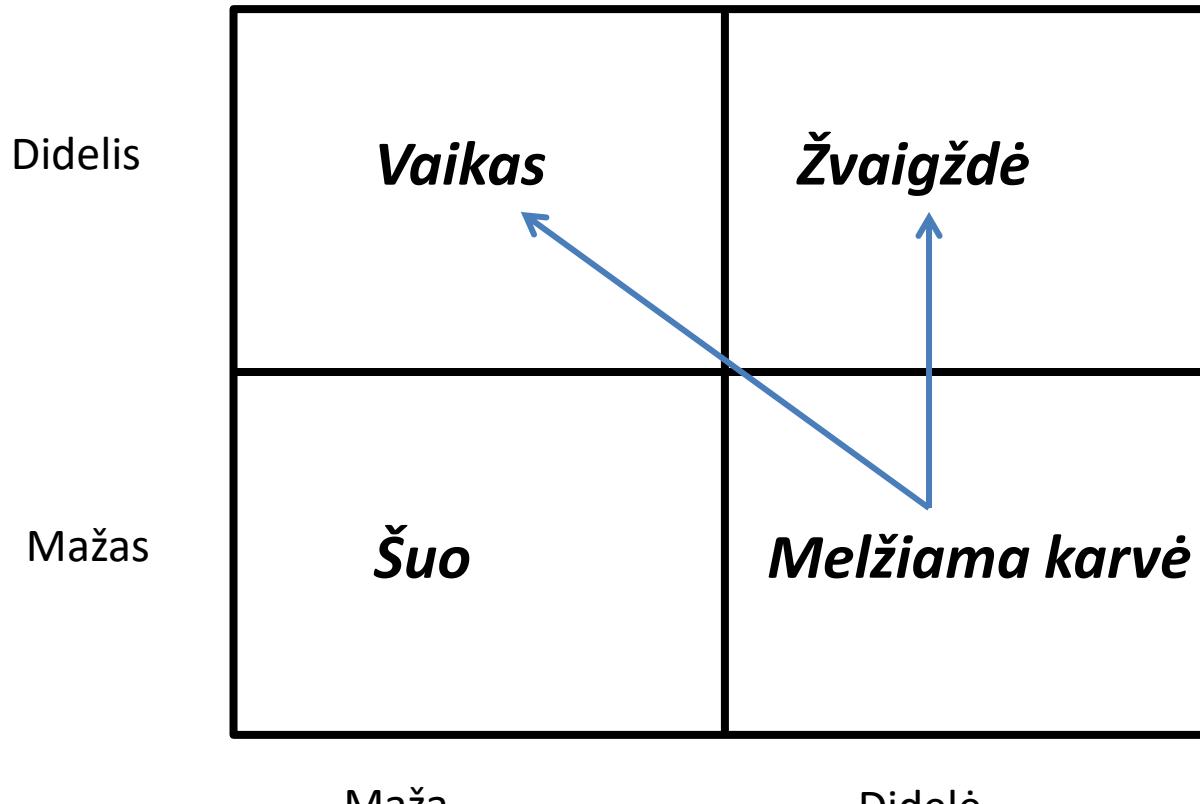
## NESUSIJUSI - KONGLOMERATINĖ diversifikacija:

### PRIVALUMAI:

### TRŪKUMAI:

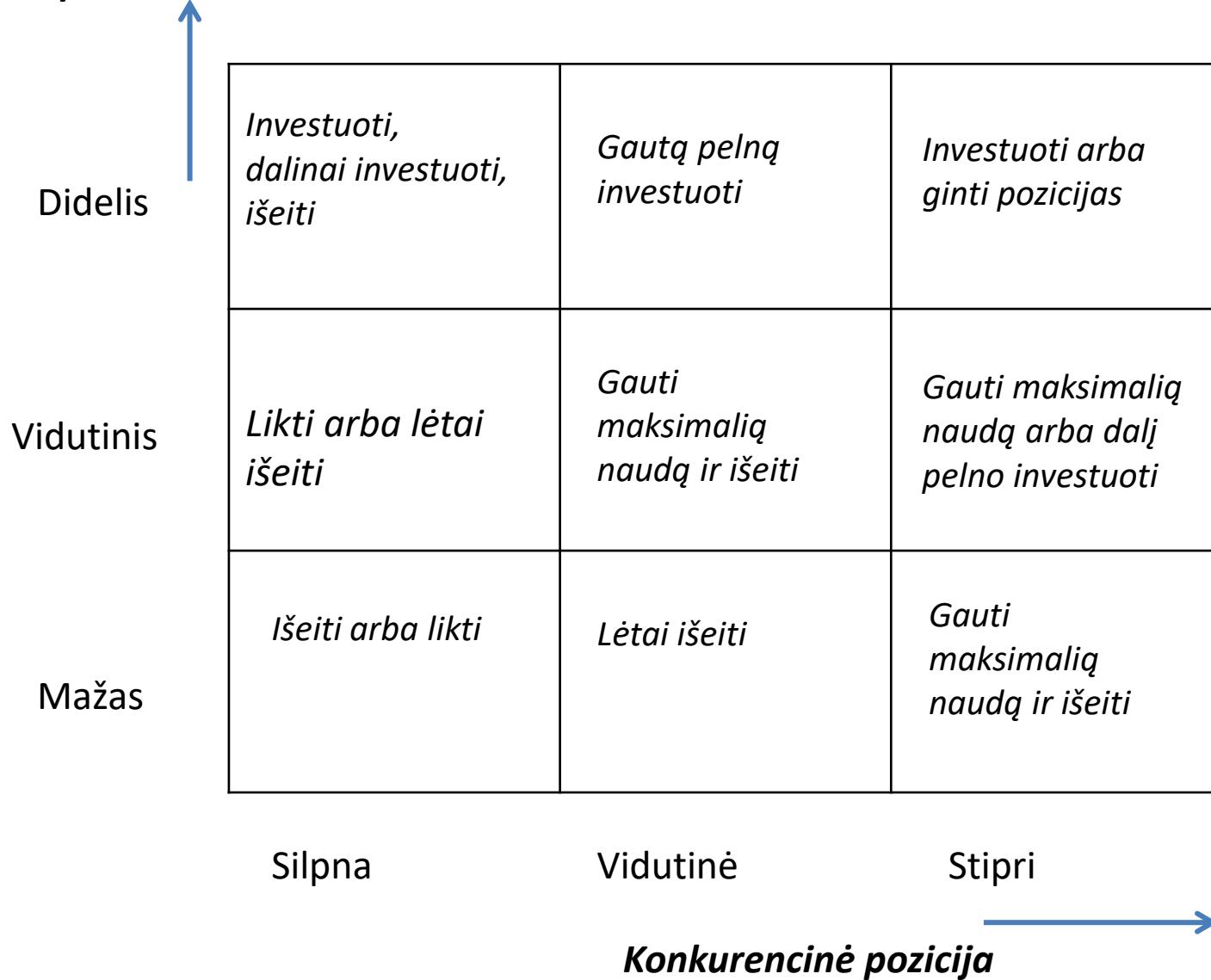
# *BCG matrica*

*Rinkos augimo greitis*



*Rinkos dalis*

## *Verslo patrauklumas*



<b>Verslo patrauklumas</b>	<i>Svarbumas (0-1)</i>	<i>Vertinimas (0-5)</i>	<i>Rezultatas</i>
Rinkos dydis			
Rinkos augimas			
Kaina			
Konkurencija			
Rentabilumas			
Infliacija			
Vartotojų pajamos			
Energoimlumas			
Medžiagaimlumas			
Reguliavimas			
	<b>1</b>		

<b>Konkurencinė pozicija</b>	<i>Svarbumas (0-1)</i>	<i>Vertinimas (0-5)</i>	<i>Rezultatas</i>
Rinkos dalis			
Rinkos dalių didėjimas			
Kokybė			
Reputacija			
Paskirstymo tinklas			
Veiklos efektyvumas			
Novatoriškumas			
Marketingo gebėjimai			
Kompetencija			
	<b>1</b>		

## GALIMI STRATEGINIAI VEIKSMAI

### BV patrauklumas

<p><b>Didelių didžiųjų išteklių pozicijos</b></p> <p><b>Selektivus vystymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• specializuoti pagal pranašumus;</li> <li>• stengtis įveikti silpniasias puses;</li> <li>• atsitraukti, jei trūksta resursų.</li> </ul> <p><b>Ribotas augimas arba pelno maksimizavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ieškoti galimybių su maža rizika;</li> <li>• mažinti investicijas, racionalizuoti operacijas.</li> </ul> <p><b>Likvidavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laiku parduoti;</li> <li>• mažinti kainas;</li> <li>• vengti investicijų.</li> </ul>	<p><b>Vidutinės didžiųjų išteklių pozicijos</b></p> <p><b>Investavimas į vystymą</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• siekti lyderiavimo;</li> <li>• akcentuoti stipriasių puses;</li> <li>• stiprinti silpnas vietas.</li> </ul> <p><b>Selektivus vystymas arba max. pelno siekimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ginti pozicijas;</li> <li>• investicijas koncentruoti į pelningus segmentus su maža rizika.</li> </ul> <p><b>Max. pelno gavimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ginti pelningiausius segmentus;</li> <li>• plėsti produkto seriją;</li> <li>• minimizuoti investicijas.</li> </ul>	<p><b>Aukštės didžiųjų išteklių pozicijos</b></p> <p><b>Pozicijos gynimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• investuoti į augimą;</li> <li>• koncentruoti pastangas išsilaiakyti pozicijose.</li> </ul> <p><b>Selektivus vystymas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• investuoti į patraukliausius segmentus;</li> <li>• vystyti konkurencinius Sugebėjimus;</li> <li>• pelnas per efektyvumą.</li> </ul> <p><b>Koncentracija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gauti max. naudą;</li> <li>• investuoti į patraukliausius segmentus;</li> <li>• ginti pozicijas.</li> </ul>
--	---	---

Žemas

Vidutinis

Aukštas

Konkurencinius  
statusas

### Konkurencinė pozicija

Gyvavimo  
ciklo  
etapas

{vedim.

Intensyvus  
augimas

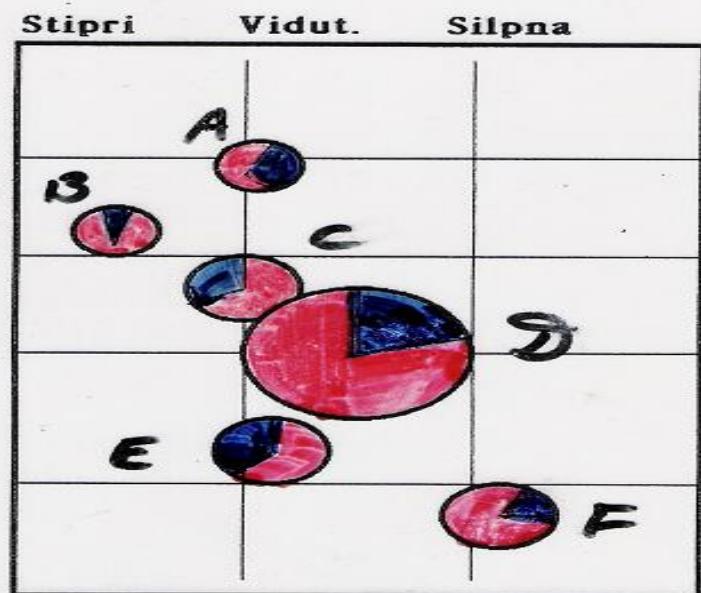
Konkurenc.  
neramumas

Branda

Gesimas

Augimo str.

Stipr. Vidut Silpnas



{ved.

Aug.

Konk.  
ner.

Bran.

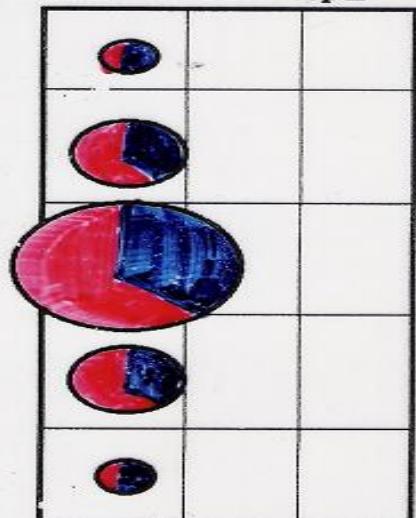
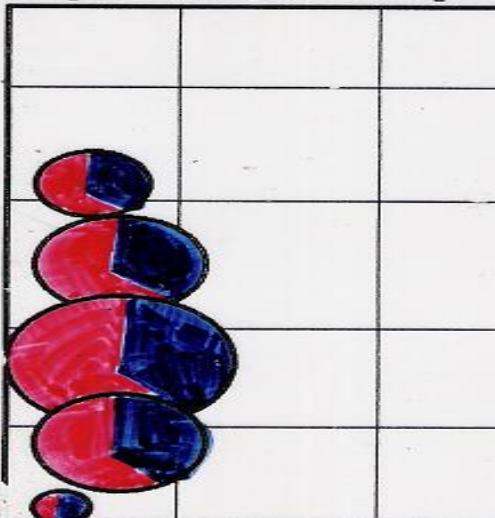
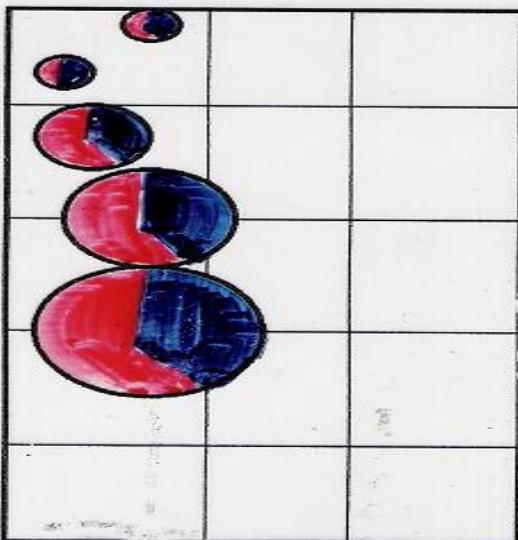
Ges.

Pelno str.

Subalansuota str.

Stipri Vidut. Silpna

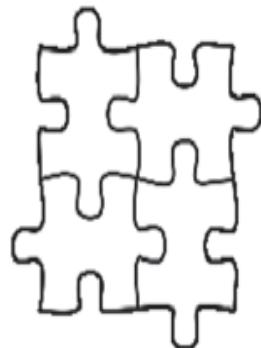
St. Vid. Silpn



A photograph of a large, ancient tree with a sprawling root system growing out of a rocky cliff. The tree's branches are twisted and reach across the frame, while its roots hang down over the edge of the cliff. The background is a clear, bright blue sky.

**Kaip mes išgyvename  
kompleksinėse ir sunkiai  
prognozuojamose aplinkose?**

Paprasta sistema

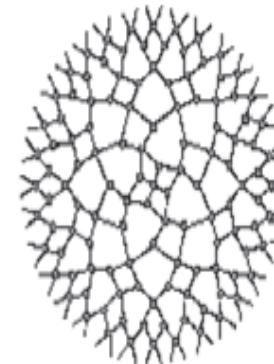


# Sistemų tipai

Sudėtinga sistema



Kompleksinė sistema

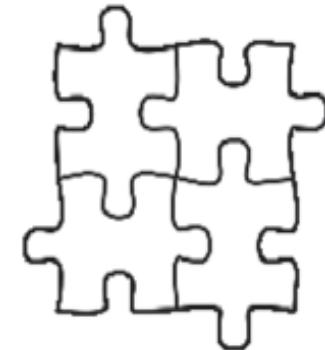


Chaotiška sistema



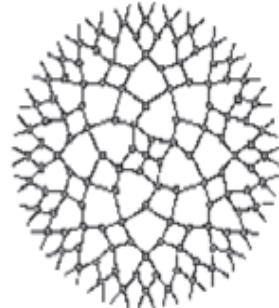
# *Sudėtingos ir paprastos sistemų panašumai:*

- galima apibrėžti „idealų galutinį rezultatą“
- turi baigtinį elementų / kintamųjų skaičių,
- ryšiai tarp kintamųjų statiski, prognozuojami,
- aiškūs priežasties-pasekmės ryšiai,
- sistemos valdymui reikalingos žinios įgyjamos,



# Kompleksinė sistema:

- Ne tik daug kintamųjų, bet ir dinaminės, nuolat kintančios jų sąveikos su sunkiai prognozuojamais rezultatais
- Tvarka sistemoje randasi ne „iš viršaus“, bet kaip daugybės individualių sąveikų rezultatas
- Néra „idealaus“ galutinio rezultato, tik specifinės išeities sąlygos, j kurias reikia atsižvelgti
- Nuolatinio atsižvelgimo į **specifines situacijas** svarba
- **Sudėtinga prognozuouti priežasties-pasekmės ryšius**



# Chaotiška sistema:

- Nedideli išeitinių pozicijų skirtumai gali salygoti labai skirtingą galutinį rezultatą („drugelio efektas“)
- akivaizdžių priežasties ir pasekmės ryšių numatyti iš esmės neįmanoma
- intervencijos sutelktos į bazinio stabilumo užtikrinimą ir nuolatinį krizių valdymą



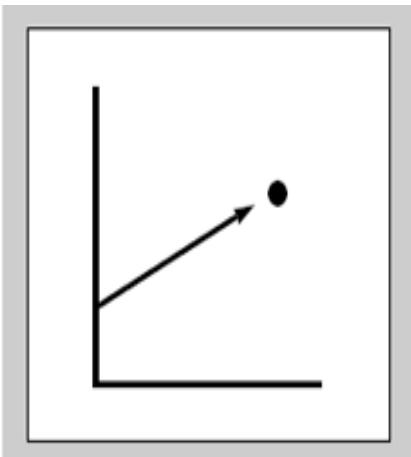
		<b>Aplinkos pokyčių greitis</b>	
		Mažas	Didelis
<b>Kompleksiškumas</b>	Mažas	<b>Mažas neapibrėžtumas</b> Reikalinga informacija žinoma ir prieinama	<b>Vidutinis neapibrėžtumas</b> Nuolatinis poreikis naujai informacijai
	Didelis	<b>Vidutinis neapibrėžtumas</b> Persisotinimas informacija	<b>Didelis neapibrėžtumas</b> Nežinoma, kokia informacija būtų reikalinga

Aplinkos neapibrėžtumo dimensijos: kompleksiškumas, dinamiškumas ir poreikis informacijai  
 (adaptuota pagal Duncan, 1972; Hatch ir kt., 2006)

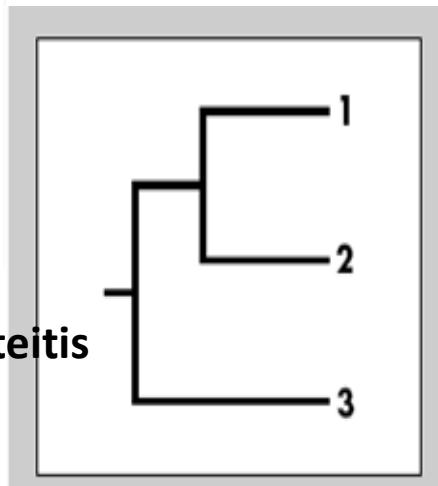
Go to Setti

# 4 aplinkos neapibrėžtumų tipai

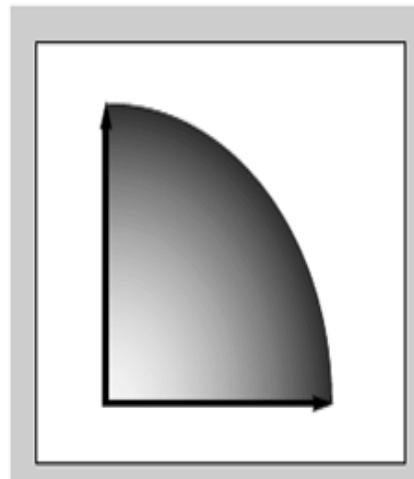
pagal Courtney *Strategy under Uncertainty*



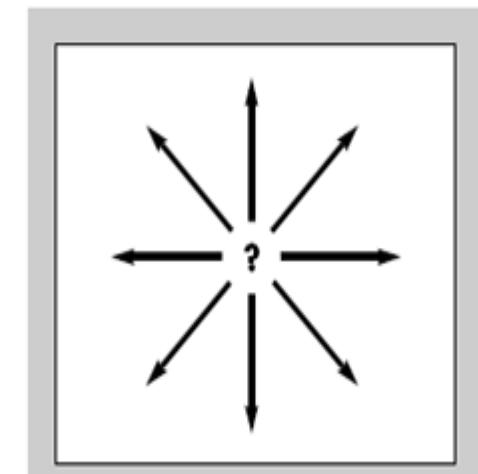
I lygis. Numanoma ateitis



II lygis. Alternatyvios ateitys

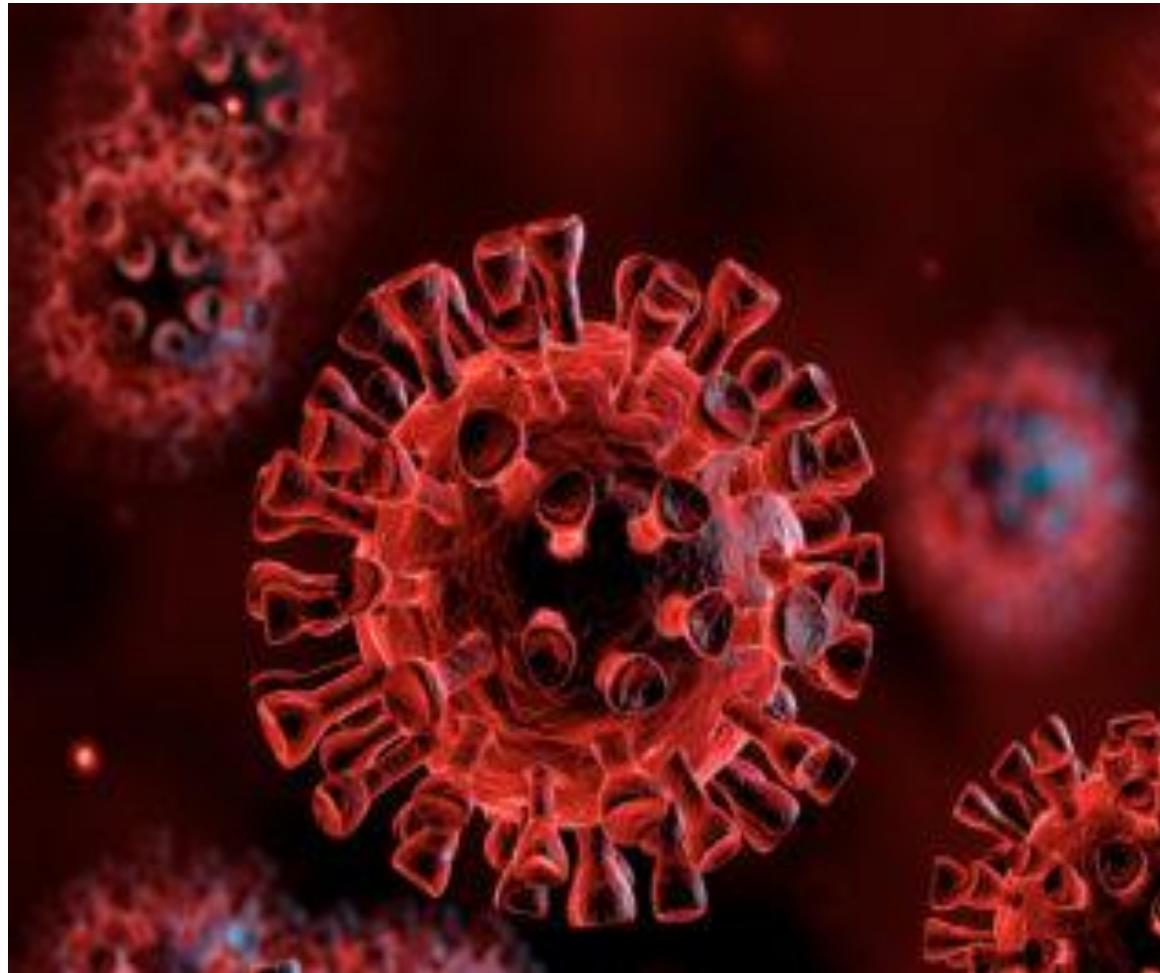


III lygis. Ateičių diapazonas



IV lygis. Tikrasis neapibrėžtumas

# Covid-19 kontekstas



## *Tikimybių / tendencijų zona*

- Augantis valstybės vaidmuo ekonomikoje
- Didžiujų „žaidėjų“ iškilimas mažujų sąskaita
- Pasaulinis valstybių skolų augimas
- Tiekimo grandinių trumpėjimas, gržimas „arčiau namų“
- Tiekėjų ir klientų diversifikacijos svarbos išaugimas
- Nuotolinio darbo technologijų auganti skvarba
- Visuomenės susiskaldymas
- ....

## *Neapibrėžtumų zona*

- Kiek laiko truks epidemija skirtingose pasaulio šalyse? Kiek „bangų“ bus iki pasiekto minios imuniteto?
- Kokios bus atsivėrimo strategijos? Kiek koordinuotos?
- Ar bus rasti efektyvūs vaistai / skiepai? Kada?
- Kokia bus skirtinį valstybių politika remiant savo verslus (ilgesnėje perspektyvoje)? Kas bus remiamas?
- Ar / kada atsigaus svarbiausi tiekėjai / klientai?
- Kokio masto bus skolų grandinės? Kaip jos bus sprendžiamos?
- Kiek ši krizė pagilins pasaulio ge-ekonominius konfliktus? Kokios bus jų pasekmės?
- Ar ilgojoje perspektyvoje laimės liberalūs („švediškieji“) ar intervenciniai („policinės valstybės“) sprendimai?

# Skirtingų sektorių įmonių - skirtinių ir iššūkiai



# **COVID -19 ir turizmas: svarbiausios indikacijos**

- 1. Palaipsninis lėtas poreikio keliauti atsigavimas**
- 2. Keliautojai norėtų keliauti, bet jaučia jvairius suvaržymus**
- 3. Galimybė dirbtį „iš bet kur“ trina ribą tarp poilsio ir darbo kelionių**
- 4. Kiti veiksniai negu kaina tampa svarbesniais. Iššūkis – kelionių industrija yra tiek stipri, kiek stiprios yra jos silpniausios dalys**
- 5. Keliautojų buvę ir išsakomi sentimentai kelionės objektui tampa mažiau patikimi**

# **COVID -19 ir turizmas: strateginiai prioritetai**

1. Į kiekvieną klientą žiūrėti kaip į mikro segmentą:  
**personalizuoti**
2. Plėsti požiūrį į tai, kas sudaro kliento ***kelionę***, formuojant apgalvotas keliautojo patirtis
3. **Kurti** naujas, neretai – neįprastas **partnerystes**, leidžiančias atkurti klientų pasitikėjimą
4. Krizės metu įgytą lankstumą paversti ilgalaike firmos kompetencija

## **Strateginių alternatyvų įvertinimas**

Kriterijai Alternaty- va	Vidinis suderinamuma s (5*)	Išorinis suderinamu- mas (4*)	Ilgalaike perspektyva (3*)	Greitas atsipirkimas (5*)	Investavimo galimybės (4*)	Marketingo efektyvumas (4*)	Suma
1	$4*5=20$						
2	$3*5=15$						
...							

1. Surašyti strategines alternatyvas.
2. Surašyti pagrindinius motyvus (kriterijus).
3. Įvertinti motyvus balais (0-5).
4. Įvertinti balais alternatyvas (0-5).
5. Padauginti motyvų ir alternatyvų balus.
6. Susumuoti kiekvienu eilutę.
7. Surasti geriausią alternatyvą.

# Susitarimo strategija

## PARTNERIAI

- Kieno interesai artimi?
- Kokie jų tikslai?
- Kuo pasireiškia jų įtaka?
- Kuo gali talkinti?
- Kaip galima jiems talkinti?

## OPONENTAI

- Kas jie?
- Kokia jų įtaka?
- Kokie jų prioritetai?
- Kokie jų tikslai ir interesai?
- Kaip jų įtaka gali pasireikšti konkrečiu atveju?
- Koks galimas interesų bendrumas?

## VEIKLOS SĄLYGOS

- Kokie yra apribojimai?
- Kaip jie įtakoja organizacijos tikslus?
- Kokie "laisvės laipsniai"?
- Kokios galimos veiklos sąlygos?

# Strategijos vertinimas

- Ar ji įvertina aplinkoje vykstančias tendencijas?
- Ar siekiamas tikslas yra iš tikrujų strateginis?
- Ar įvertinta konkurencinė aplinka?
- Ar strategija grindžiama esminėmis kompetencijomis ir resursais?
- Ar turite pakankamai resursų ją įgyvendinti?
- Ar numatytas išskirtinumas yra tvarus?
- Ar strategijos elementai tarpusavyje suderinti?
- Ar strategiją realiai galima įgyvendinti?
- Kokios šios strategijos įgyvendinimo pasekmės organizacijai?
- Ar laukiamas rezultatas tenkina akcininkus?

# **STRATEGINIO PLANO STRUKTŪRA**

- 1. Misija**
- 2. Išorės aplinkos analizė**
  - Makroaplinkos tendencijos ir įtaka
  - Veiklos srities vystymosi dinamika ir tendencijos
  - Veiklos galimybių ir grėsmių analizė
- 3. Vidinės aplinkos analizė**
  - Veiklos struktūros analizė
  - Stipriųjų ir silpnujų pusiu analizė
  - Finansinės būklės analizė
  - Personalo analizė
  - Struktūros ir sistemų analizė
- 4. Tiklsų formulavimas**
  - a) veiklos rezultatų (produkto, paslaugos)
    - Vartotojų
    - Poreikių formavimo
    - Naujos veiklos ir jos metodų
  - b) veiklos rezultatų vertinimo (kriterijai)

## 5. Strategijos formuluotė

- Bendroji strategija
- Funkcinės strategijos:  
misijos realizavimo  
personalo vystymo  
resursų (apsirūpinimo ir vystymo)
- Veiklos substrategijos

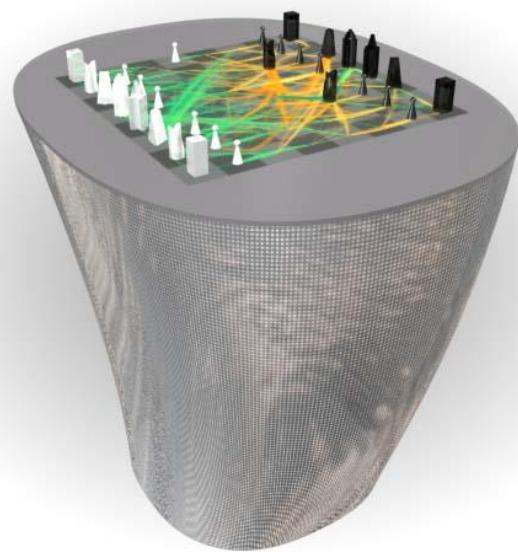
## 6. Strategijos realizavimo programos

- Tikslų ir uždavinių sistemos, reikalingos strateginiams tikslams (kiekvienam) realizuoti, suformavimas
- Finansinio (resursinio) strategijos realizavimo biudžeto suformavimas
- Reikiama struktūrų ir sistemų suformavimas
- Palaikančių sistemų suformavimas (procedūros, informacija, politika)
- Palankios organizacijos kultūros formavimo programa
- Motyvavimo bei skatinimo sistemų sukūrimas

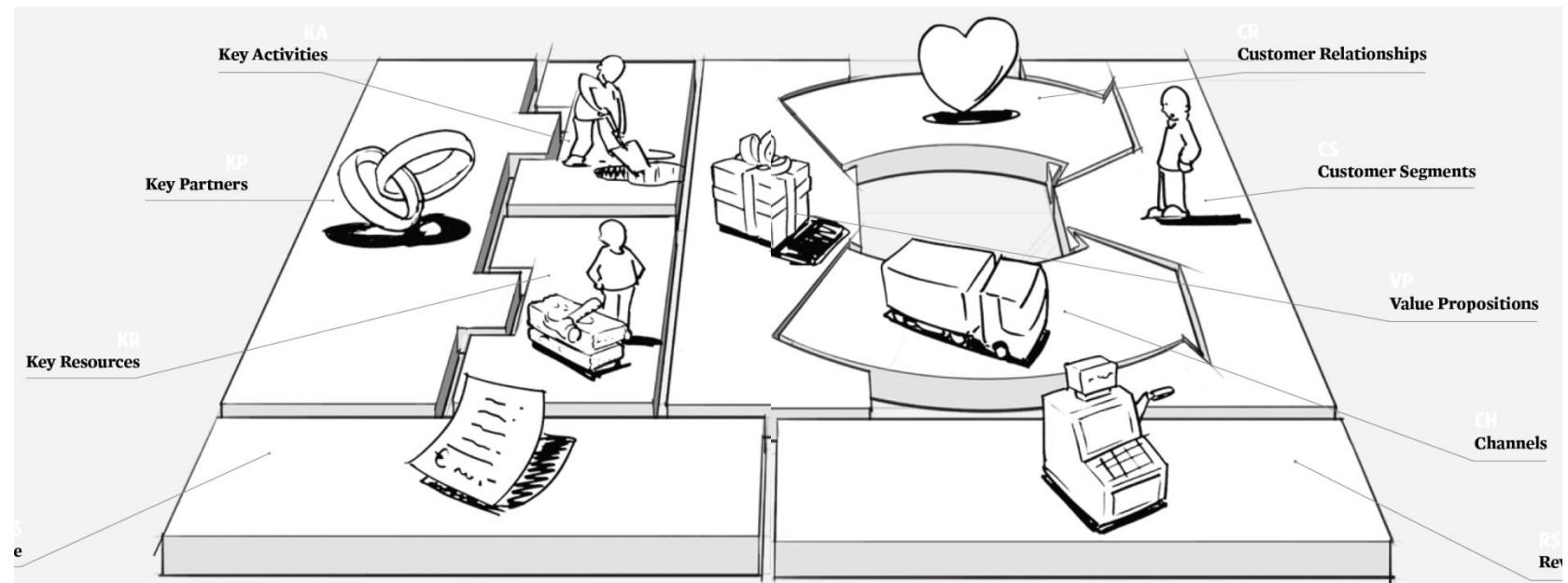
## 7. Strateginės kontrolės sistemos sukūrimas

# *Verslo modeliai*

**“Šiuolaikinė įmonių konkurencija visų pirma pasireiškia ne kaip konkurencija tarp produktų, bet konkurencija tarp verslo modelių”**



# Verslo modelis - bendroji logika, kuria vadovaudamasi įmonė sukuria ir pateikia vertę vartotojui bei uždirba iš to pinigus.



**Pats tikriausias įmonės  
inovacinio gebėjimo matas yra  
faktas, kad jai niekada nereikia  
rūpintis apie savo verslo  
modelio gebėjimą konkuruoti  
kaina.** (Apple)

**WAL★MART®**  
ALWAYS LOW PRICES.

*Always.*

**Walmart★com**

# Walmart

- Didžiausia JAV kompanija pagal apyvartą (485 mlrd. dolerių 2016 m.)
- Didžiausias JAV privataus sektoriaus darbdavys (2,3 mln.)
- Žemos kainos, maži atlyginimai ir menkos sveikatos apsaugos garantijos
- *General Motors* perkėlė socialinius kaštus vartotojams, o 70-aisiais susidūrė su tarptautinės konkurencijos problemomis reikalavo valstybės diegti prekybos suvaržymus (statinis požiūris)
- Tuo tarpu *Wal-mart*, įgijusi dominuojančią padėtį rinkoje, veiklos kaštus perkėlė tiekėjams (dinaminis požiūris)

---

**"The power of Wal-Mart is such, it's reversed a 100-year history in which the manufacturer was powerful and the retailer was sort of the vassal. ... It turned that around entirely."**

---

# Wal-mart

- *Wal-Mart* – gamybos ir mažmeninės prekybos pasaulinės korporacijos pavyzdys.
- Glaudus, valandų tikslumu matuojamas ryšys tarp pasaulinės gamybos ir pardavimų.
- Kompiuterizuota vertės kūrimo grandinės stebėjimo sistema (*computerized tracking system*)
- Savalaikis prisitaikymas prie pasaulinės gamybos

# Sėkmės kriterijai

- Žemi *atlyginimai*
- *Technologinis* efektyvumas
- *Ryšiai* tarp *globalios* gamybos ir rinkų (itin efektyvi distribucijos ir vartotojų poreikių tenkinimo sistema)

# Wal-Mart: Už ir Prieš

## Už

- Patogumas vartotojui
- Mažina pragyvenimo šalyje kaštus
- Prisideda prie infliacijos šalyje mažinimo
- Prisideda prie susijusių veiklos sričių efektyvumo augimo

## Prieš:

- Kinijos gamybos standartų perkėlimas JAV gamintojams ("piguva") su visomis susijusiomis pasekmėmis (privertė masiškai iškelti gamybą į Kiniją)
- Krentantis JAV viduriniosios klasės gyvenimo standartas, mažėjantis bendruomeniškumo pojūtis
- Iššūkis JAV aukštų atlyginimų sistemai, garantuojančiai didelį vartojimo lygi

# JCDecaux

**1937 m. – smulki batų parduotuvė**

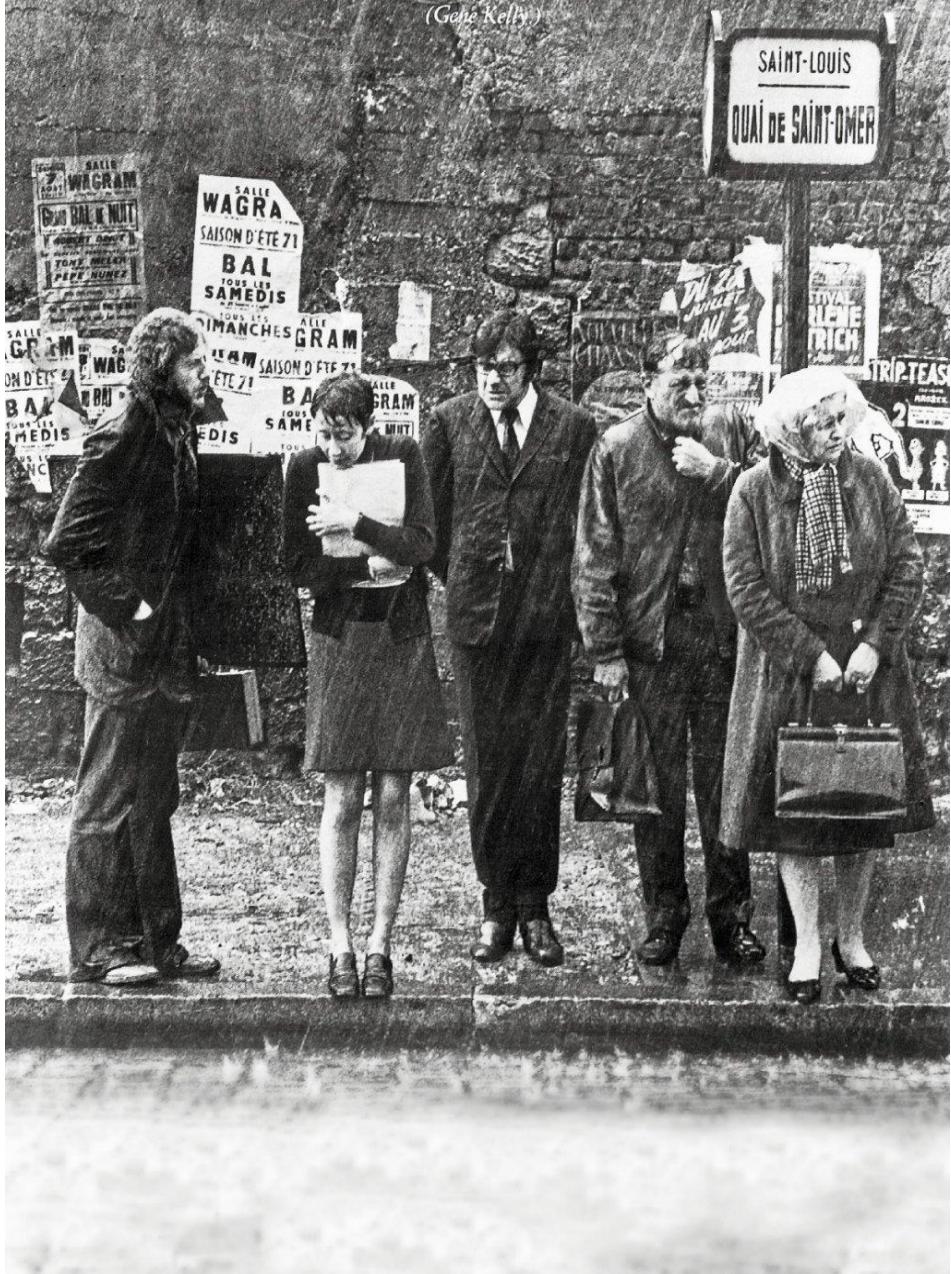
**1953 m. – reklamos verslas**

**1964 m. – Prancūzijos vyriausybė mokesčiais  
apribojo reklamą keliuose**

**1964 m. – naujas verslo modelis: pasiūlė  
autobusų stotelių įrengimą ir priežiūrą,  
tai finansuojant reklamos pajamomis.**

# "CHANTONS SOUS LA PLUIE!"

(Gene Kelly)



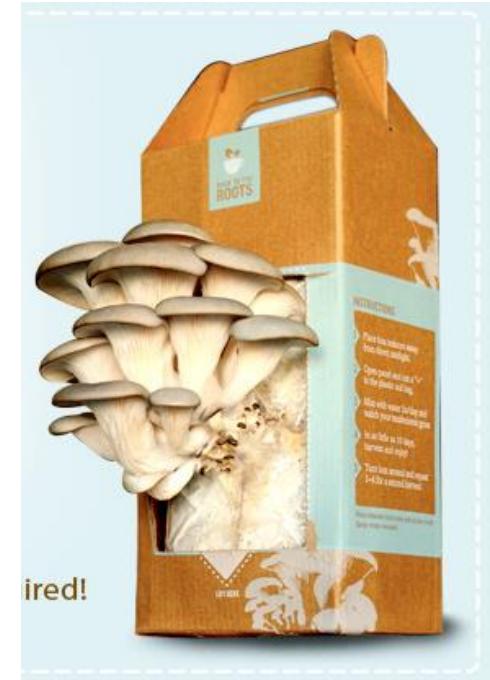
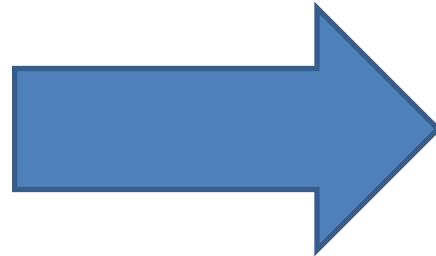
JCDecaux Advertisement  
***"Singing in the rain!"***,  
1971

# **Gera IDEJA reikalauja tinkamo VERSLO MODELIO**



**“Jūsų šiukšlės = mūsų išteklius”**

# Gera IDĖJA reikalauja tinkamo VERSLO MODELIO



**“Upcycling” verslo modelis: “Back to the roots”**

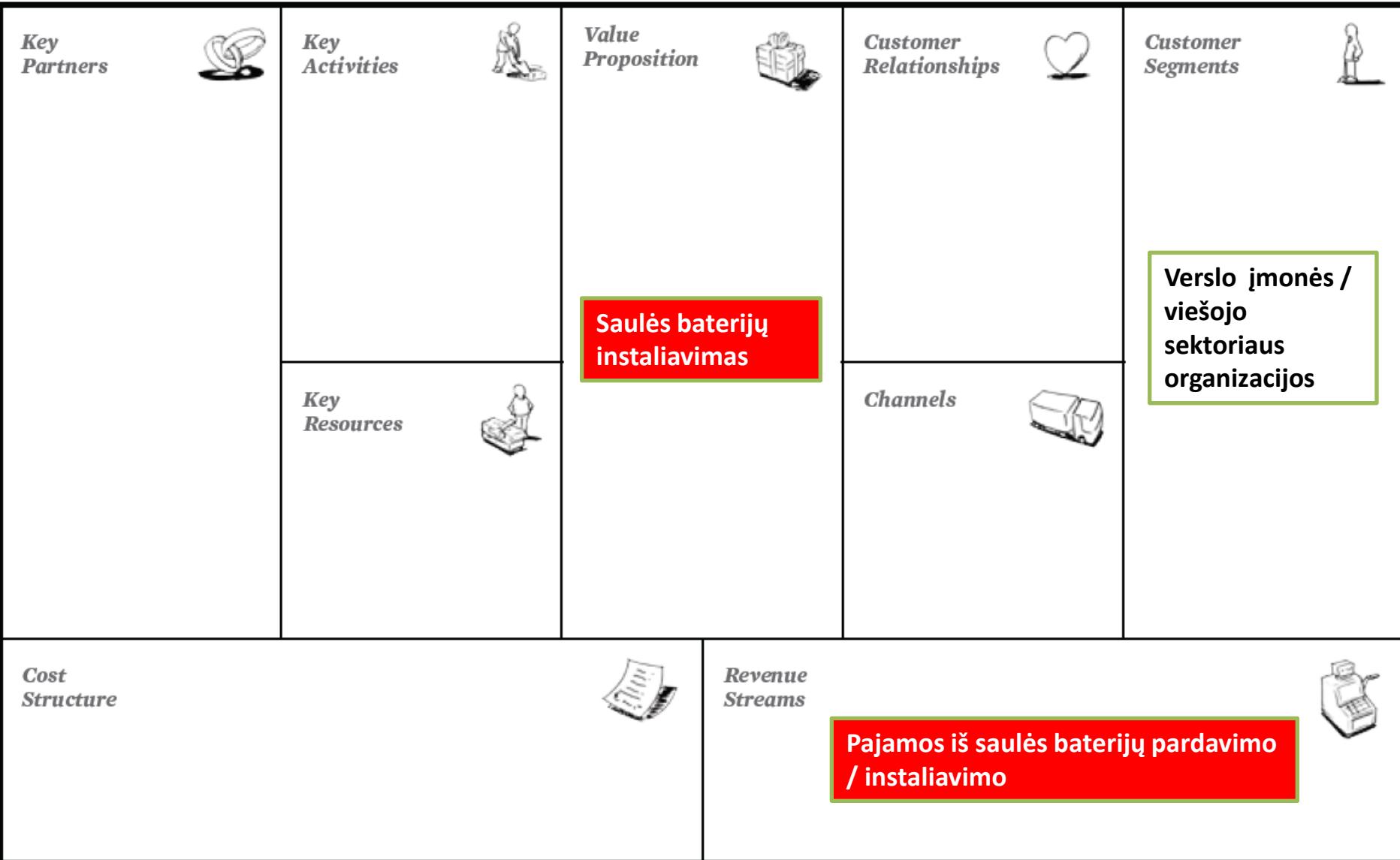
# Gera TECHNOLOGIJA reikalauja tinkamo VERSLO MODELIO



# Saulės energijos verslas – kas vienyja verslo vartotojus, atsisakančius instaliuoti saulės baterijas?

- **Esminė (ne)vartojimo problema** – potencialūs saulės energijos vartotojai nėra suinteresuoti:
  - patirti didelius kaštus, kurie atsipirkis tik per 10-20 metų laikotarpį;
  - rūpintis saulės baterijų sistemos surinkimu ir nuolatine priežiūra.
- **Reikia sukurti *win-win* situaciją galimiems verslo dalyviams, kad:**
  - **Vartotojai** gautų “žalią” energiją už patrauklią kainą + jokių ilgalaikių kapitalo “jšaldymų” (t.y. pirkti energiją, o ne ją gaminančias sistemas)
  - Saulės baterijų **gamintojai** ir **instaliuotojai** rastų naujus vartotojus
  - **Investuotojai** gautų patrauklią investicijų grąžą už neaukštos rizikos investicijas (su mokesčių susigrąžinimo galimybe)
  - **Visuomenėje** papilstų gamtą tausojanti energijos rūšis

# Tradicinis verslo modelis saulės baterijų energetikoje



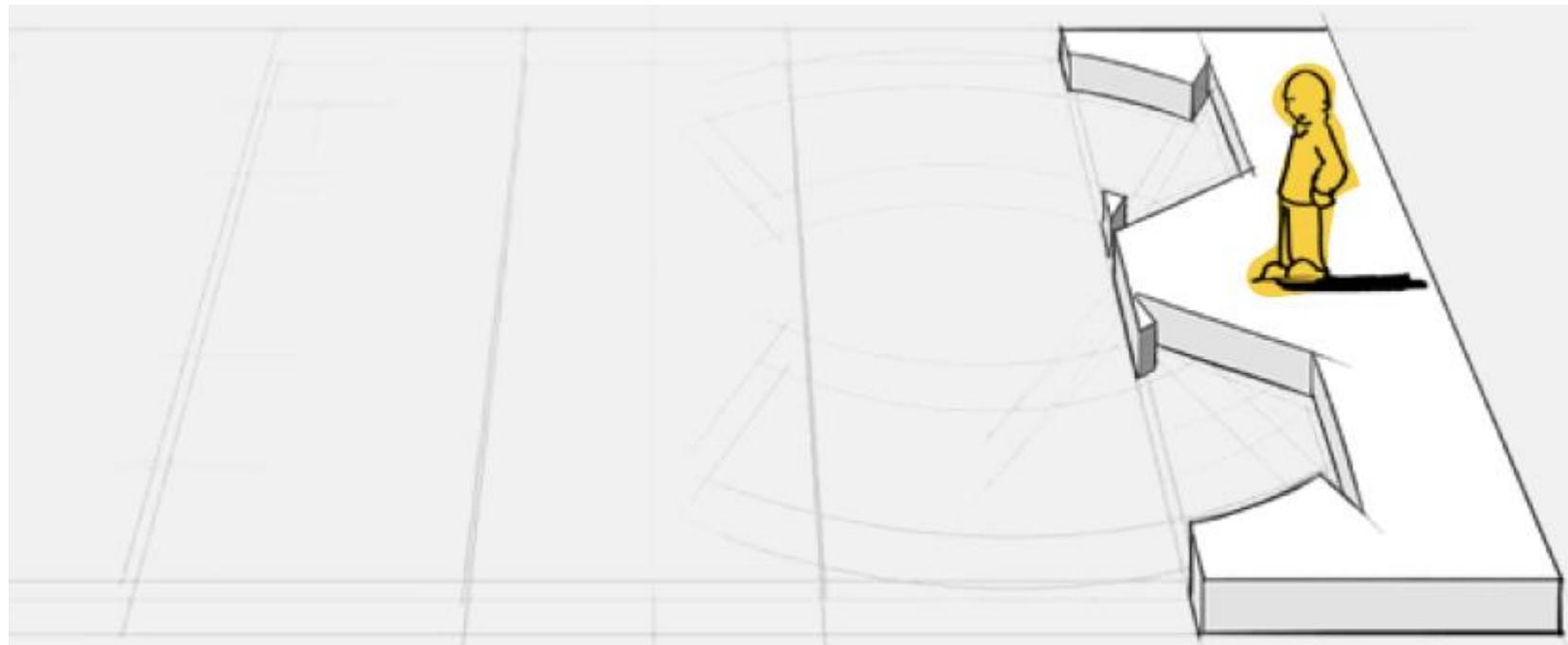
**Sun Edison nuo 31.42 min.:**

<https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

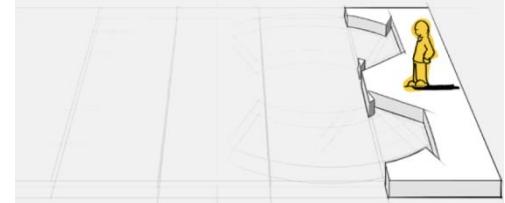
# SunEdison verslo modelis: saulės energijos tiekimo sutarčių (PPA) brokeris

<p><i>Key Partners</i></p>  <p>Saulės baterijų gamintojai (įrangos garantinis aptarnavimas)</p>	<p><i>Key Activities</i></p>  <p>PPA instaliacijų diegimas ir valdymas</p> <p>Kontraktų (PPA) sudarymas ir investuotojų paieška</p>	<p><i>Value Proposition</i></p>  <p>Susitarimai dėl energijos pirkimo (Power Purchase Agreements, PPAs) – fiksuota kaina 10+ metų laikotarpiui</p>	<p><i>Customer Relationships</i></p> 	<p><i>Customer Segments</i></p>  <p>Verslo įmonės / viešojo sektoriaus organizacijos (t.y. energijos vartotojai)</p>
<p><i>Cost Structure</i></p>  <p>Saulės baterijų diegimo ir valdymo / priežiūros kaštai</p> <p>Kontraktų (PPA) sudarymo ir investuotojų paieškos kaštai</p>	<p><i>Key Resources</i></p>  <p>Kontraktų (PPA) bazė pardavimui investuotojams</p>	 <p>Žemos rizikos investavimo galimybės</p>	<p><i>Channels</i></p>  <p>Pardavimų pajėgos</p>	 <p>Instituciniai ir privatūs investuotojai į PPA (nauda ir iš mokesčių lengvatų)</p>
				<p>Investuotojai moka SunEdison mokesčius už PPA valdymą ir aptarnavimą</p>

# Vartotojų segmentai



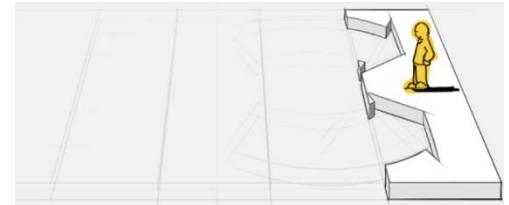
# Vartotojų segmentai



Vartotojų grupės atstovauja skirtinges segmentus, jeigu:

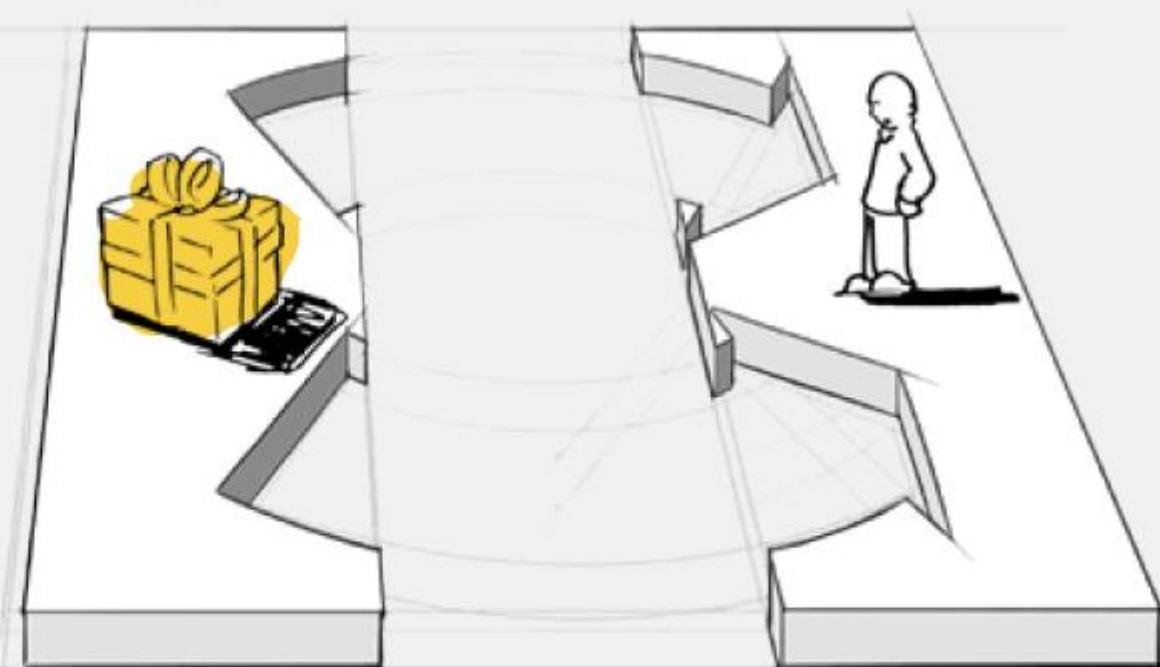
- Jų poreikiai reikalauja ir pateisina skirtingus vertės pasiūlymus
- yra pasiekiami per skirtinges distribucijos kanalus
- reikalauja skirtingo pobūdžio santykių palaikymo
- Pasižymi skirtingu pelningumo laipsniu
- Pasiryžę mokėti už skirtingus vertės pasiūlymo aspektus

# Vartotojų segmentai

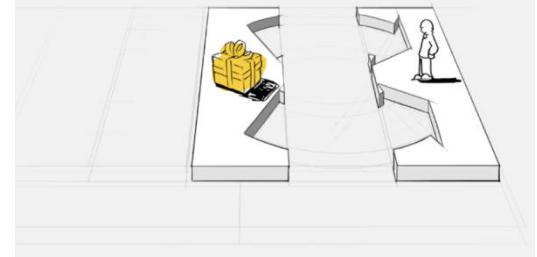


- **Masinė rinka** (t.y. rinkos segmentai neišskiriami)
- **Nišinė rinka** (visi VM elementai yra pritaikomi specialiems nišinės rinkos reikalavimams)
- **Segementiniai vartotojai** (segmentų su skirtingais poreikiais ir problemomis išskyrimas, pvz., mikromechanikos ir gamybos sprendimai laikrodžių pramonei, medicinos pramonei ir industrinės automatikos sektoriui)
- **Diversifikuoti vartotojai** (keilių nesusijusių segmentų su skirtingais poreikiais ir problemomis aptarnavimas, pvz., Amazon.com “debesies kompiuterijos” paslaugos privatiems vartotojams ir interneto kompanijoms, pasiremiant įmonės galinga IKT infrastruktūra)
- **Daugiašalės platformos / rinkos** (keilių tarpusavyje priklausančių segmentų aptarnavimas, pvz., kredito kortelės – vartotojų rinka ir įmonių rinka, nemokami laikraščiai – skaitytoju rinka ir reklamos rinka)

# Vertės pasiūlymai

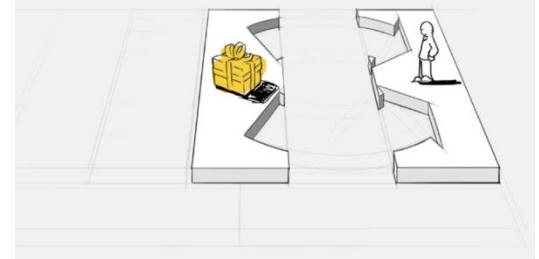


# Vertės pasiūlymas



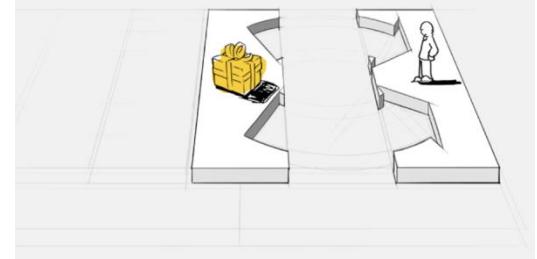
- Kokią vertę mes siūlome vartotojui?
- Kokias iš mūsų vartotojo problemų mes padedame spręsti?
- Kuriuos vartotojų poreikius mes padedame tenkinti?
- Kokius produktų ir paslaugų rinkinius mes siūlome kiekvienam rinkos segmentui?

# Vertės pasiūlymas 1



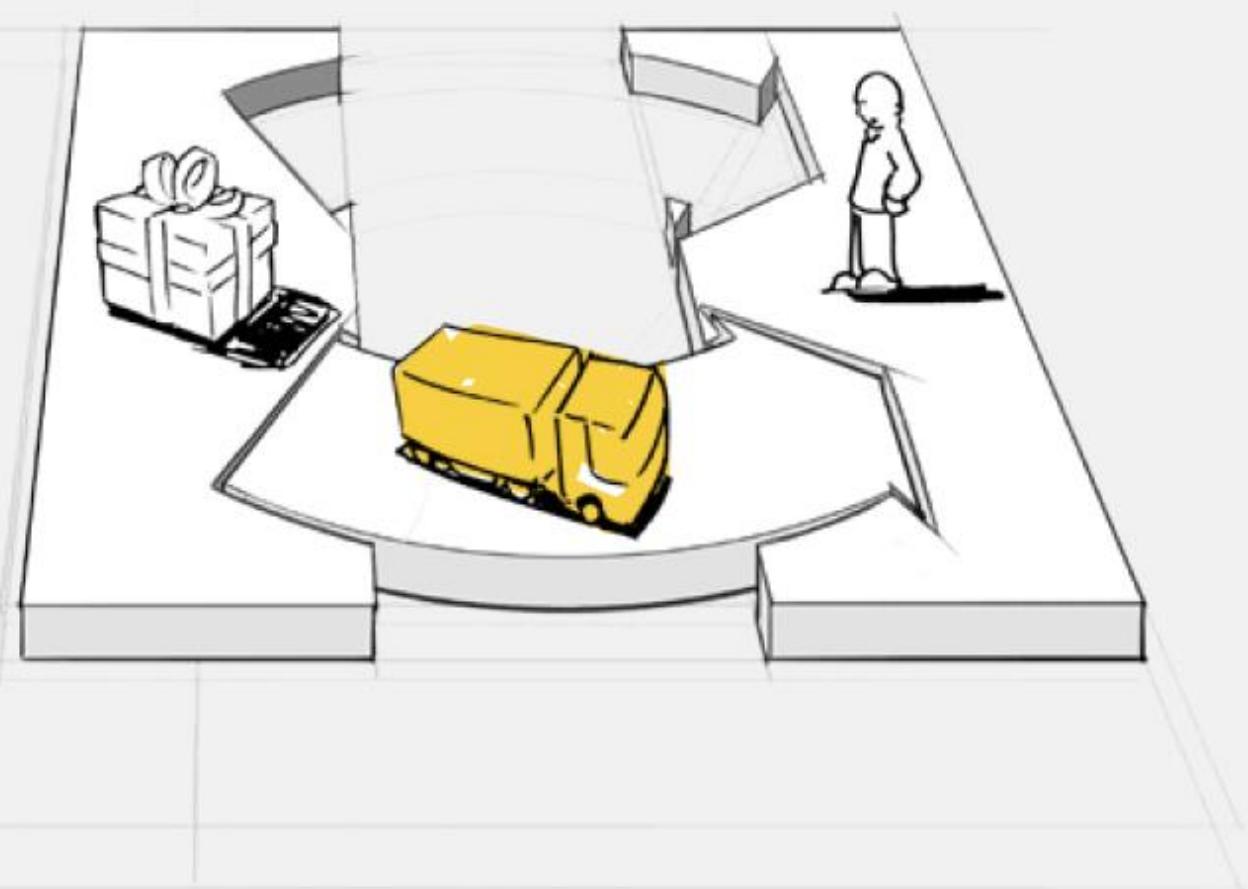
- **Naujumas** – naujų vartotojų poreikių tenkinimas, kurių vartotojai anksčiau neidentifikavo, nes nebuvo panašaus pasiūlymo
- **Veiklos rezultatyvumas** – įprastas būdas naujai vertei rastis, pvz., kompiuterių industrijoje
- **Individualizacija** – produktų ir paslaugų priatikymas specifiniams individualių vartotojų ar segmentų poreikiams (taip pat pastaruoju metu svarbu – **masinė individualizacija**, “co-creation”)
- **“Padėjimas atlikti darbą”,** t.y. Pagalba vartotojui įsiveikti su konkrečiomis veiklomis, problemomis, pvz., Rolls Royce gamina ir aptarnauja reaktyvinių lėktuvų variklius, o įmonei mokama už kiekvieną valandą, kurią variklis veikia.
- **Dizainas** – kai kurie produktais išsiskiria savo išskirtiniu dizainu, pvz., mados ar vartotojų elektronikos srityse
- **Prekės ženklas / statusas** – vertės naudojantis konkrečiu prekės ženklu (pvz., Rolex = turtas, arba “pogrindiniai” prekių ženklai, siekiant parodyti priklausomybę grupei)

# Vertės pasiūlymas 2

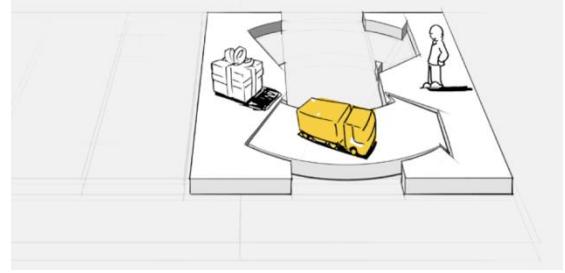


- **Kaina** – offering similar value at a lower price to satisfy the price sensitive customer segments. “No frillz” - important implications for other parts of BM
- **Cost reduction** – helping customers reduce costs (e.g. Customer Relationship Management application on salesforce.com)
- **Risk reduction**, e.g. one year service guarantee for a used car buyer
- **Accessibility** – making products and services available to customers who previously lacked access to them, e.g. NetJets in fractional private jet ownership, mutual funds at enabling diversified investment portfolios to those with modest income)
- **Convenience / usability**, e.g. Apple’s iPod and iTunes offered unprecedented convenience searching, buying, downloading and listening to digital music.

# Kanalai



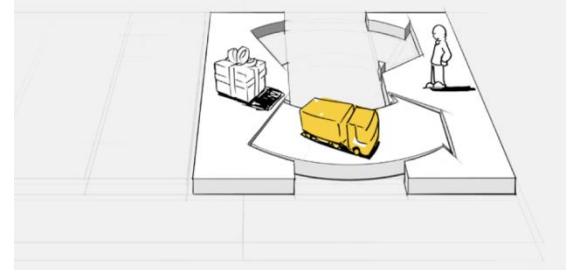
# Kanalai



Parodo, kaip įmonė komunikuoja ir pasiekia savo vartotojų segmentus, pateikdama atitinkamą vertės pasiūlymą (t.y. "interfeisas" su vartotojais). Esminės funkcijos:

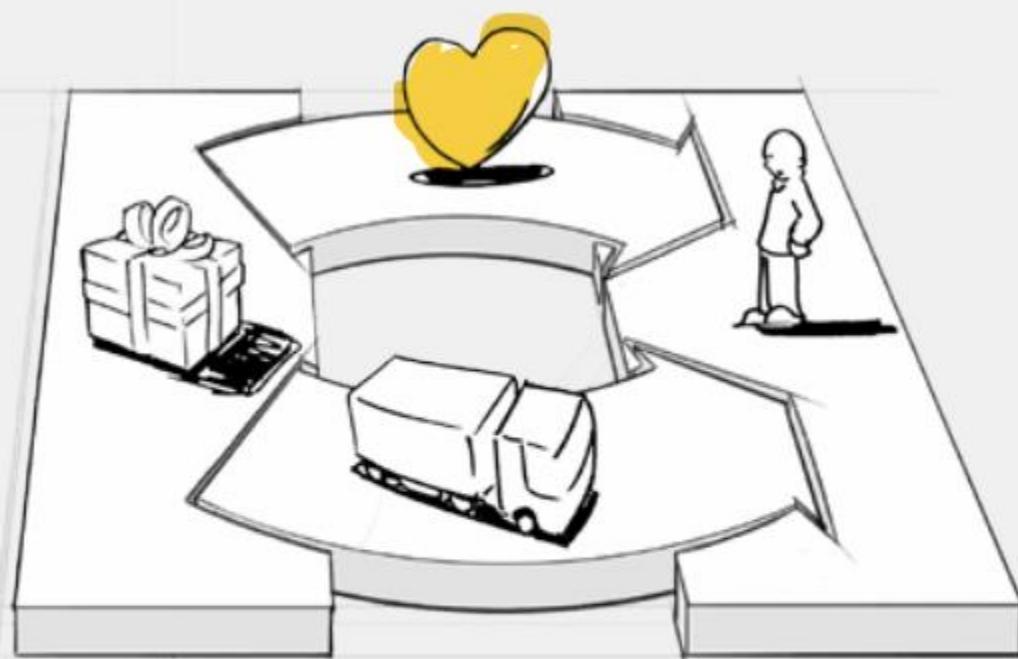
- Supažindinti vartotojus su įmonės produktais ir paslaugomis
- Padėti vartotojams įvertinti įmonės siūlomą Vertę
- Suteikti galimybę vartotojams įsigyti konkrečius produktus ir paslaugas
- Pateikti Vertės pasiūlymą vartotojams
- Suteikti vartotojams paramą po pirkimo

# Kanalai

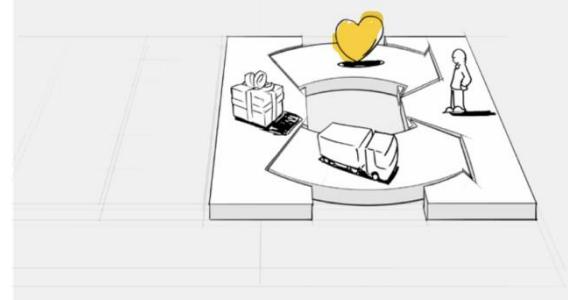


- Per kokius kanalus mūsų vartotojų segmentai pageidauja būti pasiekti?
- Kaip mes juos pasiekiami šiandien?
- Kaip mūsų kanalai yra integruoti?
- Kurie geriausiai veikia?
- Kurie labiausiai efektyvūs kaštų prasme?
- Kaip mes juos susiejame su vartotojų rutinomis?

# Santykiai su vartotojais



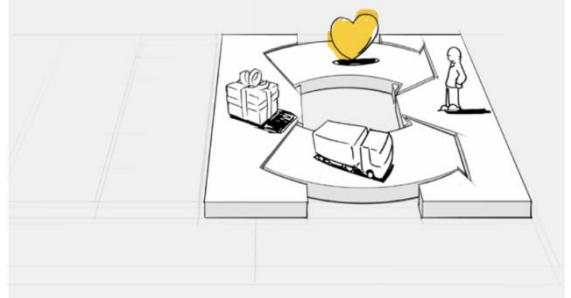
# Santykiai su vartotojais



***Apibūdina santykių, kuriuos įmonė sukuria su konkretiais vartotojų segmentais, pobūdži:***

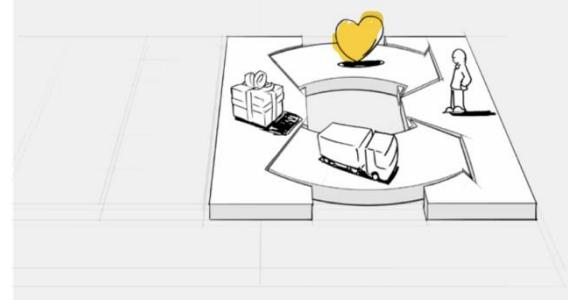
- Nuo asmeninių iki automatizuotų
- Gali būti nulemti skirtingų tikslų:
  - Vartotojo įsigijimo
  - Vartotojo išlaikymo
  - Pardavimų apimčių padidinimo

# Santykiai su vartotojais



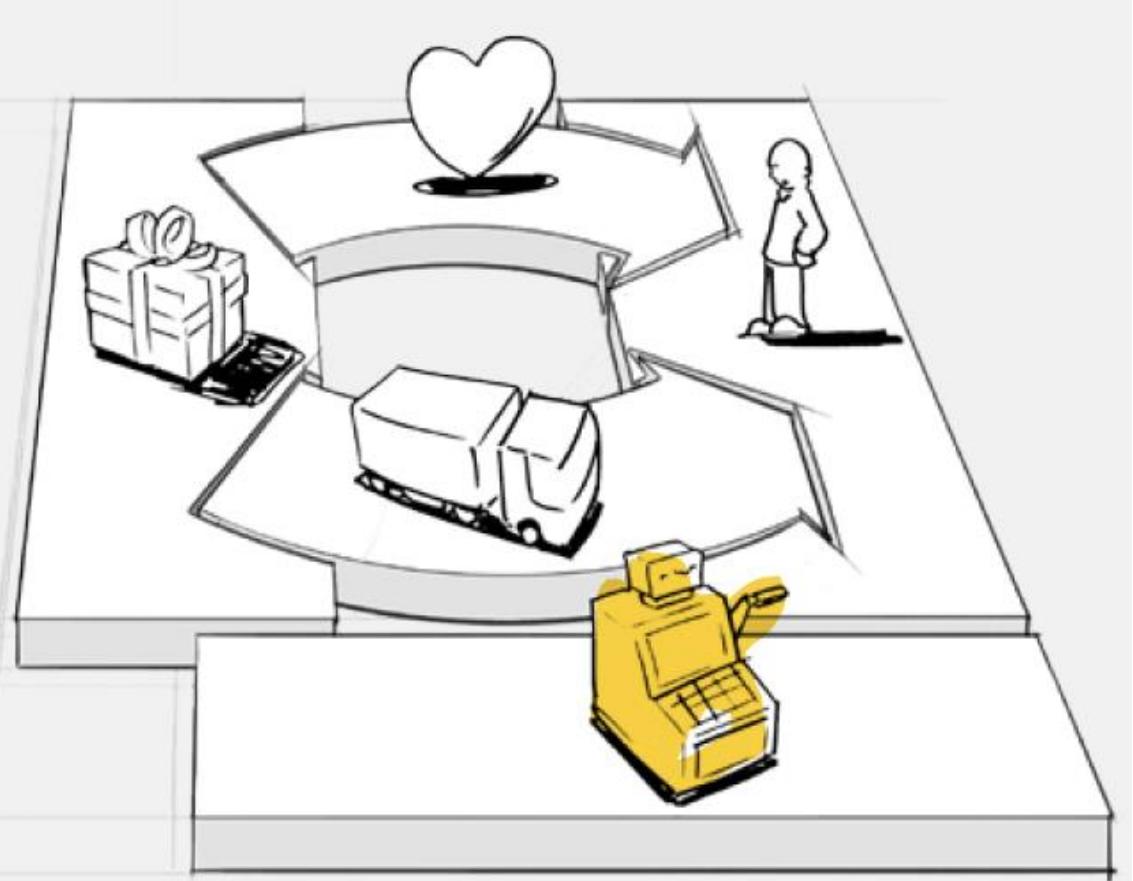
- Kokio pobūdžio santykius kiekvienas vartotojų segmentas pageidauja su mumis palaikyti?
- Kokius mes esame įdiegę?
- Kiek tai kainuoja?
- Kaip jie yra susieti su visu mūsų verslo modeliu?

# Santykiai su vartotojais

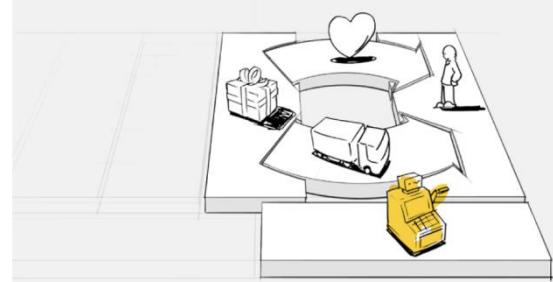


- **Asmeninė pagalba** – akcentas tarpžmogiškiems santykiams (vietoje, per skambučių centrus, el.paštą ar kitas priemones)
- **Specializuota asmeninė pagalba** – individualizuotos paslaugos svarbiems klientams (pvz., asmeninė bankininkystė)
- **Savitarna** – įmonė suteikia vartotojams būtinės priemones apsitarnauti patiemis save
- **Automatizuotos paslaugos** – sujungia pažangią savitarnos formą su automatizuotais procesais (pvz., per asmeninius vartotojų profilius *online*)
- **Bendruomenės** – padeda įmonėms palaikyti tiesioginį ryšį su esamais/potencialiais vartotojais, geriau juos suprasti, keistis žiniomis
- **Bendras kūrimas (*co-creation*)** – vartotojų įtraukimas į vertės kūrimo procesus (pvz., atsiliepimų rašymas į Amazon.com, filmuotos medžiagos talpinimas į YouTube.com)

# Pajamų srautai



# Pajamų srautai

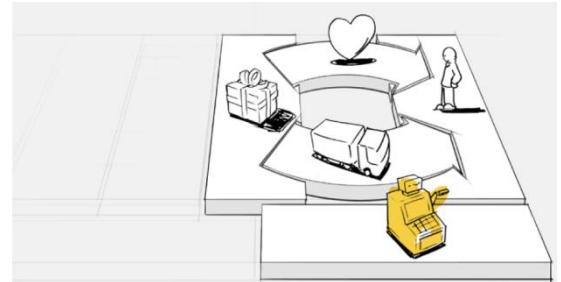


Atspindi pajamas, kurias įmonė generuoja iš kiekvieno vartotojų segmento.

Verslo modelis gali apimti kelių tipų pajamų srautus:

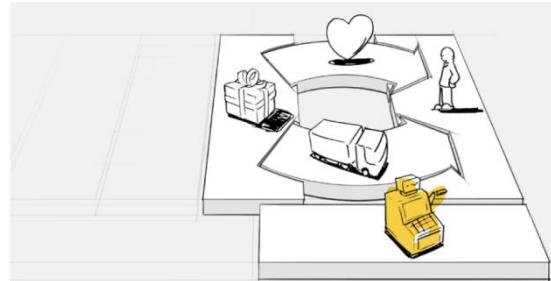
- Pajamos iš **vienkartinių** sandérių
- Pasikartojančios pajamos iš **daugkartinių** mokėjimų

# Pajamų srautai



- Už kokią vertę mūsų vartotojai yra iš tiesų pasirengę mokėti?
- Už ką jie moka šiuo metu?
- Kokiu būdu jie šiuo metu moka?
- Kaip jie pageidautų mokėti?
- Kiek kiekvienas iš pajamų srautų prisideda prie mūsų bendrujuų pajamų?

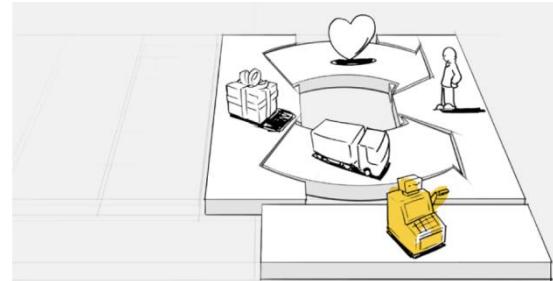
# Pajamų srautai



Būdai generuoti pajamų srautus (1):

- **Turto pardavimas** – nuosavybės teisių į fizinį produktą pardavimas (knygų, muzikos, automobilių pardavimas)
- **Vartojimo mokestis** – mokėjimas už paslaugą. Kuo daugiau naudojamasi paslauga, tuo daugiau vartotojas moka (telefono skambučiai, viešbučio kambariai, siuntų pristatymas)
- **Prenumeratos mokesčiai** – nuolatinės prieigos prie paslaugos pardavimas (narystė sporto klube, muzikos bibliotekoje, prieiga prie laikraščio turinio)
- **Nuoma / lizingas** – laikinas išskirtinių teisių naudotis konkrečiu turtu tam tikrą laikotarpį suteikimas už atitinkamą mokestį (Zipcar.com – automobilio nuomojimasis, ne pirkimas).

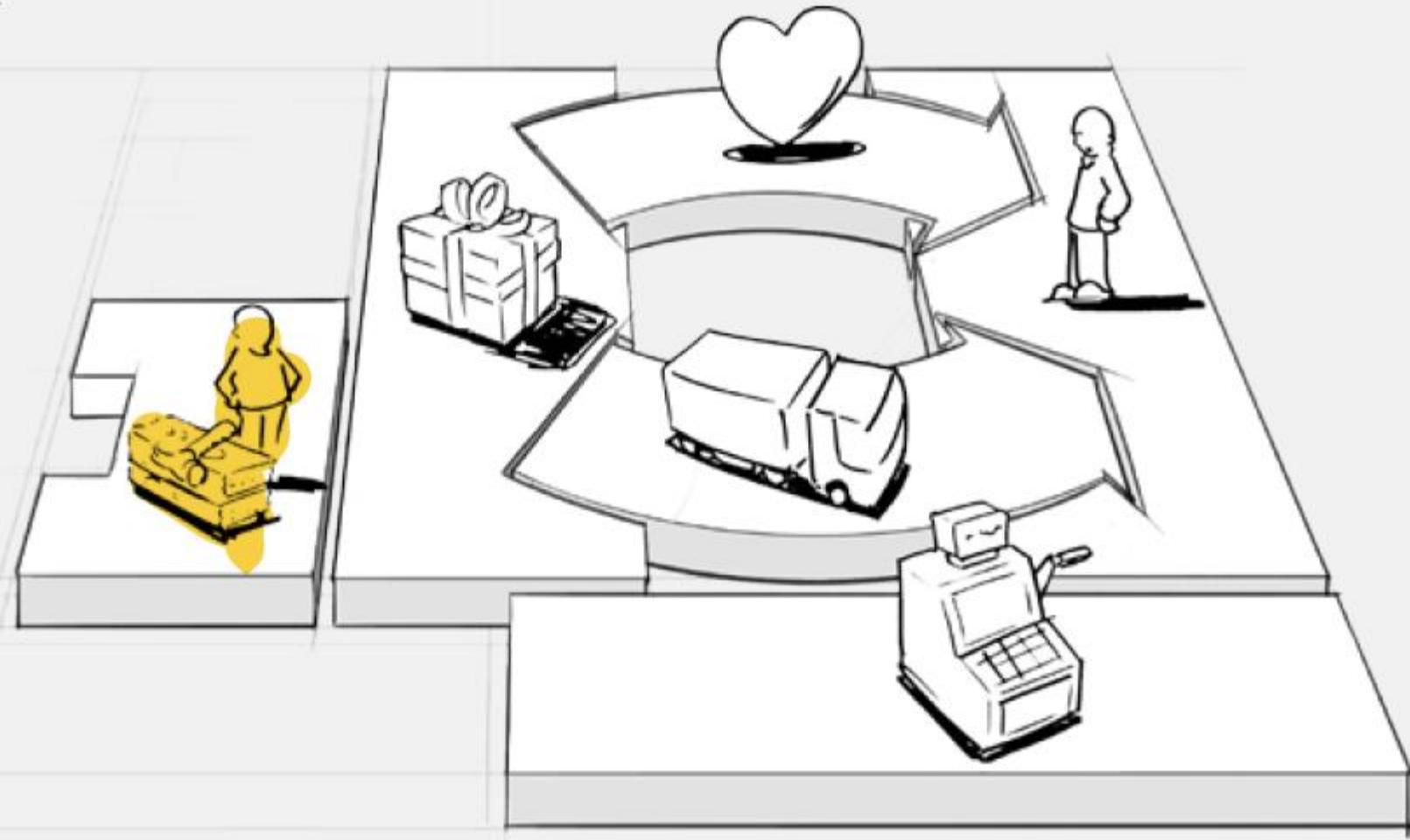
# Pajamų srautai



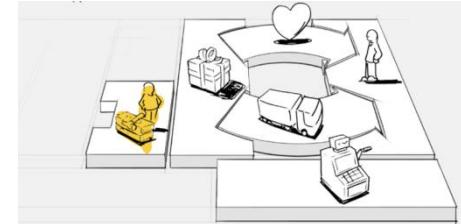
Būdai generuoti pajamų srautus (2):

- **Licenzijavimas** – vartotojams už mokesčių suteikiamas leidimas naudotis intelektine nuosavybe Tokiu būdu, licenzijų turėtojai / pardavėjai generuoja pajamas be būtinybės gaminti produktą ar komercializuoti paslaugą (pvz., žiniasklaidos ir technologiniai produkta)
- **Brokerio mokesčiai** – gaunami už tarpininkavimo paslaugas, atliekamas dviejų ar daugiau šalų vardu (pvz., kreditinių kortelių kompanijos, nekilnojamomojo turto agentai ima dalį nuo sandėrio)
- **Reklama** – mokesčiai už konkretaus produkto, paslaugos ar prekės ženklo reklamą (tradiciškai, žiniasklaidoje, dabar – eilė paslaugų ir programinės įrangos gamintojų irigi remiasi reklama kaip pajamų šaltiniu)

# Esminiai ištekliai

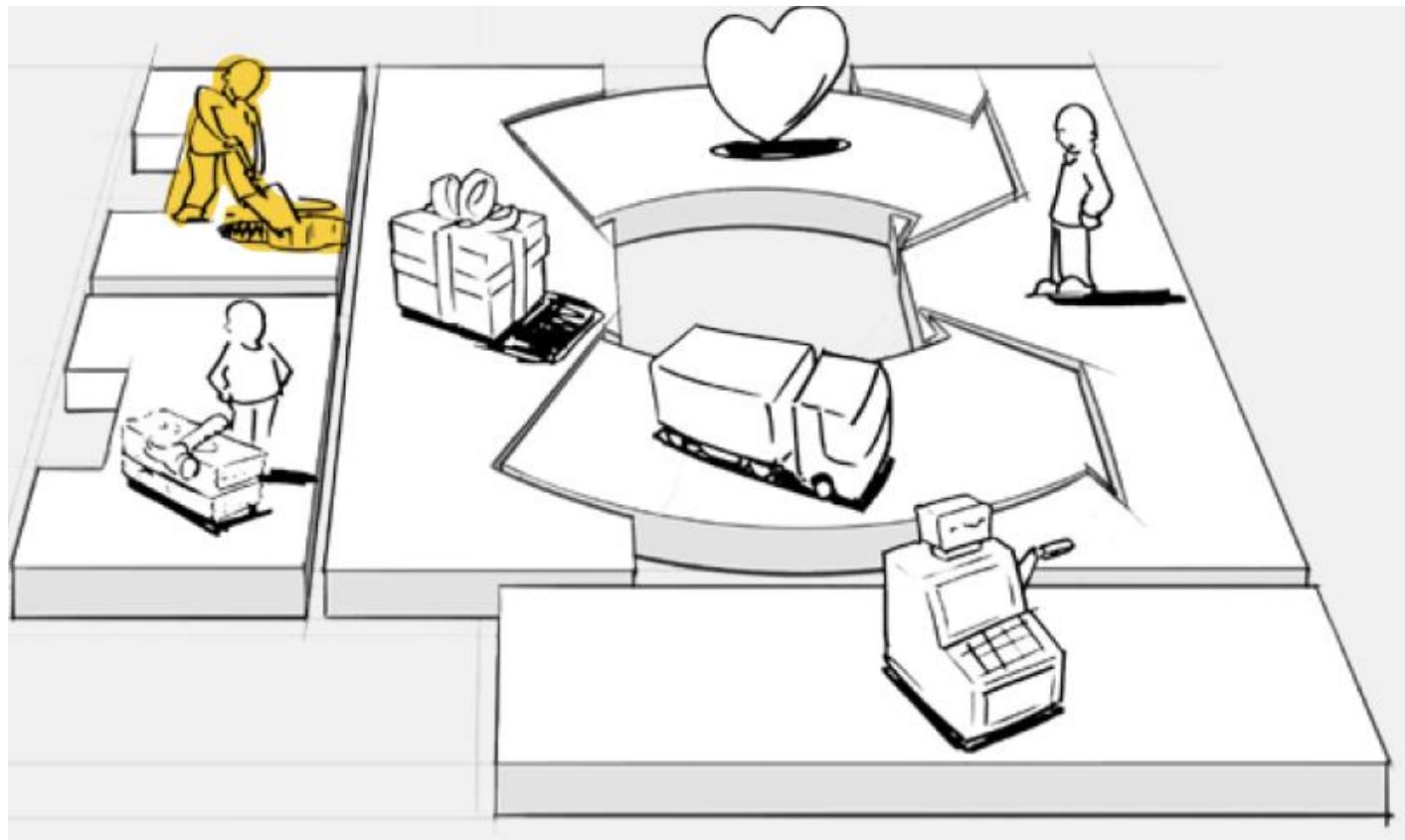


# Esminiai ištekliai

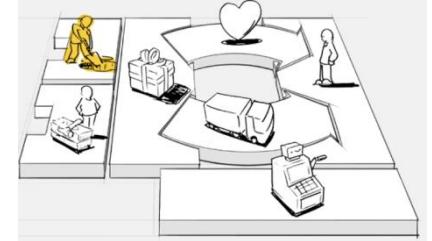


- **Fiziniai:** gamybos priemonės, pastatai, mašinos, automobiliai, sistemos, distribucijos kanalai, pardavimų taškai (pvz., Walmart'o parduotuvių tinklas ir logistikos infrastruktūra, Amazon.com IT, sandėlių ir logistikos infrastruktūra)
- **Intelektiniai:** prekės ženklai (Nike, Sony), programinės įrangos nuosavybė (Microsoft), patentai (Qualcomm mikroschemos mobiliems telefonams), autoriaus teisės, partnerystės, vartotojų duomenų bazės, ir kt.
- **Žmogiškieji,** ypač žinioms imliose ir kūrybinėse industrijose (pvz., farmacijos kompanijose, tokiose kaip Novartis)
- **Finansiniai ištekliai** ir / arba **finansinės garantijos** (grynieji pinigai, kredito linijos, akcijos) dažnai reikalingi, siekiant subalansuotų verslo modelių.

# Esminės veiklos

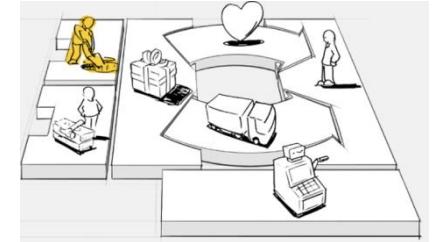


# Esmiňės veiklos



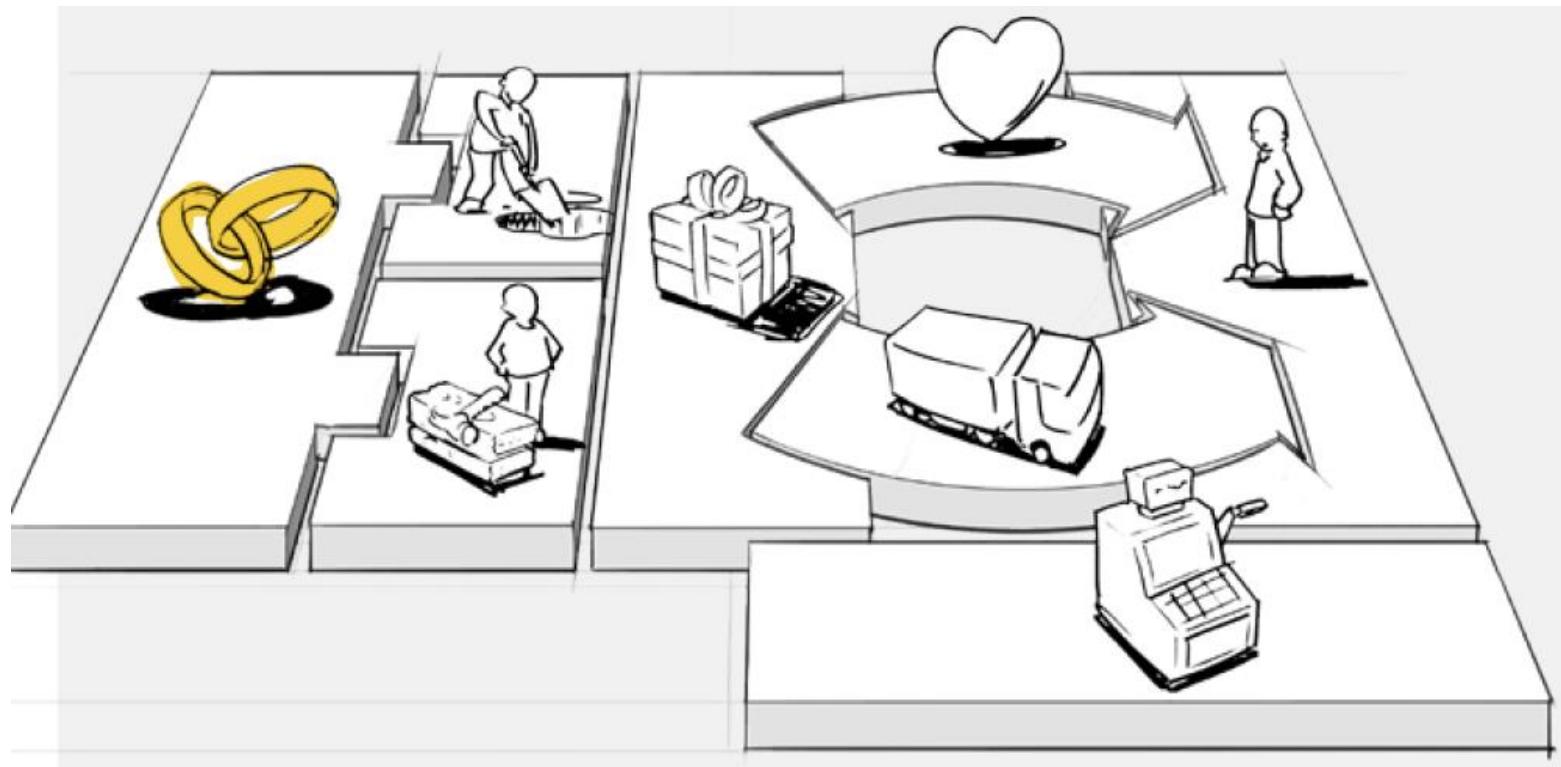
- Svarbiausi dalykai, kuriuos įmonė turi atlikti, kad verslo modelis realiai veiktu
- Kokių pagrindinių veiklų reikalauja
  - mūsų vertės pasiūlymai?
  - mūsų distribucijos kanalai?
  - mūsų santykiai su vartotojais?
  - pajamų srautai?

# Esmiņēs veiklos

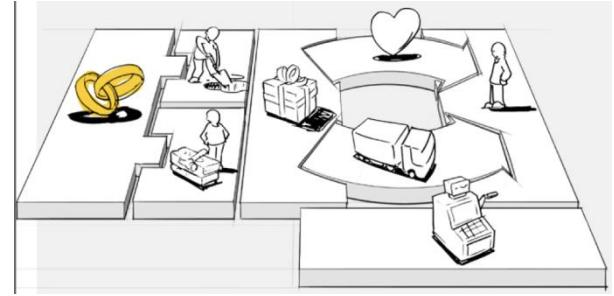


- **Gamyba:** tam tikro produkto kieko ir kokybēs sukurimas, padarymas ir pristatymas. Gamybos veiklos vyrauja gamybinių īmonių verso modeliuose.
- **Problemų sprendimas:** naujų sprendimų individualių vartotojų problemoms pasiūlymas (pvz., paslaugų organizacijos, tokios kaip ligoninės ar konsultacinės bendrovės). Reikalauja nuolatinio mokymosi ir žinių valdymo.
- **Platformos / tinklo valdymas:** kai esminis išteklius yra platforma arba tinklas (programinė īranga, prekės ženklas, suvedimo paslaugos, interneto svetainė), esmiņēs veiklos yra jo palaikymas, promocija ir vystymaspvz., eBay, Microsoft.

# Esminės partnerystės

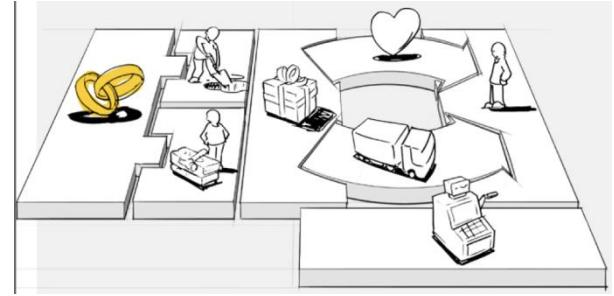


# Esminės partnerystės



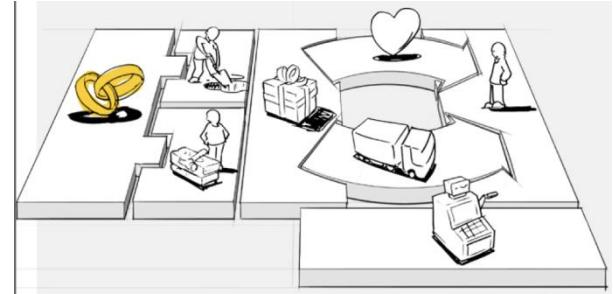
- Tiekėjų ir partnerių tinklai, prisidedantys prie verslo sėkmės:
  - Strateginiai aljansai tarp nekonkurentų
  - Bendradarbiavimas: strateginės partnerystės tarp konkurentų
  - Bendros įmonės naujų verslų vystymui
  - Tiekėjo-pirkėjo santykiai, siekiant užsistikrinti patikimą tiekimą

# Esminės partnerystės



- Kas yra mūsų esminiai partneriai?
- Kas yra mūsų esminiai tiekėjai?
- Kokius esminius išteklius mes įgyjame iš partnerių?
- Kokias pagrindines veiklas atlieka mūsų partneriai?

# Esminės partnerystės



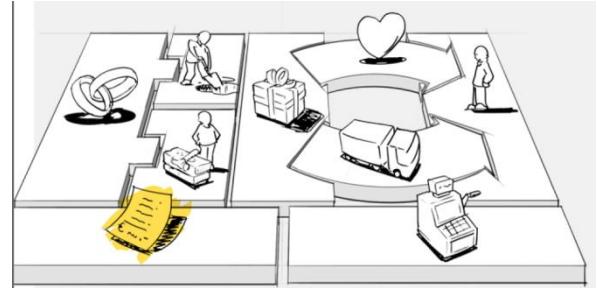
## Motyvai kurti partnerystes:

- **Optimizavimas ir masto ekonomija**, pvz., subkontraktavimas arba dalinimasis infrastruktūra
- **Rizikos ir neapibrėžtumų sumažinimas**, pvz., mokslo ir tyrimų partnerystės (Blu-ray optinis diskas sukurtas bendradarbiaujant gamintojams ių vartotojų elektronikos, kompiuterių ir medijos sričių, bet komercializuojamas individualiai)
- **Specifinių išteklių ar veiklų įsigijimas**, pvz., prieiga prie specifinių žinių, licenzijų ar vartotojų.

# Kaštū struktūra

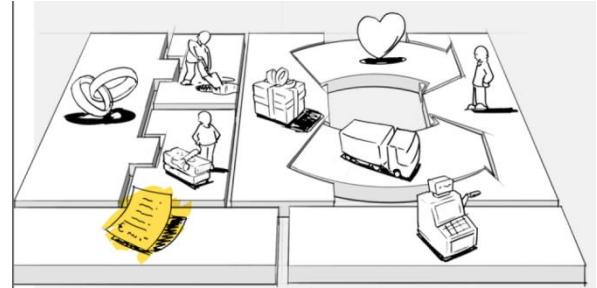


# Kaštų struktūra



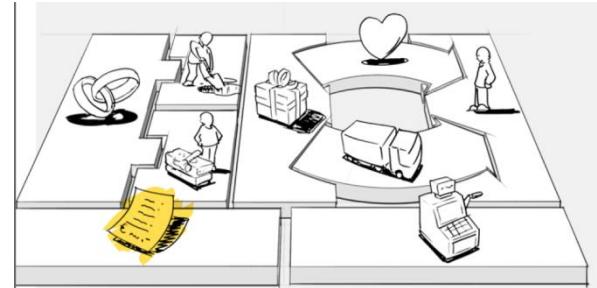
- Apibūdina visus kaštus, kurie patiriami, kad verslo modelis veiktu
  - Kokie yra patys svarbiausi kaštai kaip mūsų verslo modelio sudėtinė dalis?
  - Kurie esminiai ištekliai yra patys brangiausi?
  - Kurios esminės veiklos yra pačios brangiausios?

# Kaštų struktūra



- Dvi pagrindinės kaštų struktūrų grupės:
  - **Akcentas kaštams:** siekiama visur kur įmanoma sumažinti kaštus: lanksti kaštų struktūra, maksimalus automatizavimas, subkontraktavimas (pvz., “no frillz” verslo modeliai).
  - **Akcentas vertei:** mažiau dėmesio kaštams, daugiau – išskirtnei vertei ir asmeniniam aptarnavimui.

# Kaštų struktūra



Gali būti apibūdinama tokiomis charakteristikomis:

- **Fiksoti kaštai** (atlyginimai, rentos, patalpos, įrengimai – ypač gamyboje)
- **Kintamieji kaštai** (kaštai, priklausantys nuo produkcijos apimčių, pvz., muzikos festivaliams būdingi aukti kintamieji kaštai)
- **Masto ekonomija** (ypač stambiose kompanijose)
- **Spektro ekonomija** (pvz., tos pačiso marketingo veiklos ar distribucijos kanalai panaudojami skirtiniems produktams paremti)

# “Nemokama” kaip verslo modelis

<b>Kontekstas (prieš)</b>	Didelės vertės ir aukštų kaštų vertės pasiūlymai, kurie siūlomi tik tiems vartotojams, kurie gali mokėti
<b>Iššūkiai</b>	Aukšta kaina atbaido nemažai vartotojų
<b>Sprendimas (po to)</b>	Skirtingi vertės pasiūlymai skirtingiems vartotojų segmentams su skirtingais pajamų srautais, vienas iš jų nemokamas (arba už itin žemą kainą)
<b>Prasmė</b>	Nemokantys vartotojų segmentai yra subsidijuojami mokančiujų vartotojų, siekiant pritraukant kuo daugiau vartotojų
<b>Pavyzdžiai</b>	Reklama ir laikraščiai Metro Flickr Open source Red hat Skype (vs Telco) Gillette

*„Šuoliais“ per strategijos  
erdvę... ☺*

# Apie modulį – kaip dirbsime?

## Pagrindiniai siekiai:

### Igyti gebėjimą:

- *Ižvelgti ir suprasti organizacijos sėkmei svarbiausius veiksnius ir tendencijas;*
- *Atlikti strateginę išteklių ir galimybių analizę;*
- *Parinkti novatorišką, konkrečiai situacijai adekvačią strategiją*

### Svarbiausi kurso objektais (dėmesio akcentai):

- *Strategija – kas tai? kodėl taip? kaip kurti?*
- *Strategijos objektais – individas, funkcija, organizacija, tinklai, šalis....*
- *Kaip pažinti veiklos aplinką, ją įtakojančias jėgas, konkurentus?*
- *Kaip įvertinti savo organizacijos strateginių potencialų ir esminius resursus?*
- *Kaip rengti, koreguoti strategiją, kokią strategiją parinkti/sukurti?*
- *Kaip sukurti sąlygas parengtai strategijai įgyvendinti?*
- *Sumanūs sprendimai ir veikla – kas tai ir kuo skiriasi nuo tradicinių?*
- *Ir dar kai kas, pasirodės vertas mūsų dėmesio...*

„Šiandien yra dviejų tipų organizacijos:  
*greitos ir mirę*“ (Funky Business)

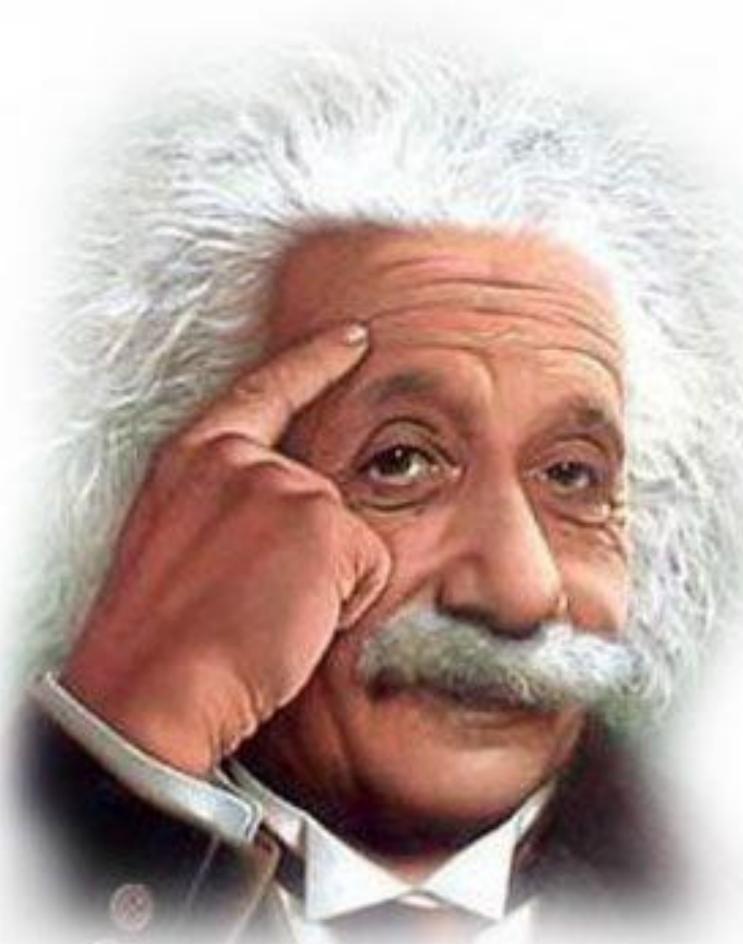
Trys organizacijų tipai:

1. Tos, kurios stebisi, tuo kas vyksta
2. Tos, kurios stebi kas vyksta
3. Tos, kurios priverčia, kad kažkas įvyktų

# *Stratego moto:*

*Atsilikimas*

yra daugiau *minties būseną* negu aplinkos  
poveikio pasekmė ar socialinis, techninis  
skurdumas

A close-up portrait of Albert Einstein, showing him from the chest up. He has his characteristic wild white hair, a prominent grey mustache, and is resting his chin on his hand. He is wearing a dark suit jacket over a white shirt.

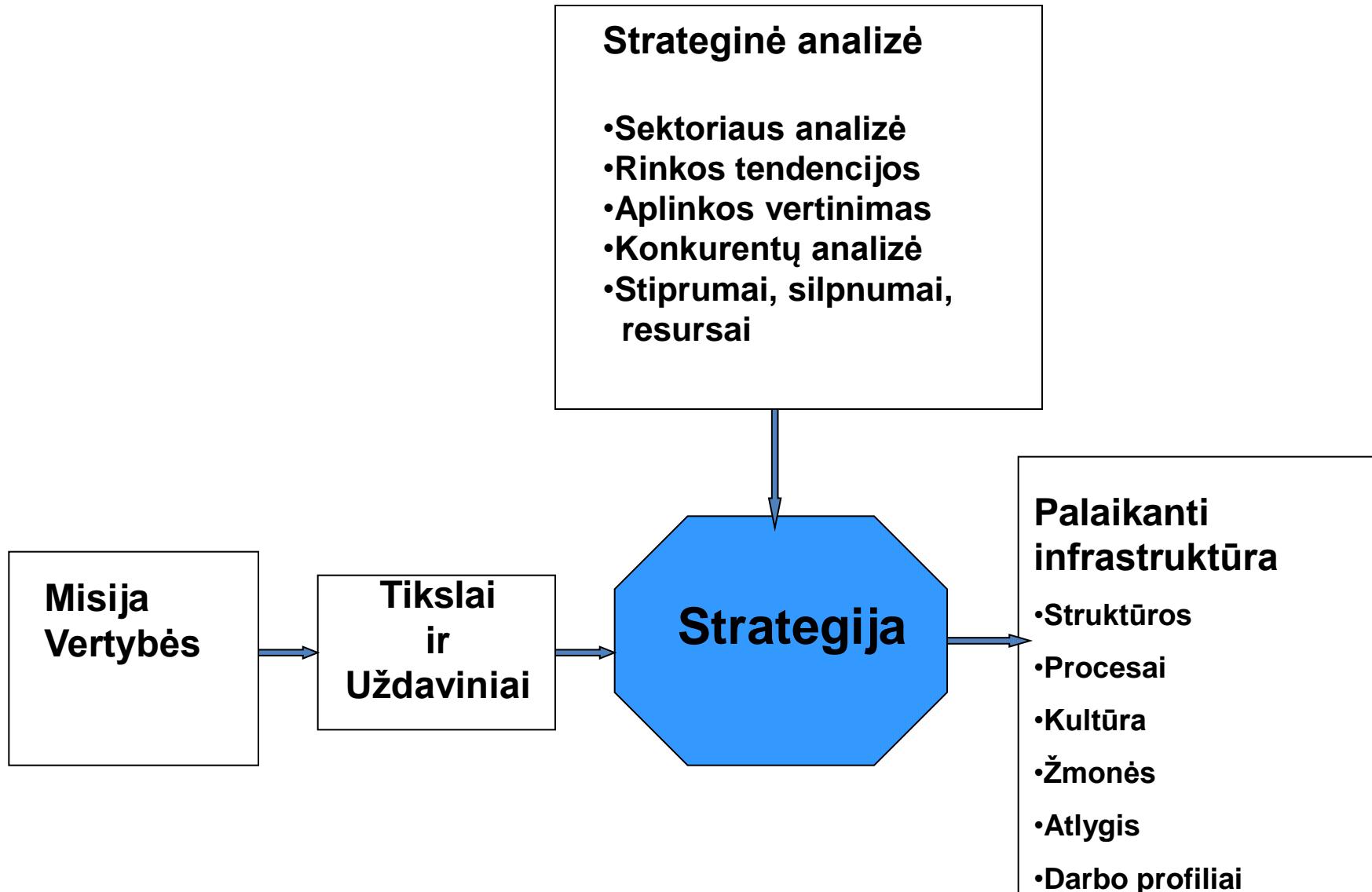
Not everything that can be  
counted counts,  
and not everything  
that counts can be counted.

*Albert Einstein*

**AR MES DAROME TAIP, KAIP REIKIA?**

**AR MES DAROME TAI, KĄ REIKIA?**

# Strategijos vieta



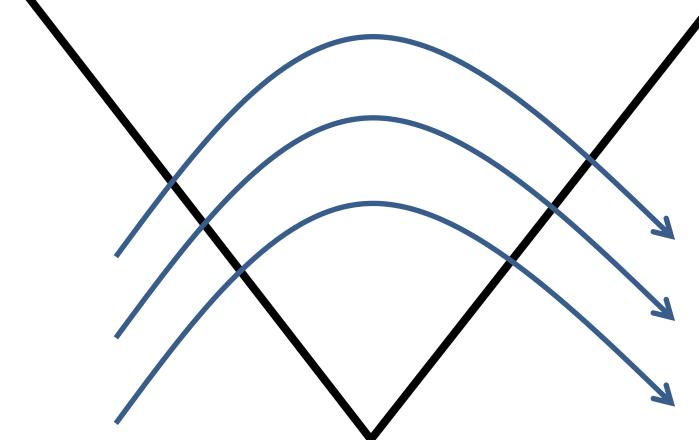
# Strategijos struktūra

<p><u>Kovos laukas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokiaiš produktai?</li><li>• Kokiųose segmentuose?</li><li>• Geografinė erdvė</li><li>• Technologijos?</li><li>• Kurioje vertės grandinės dalyje konkuruojame?</li></ul>	<p><u>Priemonės:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Per vidinį vystymąsi?</li><li>• Bendrą įmonę?</li><li>• Licenzijos?</li><li>• Isigijimai?</li><li>• Klasteriai?</li></ul>
<p><u>Greitis ir etapai</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokie etapai?</li><li>• Koks nuoseklumas?</li><li>• Kokie prioritetai?</li></ul>	<p><u>Ekonominė logika</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mažesni kaštai dėka kooperacijos?</li><li>• Novatoriškesnių produktų nauda?</li><li>• Konkurencinė saugumas?</li></ul> <p><u>Išskirtinumas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ivaizdis?</li><li>• Kaina?</li><li>• Išskirtinumas?</li><li>• Vardas?</li><li>• Patikimumas?</li></ul>

# IKEA strategija

<p><b><u>Kovos laukas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Nebrangūs šiuolaikiniai baldai</i></li><li>• <i>Jauni, pasiturintys vartotojai</i></li><li>• <i>Pasaulinė rinka</i></li></ul>	<p><b><u>Priemonės:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Natūralus augimas</i></li><li>• <i>Nuosavi pardavimo centrai (parduotuvės)</i></li></ul>
<p><b><u>Greitis ir etapai</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Greita tarptautinė plėtra regioniniu principu</i></li><li>• <i>Ankstyvas jėjimas į rinką, su yėlesniu jos užpildymu</i></li></ul>	<p><b><u>Ekonominė logika</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Mastų ekonomika – globaliu, regiono, parduotuvės lygmeniu</i></li><li>• <i>Efektyvus kopijų tiražavimas</i></li></ul>
	<p><b><u>Išskirtinumas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Itin patikima kokybė</i></li><li>• <i>Žema kaina</i></li><li>• <i>Malonus, nesudėtingas apsipirkimas</i></li><li>• <i>Nuolatinis asortimento papildymas</i></li></ul>

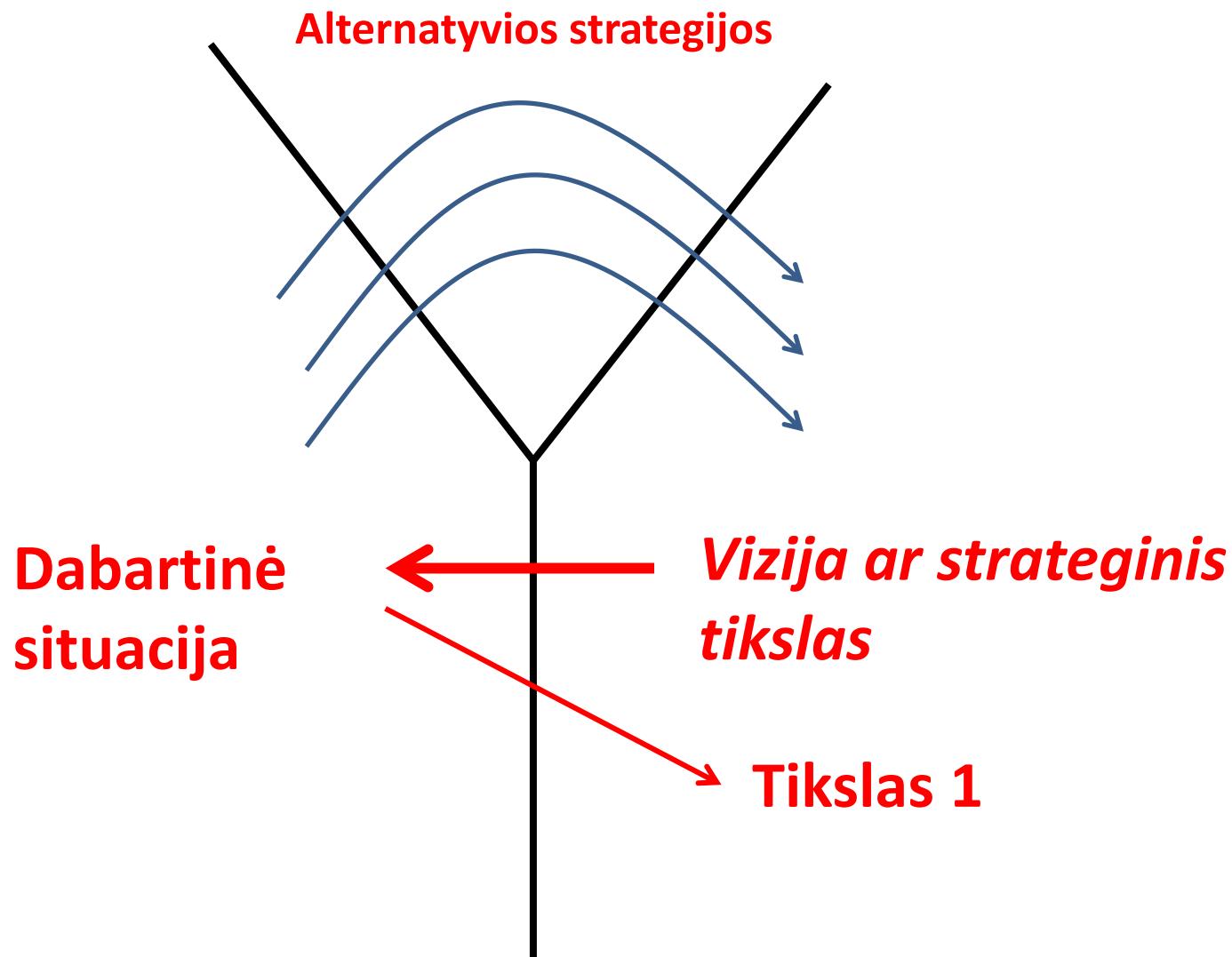
## Alternatyvios strategijos



### Esama padėtis:

- Kas mes esame?
- Ką mes darome?
- Kur mes esame?
- Kokie mes esame?
- Kokie mūsų resursai?
- Kokios galimybės?

### Tikslas



# *Strategijos rengimo būdai*

- Būti architektais?
- Deleguoti administracijai?
- Bendradarbiauti?
- Būti „teisėjais“?

*Esminė/strateginė  
problema ar iššūkis*

*Bet ar tai mūsy  
problemos?*

*Kiekvienas žmogus  
ribotumus savoje veiklos  
srityje paprastai suvokia  
kaip jį supančio pasaulio  
ribotumą*

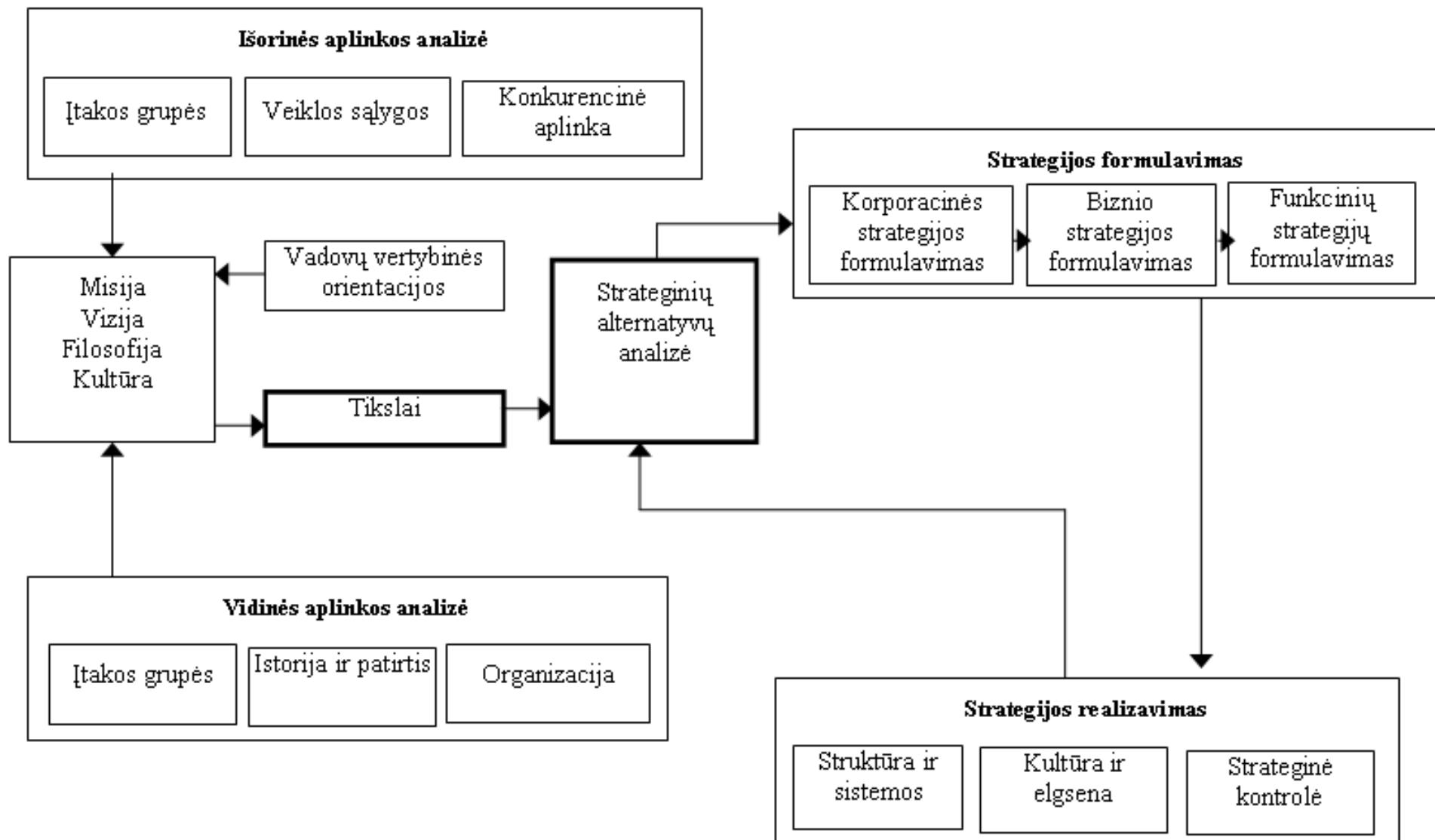
*A. Schopenhauer*

**Aplinkybės nebūna “geros” ar  
“blogos”. Jos tiesiog “būna”.**

**“Geromis” ar “blogomis” jas  
padaro tik mūsų vertinimas.**

**Kiekviena nesékmė atveria naujas  
galimybes.**

# STRATEGINIO VALDYMO PROCESAS



# Misijos vertinimo kriterijai

- Unikali** → Ar dar kas nors gali taip pat teigt?/
- Patikima** → Ar žmonės ja tikės?
- Svarbi** → Ar žmonėms ji rupi?
- Tvari** → Ar ji gali tikt iilgesnį laiką?
- Motyvuojanti** → Ar ji įtraukia žmones?

# S.M.A.R.T. tikslai

**S** – Specific (Specifiniai)

**M** – Measurable (išmatuojami)

**A** – Achievable (pasiekiami)

**R** – Relevant, resource-based (adekvatūs, pagrįsti)

**T**- Time-bound (apibrėžti laike)



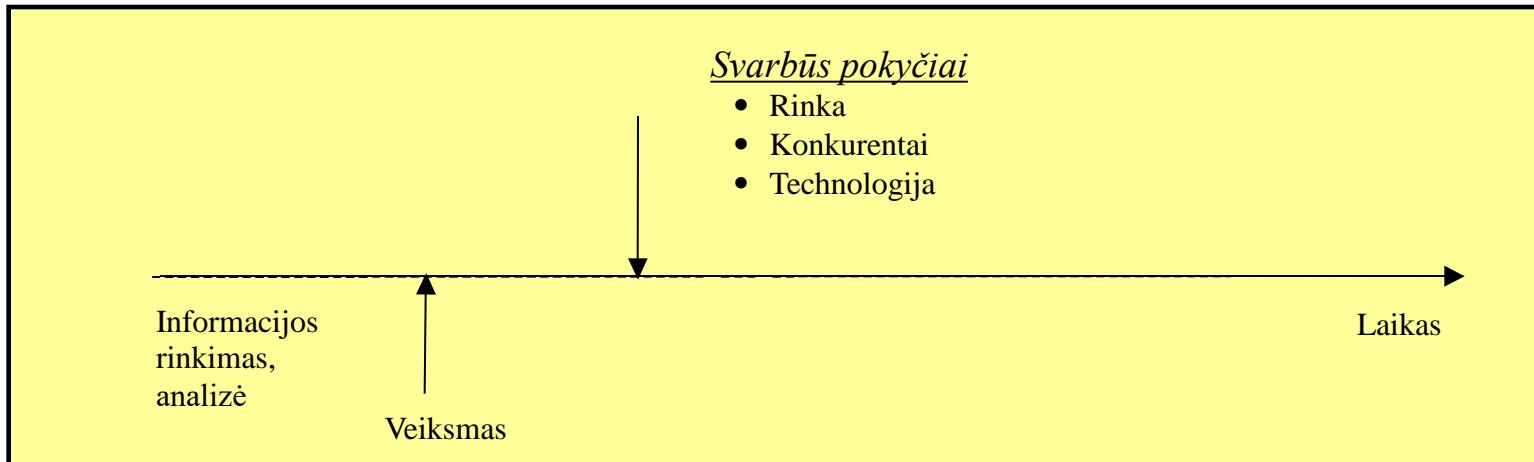
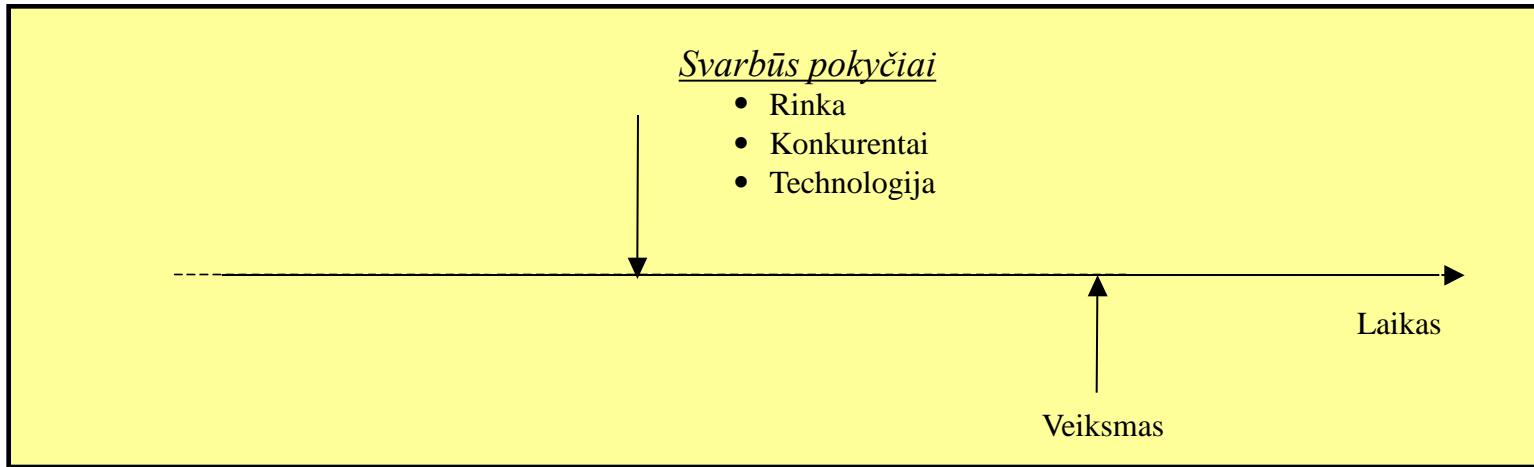
**Strategų ir lyderių moto: *Aquila non captat muscas!***

*O jei gaudo – tuomet ne erelis.*

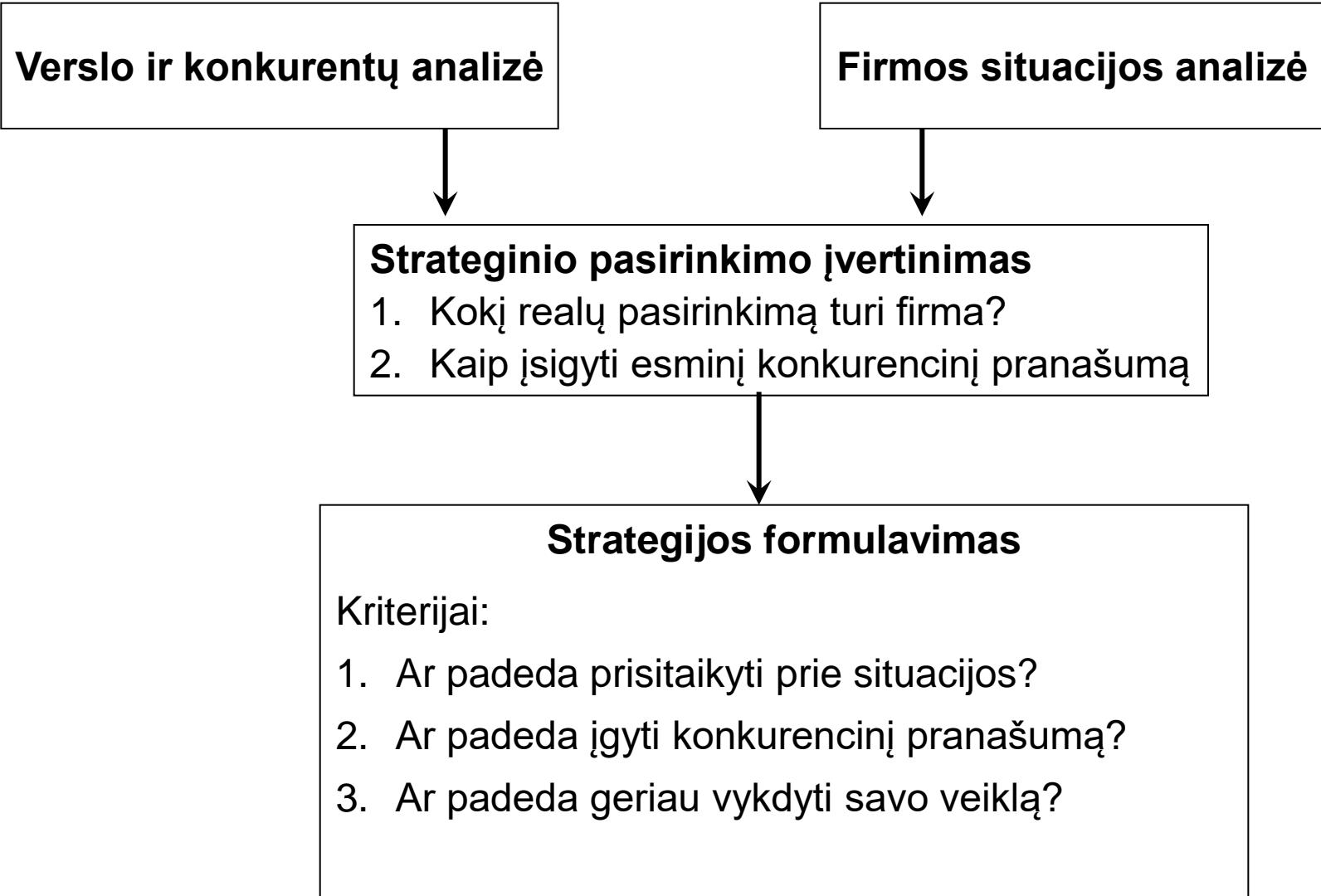
***Nei lyderis, nei strategas... ☹***

# *Strateginė analizė*

## Reaktyvus ir proaktyvus valdymas



# FIRMOS STRATEGINĖS SITUACIJOS ANALIZĖ



## ***Verslo ir konkurentų analizė***

1. Koks pagrindinis verslas ir kokios jo aplinkos savybės?
2. Kas skatina tokio verslas vystymąsi ir koks šių jėgų reikšmingumas?
3. Firmos konkurencinė aplinka
4. Konkurencinės pozicijos lyginamoji analizė
5. Kokie galimi konkurentų veiksmai?
6. Kokie pagrindiniai sėkmės konkurencijoje faktoriai?
7. Bendra išvada apie verslo perspektyvą

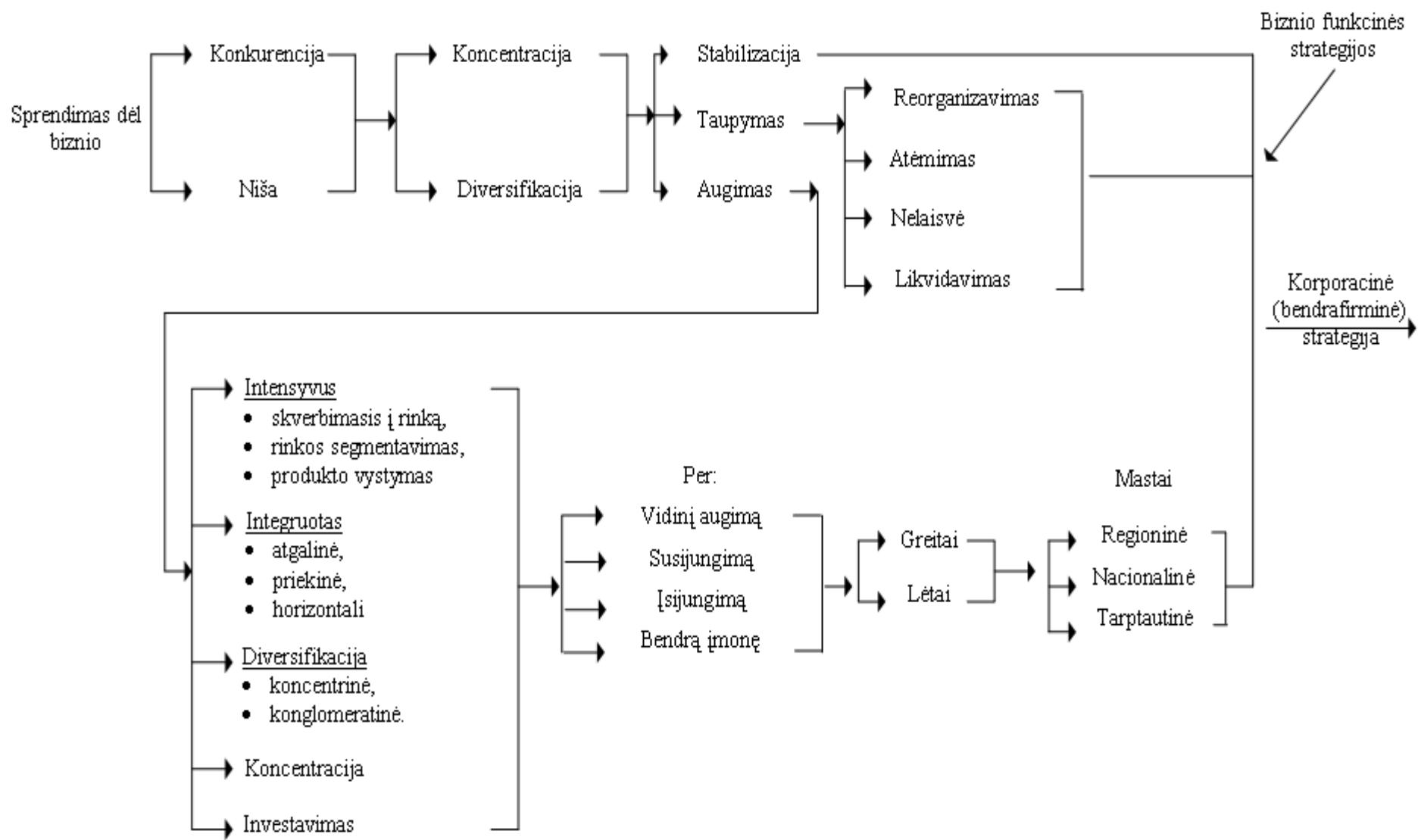
## ***Firmos situacijos analizė***

1. Įvertinti esamą strategiją
2. Atlikti SWOT analizę
3. Įvertinti konkurencinjų pajėgumą
4. Įvertinti galimybę konkuoti kaina,....?
5. Strateginių problemų analizė

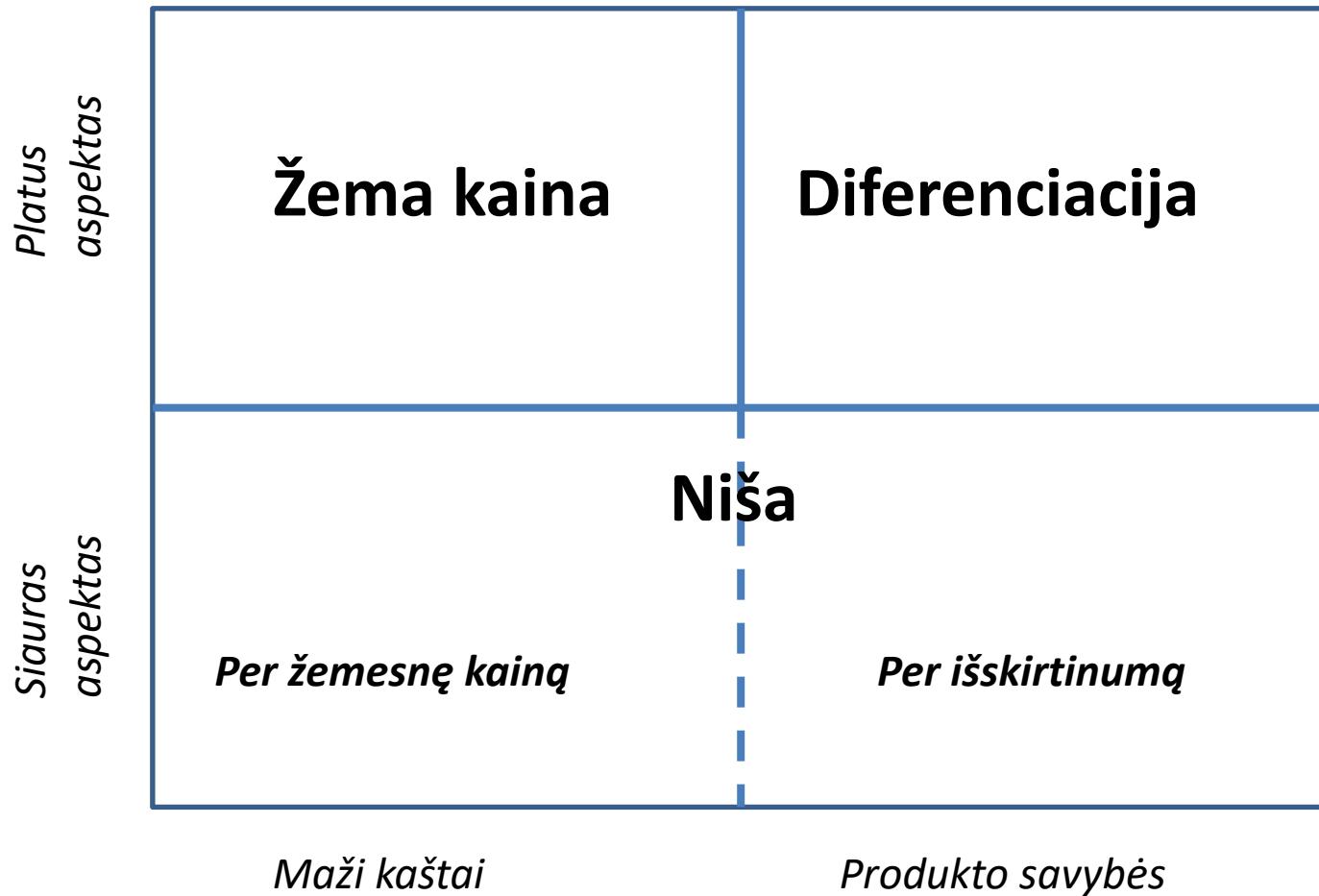
# KONKURENTŲ ANALIZĖ

- 1. KAS KONKURENTAI?**
- 2. KOKIOS JŪ STRATEGIJOS?**
- 3. KOKIE JŪ TIKSLAI?**
- 4. KOKIOS JŪ STIPRIOSIOS IR SILPNOSIOS PUSĖS?**
- 5. KOKIA JŪ REAKCIJA?**

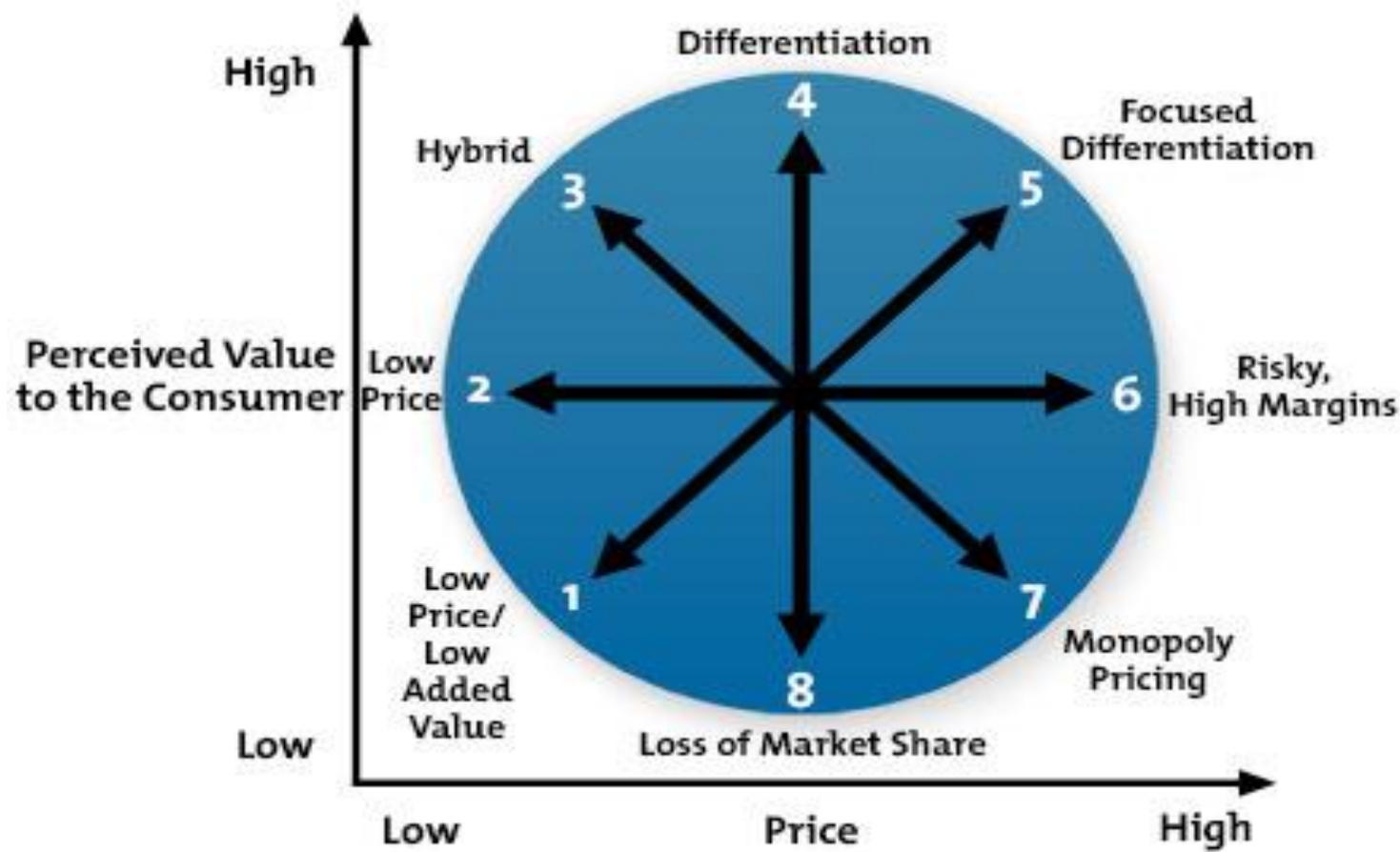
## STRATEGIJŲ ALTERNATYVO S



# *Konkurencinio pranašumo būdai*



# Kaina versus vertė (Bowman modelis)



# Pelnas nelygu pelnui...

- *Pelnas, gaunamas visuomenės praradimų sąskaita, yra save naikinantis*
- *Pelnas, gaunamas didinant bendrąjį vertę, leidžia tobulėti visuomenei ir augti verslui*

# Verslas visuomenei

## Filantropija

**„Gražinti atgal“**

Verslas turi jausti  
įsipareigojimą  
bendruomenei

## Socialinė atsakomybė

**„Minimizuoti  
žalq aplinkai ir  
visuomenei“**

Verslas turi būti  
atsakingas

## Bendra vertė

**„Rasti verslo naujas  
galimybes sprendžiant  
socialines problemas“**

Socialinių poreikių  
tenkinimas gali būti  
pelningas ir didinti  
konkurencingumą

*Patirtis rodo, jog tarp verslo ir visuomenės yra daugiau trinties negu sinergijos*

*Bendra (shared) vertė yra suprantama kaip verslo konkurencingumo didinimo strategijos ir praktikos, kuriomis tuo pat metu gerinamos regiono socialinės, ekonominės, inovacijų ir kt. aplinkos sąlygos*

*Bendra vertė yra veiksmai, kuriais kuriama vertė tiek verslui, tiek ir bendruomenei/visuomenei*

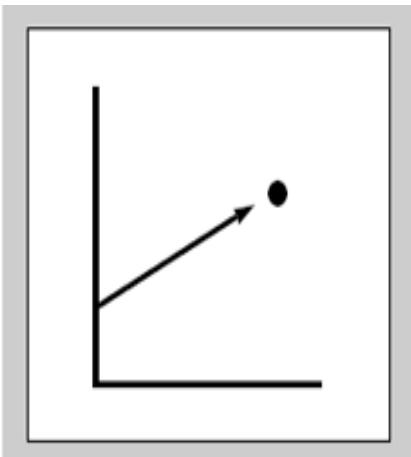
- *Tai nėra jau sukurtos vertės „pasidalinimas“.*
- *Tai nėra „teisingas“ pasidalijimas verte tarp savininkų ir darbuotojų*

A photograph of a large, ancient tree with a sprawling root system growing out of a rocky cliff. The tree's branches are twisted and reach across the frame, while its roots hang down over the edge of the cliff. The background is a clear, bright blue sky.

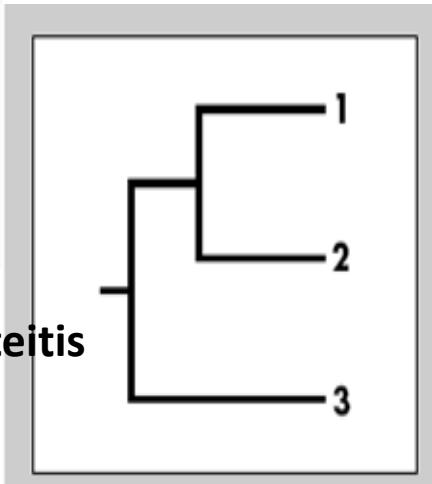
**Kaip mes išgyvename  
kompleksinėse ir sunkiai  
prognozuojamose aplinkose?**

# 4 aplinkos neapibrėžtumų tipai

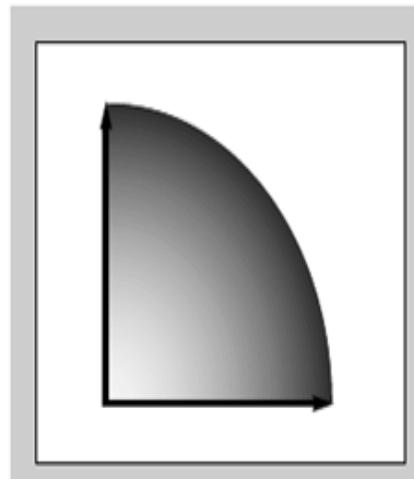
pagal Courtney *Strategy under Uncertainty*



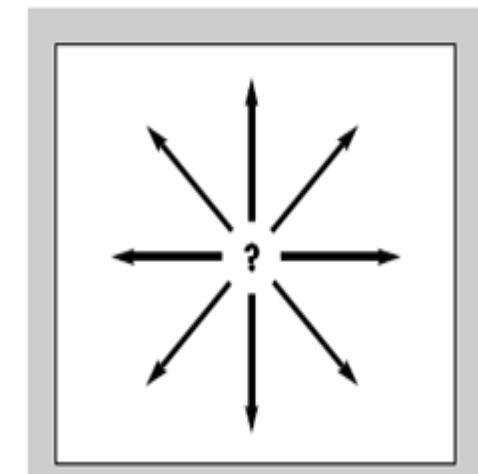
I lygis. Numanoma ateitis



II lygis. Alternatyvios ateitys

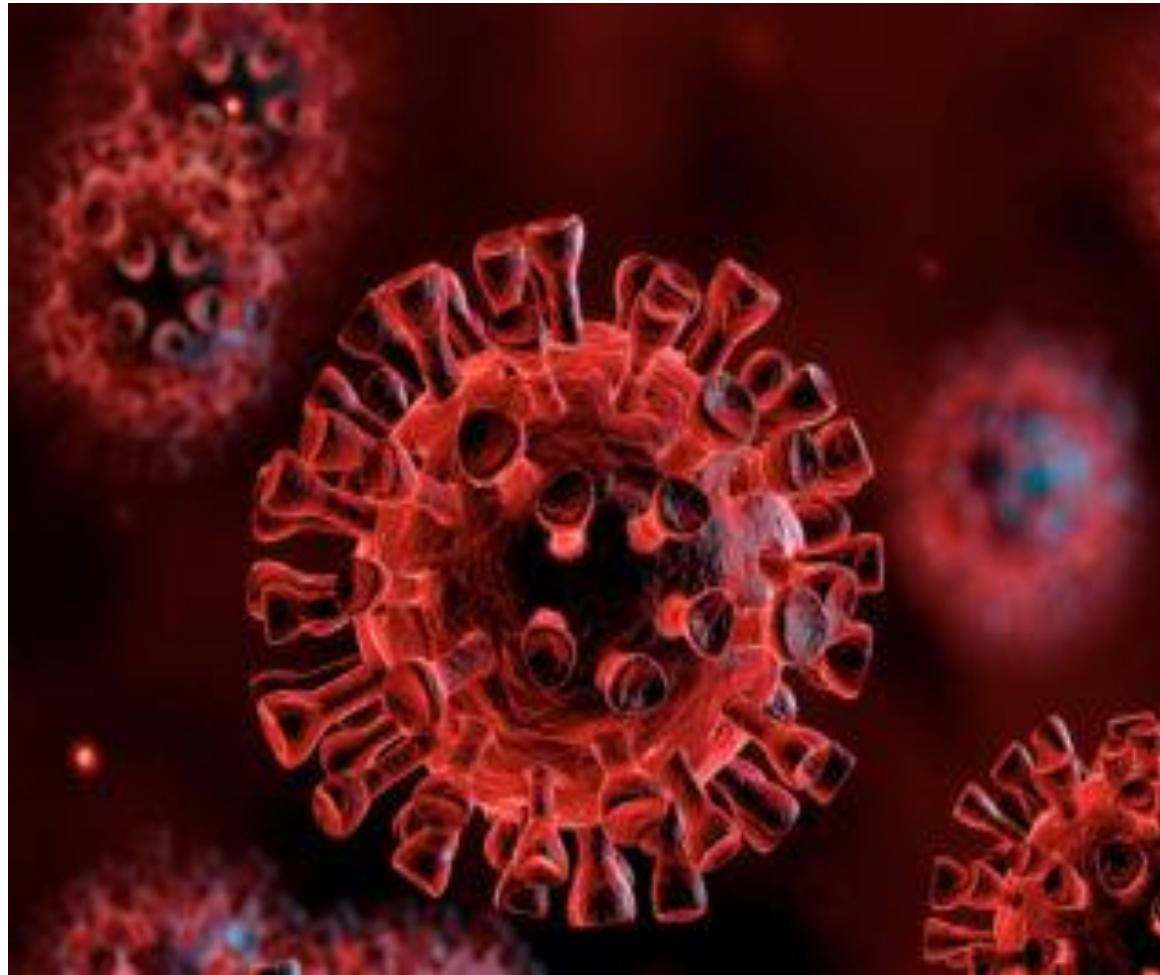


III lygis. Ateičių diapazonas



IV lygis. Tikrasis neapibrėžtumas

# Covid-19 kontekstas



# Susitarimo strategija

## PARTNERIAI

- Kieno interesai artimi?
- Kokie jų tikslai?
- Kuo pasireiškia jų įtaka?
- Kuo gali talkinti?
- Kaip galima jiems talkinti?

## OPONENTAI

- Kas jie?
- Kokia jų įtaka?
- Kokie jų prioritetai?
- Kokie jų tikslai ir interesai?
- Kaip jų įtaka gali pasireikšti konkrečiu atveju?
- Koks galimas interesų bendrumas?

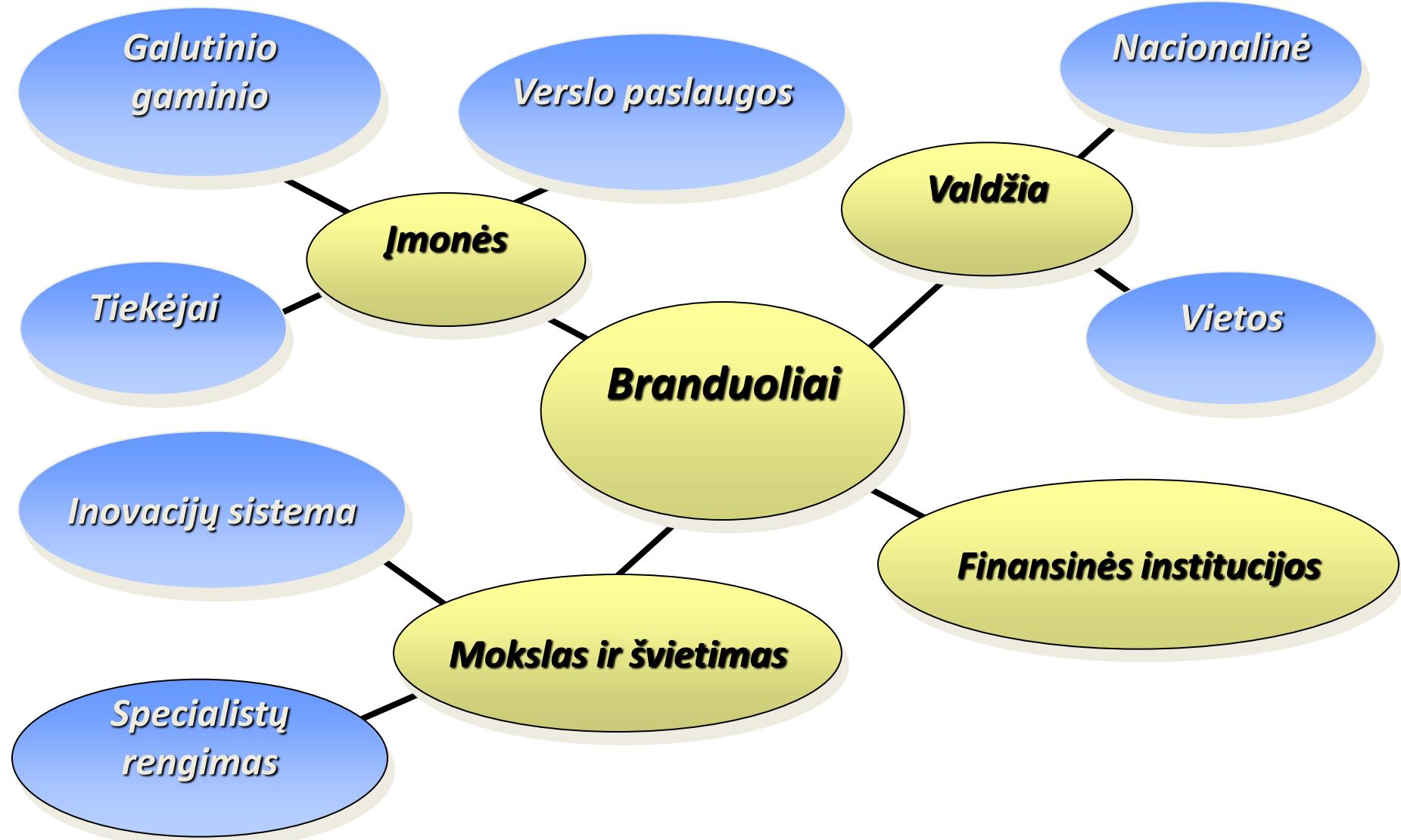
## VEIKLOS SĄLYGOS

- Kokie yra apribojimai?
- Kaip jie įtakoja organizacijos tikslus?
- Kokie "laisvės laipsniai"?
- Kokios galimos veiklos sąlygos?

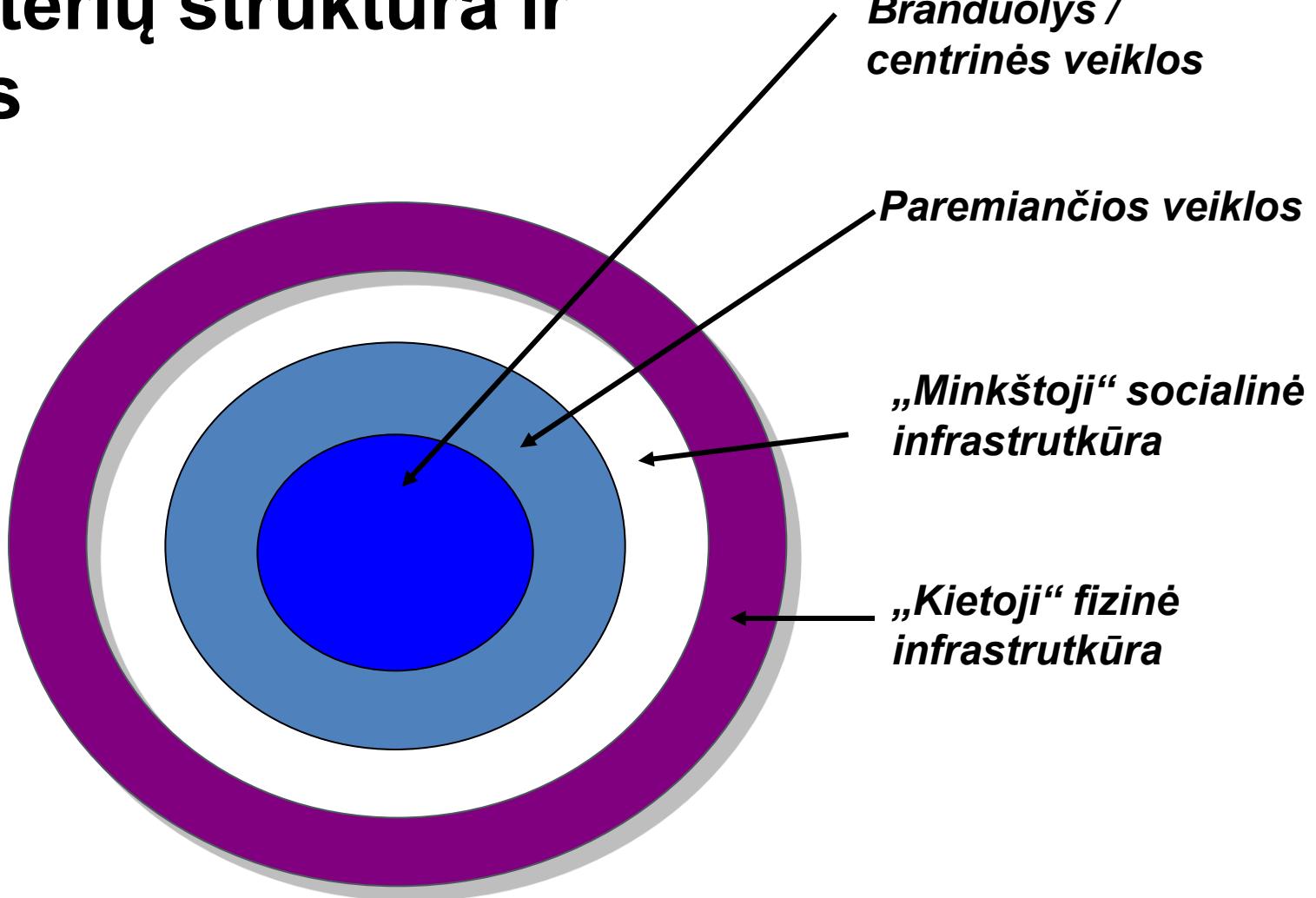
# Strategijos vertinimas

- Ar ji įvertina aplinkoje vykstančias tendencijas?
- Ar siekiamas tikslas yra iš tikrujų strateginis?
- Ar įvertinta konkurencinė aplinka?
- Ar strategija grindžiama esminėmis kompetencijomis ir resursais?
- Ar turite pakankamai resursų ją įgyvendinti?
- Ar numatytas išskirtinumas yra tvarus?
- Ar strategijos elementai tarpusavyje suderinti?
- Ar strategiją realiai galima įgyvendinti?
- Kokios šios strategijos įgyvendinimo pasekmės organizacijai?
- Ar laukiamas rezultatas tenkina akcininkus?

# Klasterio veikėjai



# Klasterių struktūra ir ribos



# Klasterio struktūra

## Branduolys

- *Fitness*
- *Sanatorijos*
- *SPA*
- *Reabilitacijos įstaigos*
- *Alternatyvi medicina*

## Paremiančios veiklos

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kelionių organizatoriai</i></li><li>• <i>Ekologiškas maistas/papildai</i></li><li>• <i>Kosmetologija</i></li><li>• <i>Irrangos gamintojai</i></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kaimo turizmas</i></li><li>• <i>Reklamos agentūros</i></li><li>• <i>Renginių organizatoriai</i></li><li>• <i>Kt.</i></li></ul> |
|--|---|

## Minkštoji infrastruktūra

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Universitetai, kolegijos</i></li><li>• <i>Asociacijos ir draugijos</i></li><li>• <i>Savivaldos institucijos</i></li><li>• <i>Sporto departamentas</i></li><li>• <i>Turizmo departamentas</i></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sveikatos ministerija</i></li><li>• <i>Visuoemnės sveikatos biurai</i></li><li>• <i>Pasaulio sveikatos biuras</i></li><li>• <i>Kurortologijos TC</i></li></ul> |
|---|---|

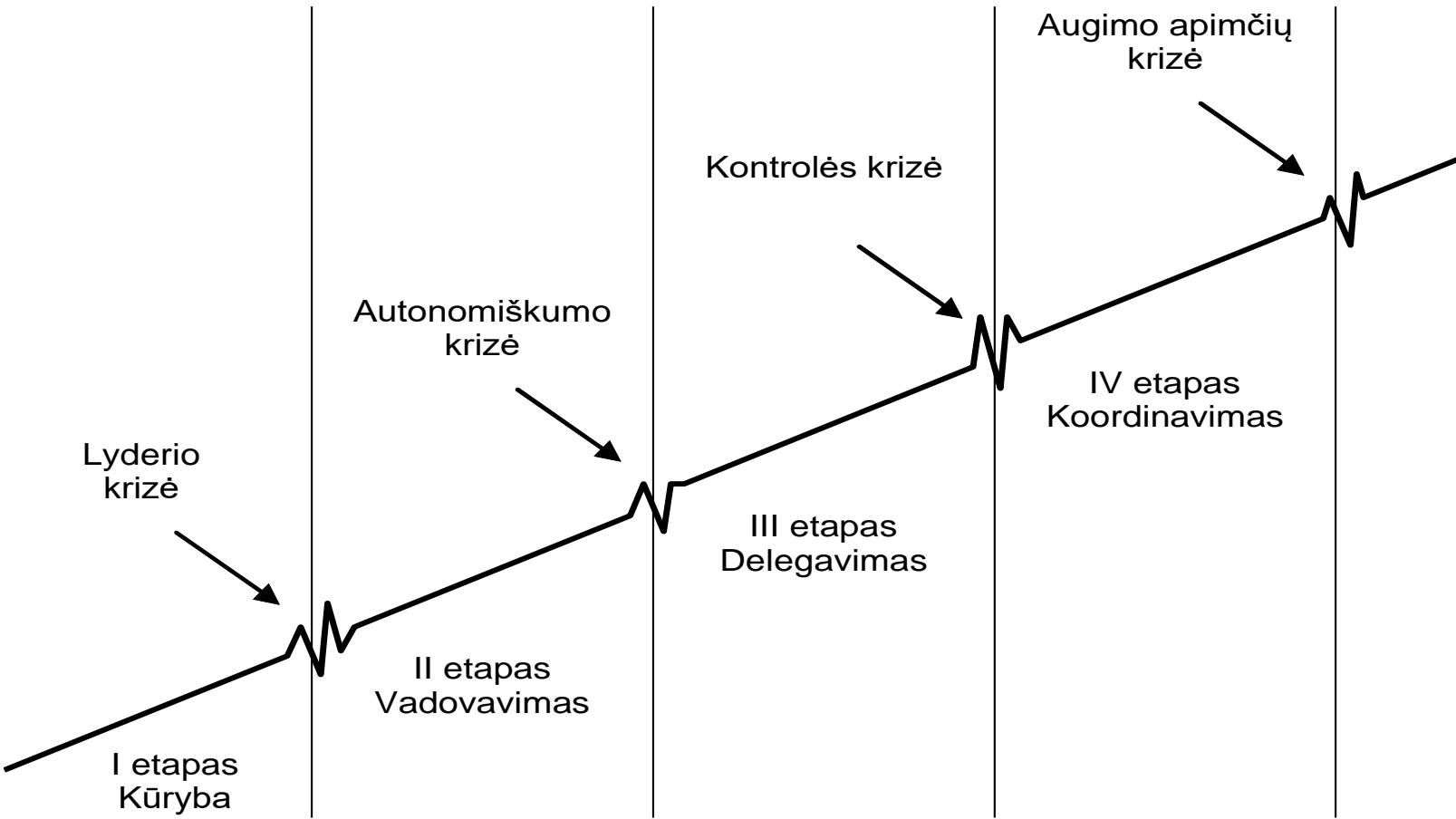
## Kietoji infrastruktūra

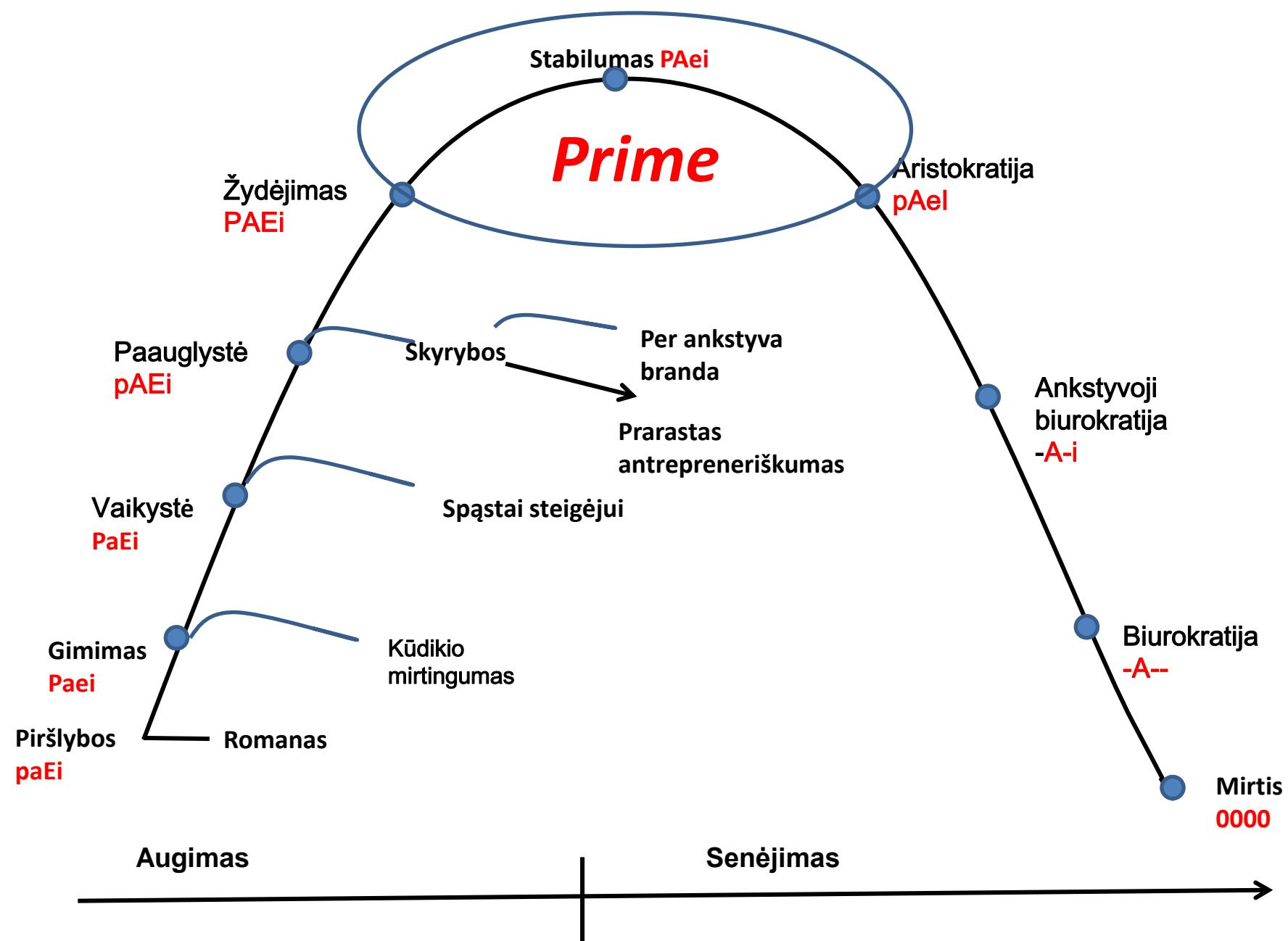
*Viešbučiai   Sanatorijos   Parkai   Sporto įrenginiai   Takai   Baseinai   Kita*

# Išėjimo iš krizės etapai

1. “Sustabdyti kraujavimą”- finansinių srautų kontrolė
2. **Klausti ir klausytis**
3. Atnsisakyti nuostolių šaltinių
4. Išryškinti pasiekimus. Nauji “ereliai”.
5. Sukurti planą
6. Generuoti naujas pajamas
7. Kurti tikėjimo ir pasitikėjimo atmosferą
8. Teigiamai keisti požiūrius
9. Parodyti pasiekimus – švęskite!

# Organizacijų vystymosi etapai





**BŪTI SAUGIAM –  
nereiškia turėti darbą;**

**BŪTI SAUGIAM –  
reiškia  
*būti įdarbintinu***

*Darbuotojas rinkoje*

*vertas tiek,*

*kiek jam mokama.....*

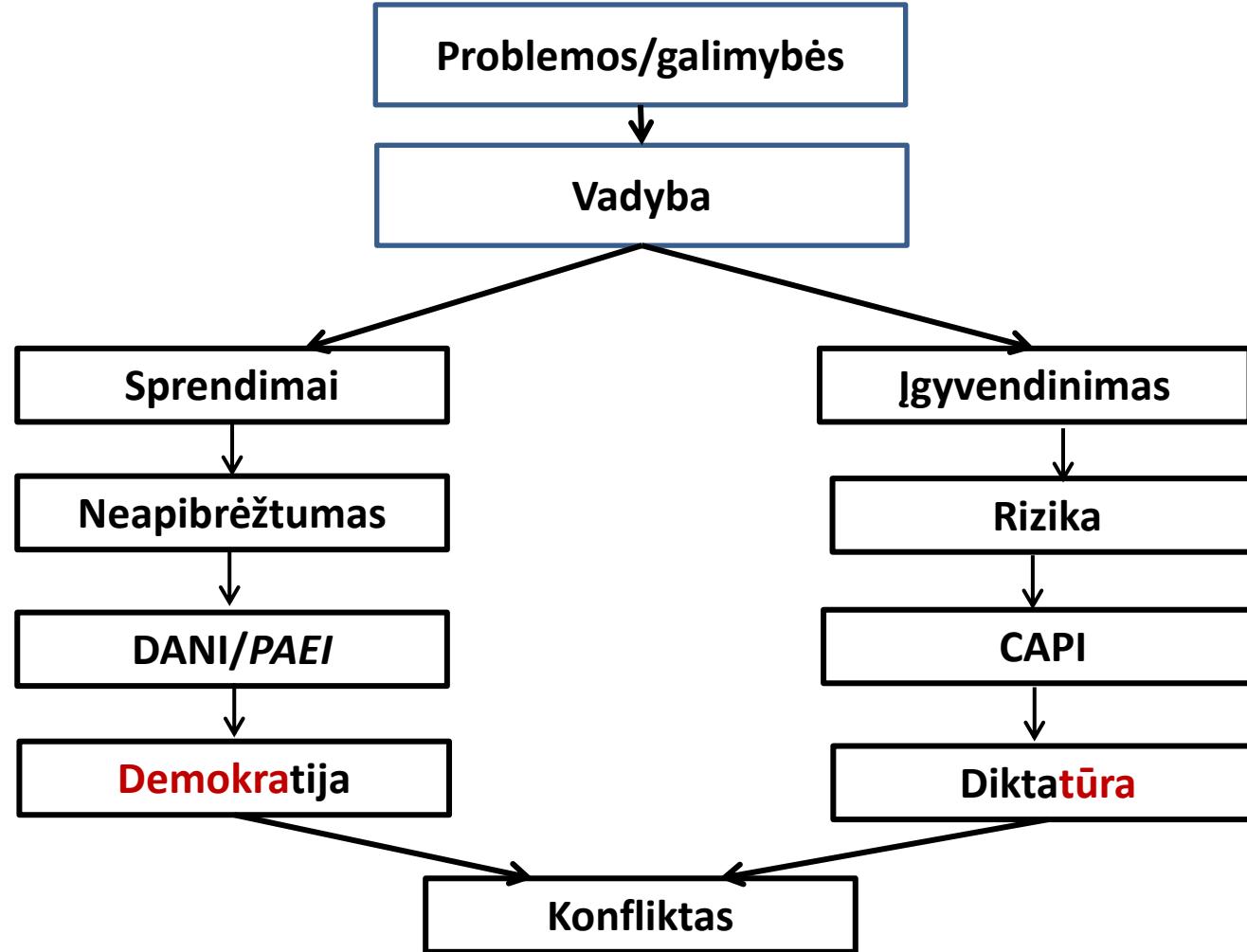
**Nesvarbu kur Jūs dirbate: Jūs nesate “samdinys”,  
bet darote verslą su vieninteliu darbdaviu –  
savimi pačiu bei konkurojate su milijonais kitų  
tokių pačių “verslininkų”. Niekas nenusavina Jūsų  
karjeros – esate vienintelis jos savininkas. Todėl  
išlikimo šiame versle vienintelė sąlyga – mokytis  
kaip kasdien didinti vertę**

**Andy Grove (Intel)**

# *Sprendimai ir įgyvendinimas*

**Gerą sprendimą ir gerą įgyvendinimą lemia skirtinių veiksniai**

- **Sprendimui** reikia informacijos ir prioritetų suvokimo
  - **Įgyvendinimui** reikia suprasti ką ir kaip šie sprendimai įtakos
- 
- ***Sprendimui reikia atviro mąstymo*** – matyti ir įvertinti
  - ***Įgyvendinimui reikia uždaro mąstymo*** – sufokusuoti dėmesj. Išryškinti bendrą interesą ar bent jau viziją ir vertybes. ***Pasitikėjimas – kritinis veiksnys.***  
***Alternatyva – autokratija.***



**„Demokratūra“ („Democratship“ Adizes)**

*Modifikuota Adizes metodologija*

- |  |                |
|--|----------------|
| <b>D</b> - Darytojas (P – producer)        | Ką padaryti?   |
| <b>A</b> - Administratorius                | Kaip padaryti? |
| <b>N</b> - Novatorius (E – antrepreneuris) | Kada ir kaip?  |
| <b>I</b> - Integratorius                   | Kas padarys?   |

**Lyderis** - d.a.N.I

**Vadovas** - D.A.n.i.

Pagal Adizes - PAEI

**Darytojas (D)** - iš tokio vadovo laukiama, kad jis atliks darbą geriau, negu konkurentai, bus ekspertas savoje siauroje srityje

**Administratorius (A)** – patys atlikti negali, koordinuoja kitų darbą. Jie planuoja, kontroliuoja procesą, kad jis būtų atliktas taip, kaip numatyta

**Novatorius (antreprenoris ) (N)** – toleruoja neapibrėžtumą formuluojant tikslus, strategiją, politiką, eigoje pasirengęs keisti tikslus ir sistemas, jei tai neveikia gerai. Turi būti kūrybiški renkantis naują kryptį, toleruojantys riziką.

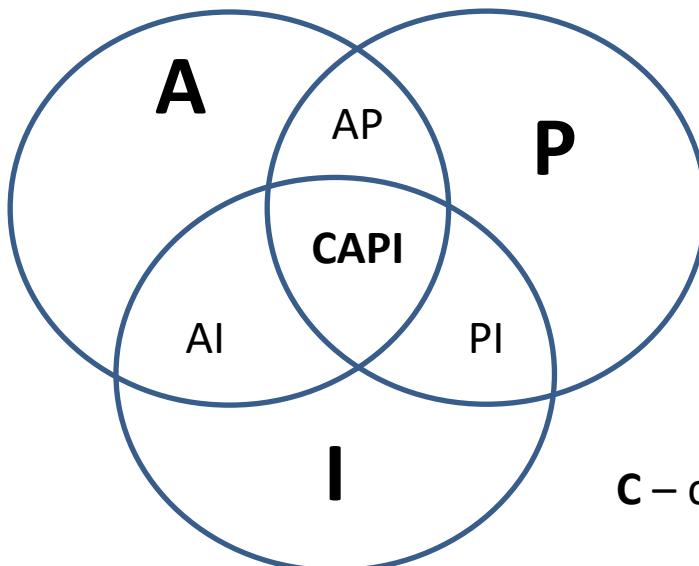
**Integratorius (I)** – siekia, kad individualūs tikslai taptų bendrais, asmeninės rizikos – bendromis, individualus antrepreneriškumas – organizaciniu. Galutinis rezultatas – grupė sugeba dirbti pati dėka susiformavusio vidinio organizuotumo, net ir nesant integratoriaus.

# CAPI

**A – Authority (valdžia, įgaliojimai):** formalizuota teisė priimti sprendimus, sakyti „taip“ arba „ne“

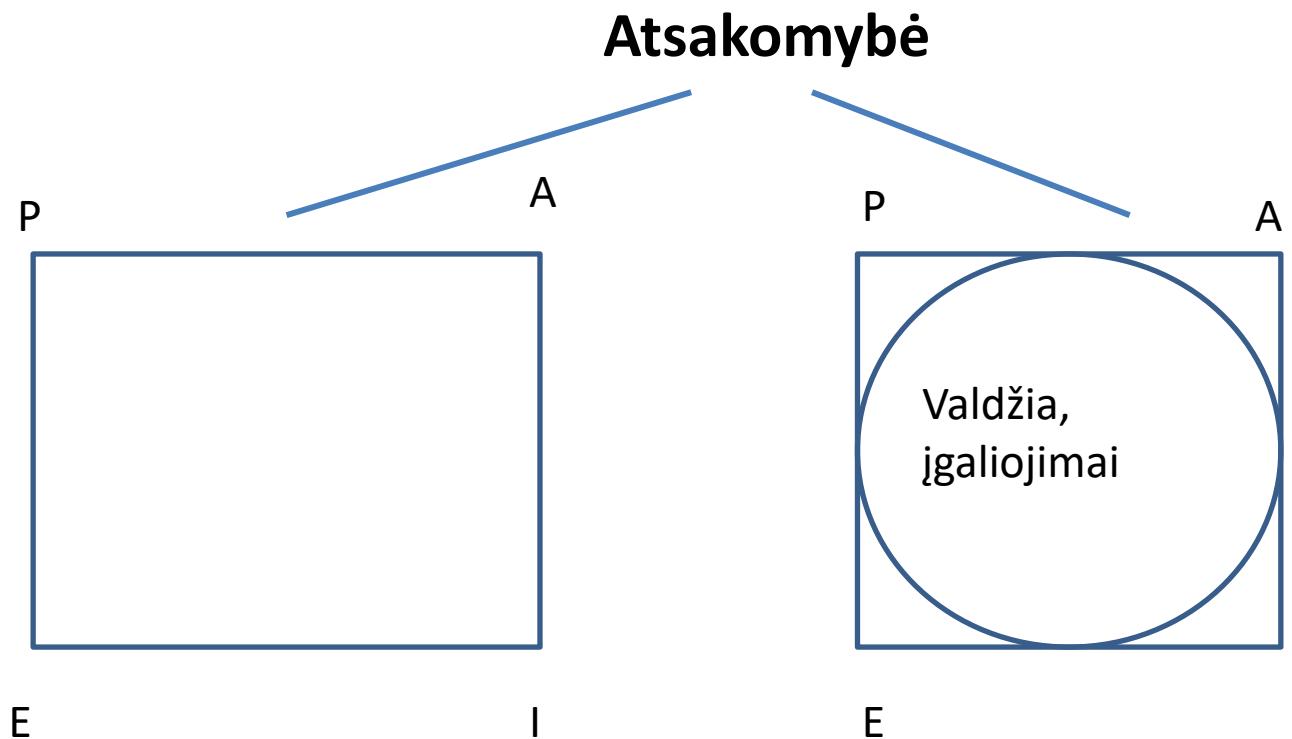
**P - Power (jėga):** galėjimas paskatinti, bausti, sukurti bendradarbiavimą.

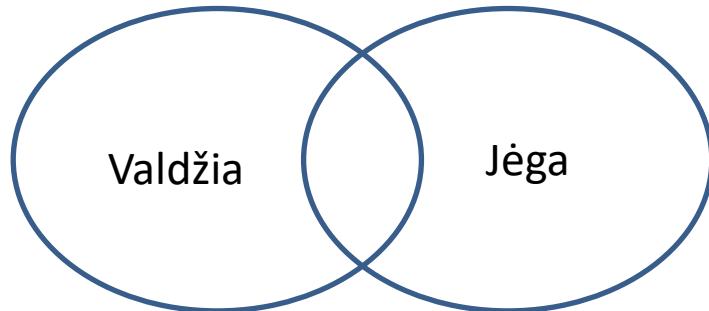
**I - Influence (Įtaka):** gebėjimas pasiekti, kad kas nors atliktų darbą nenaudojant valdžios ar jėgos.



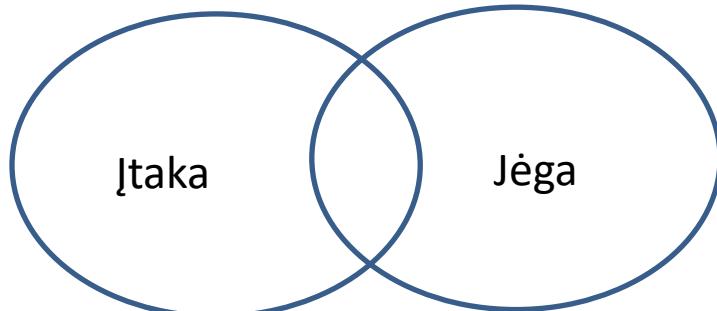
**C – coalesced** reiškia sujungtus A, P, I

# Valdžia ir atsakomybė

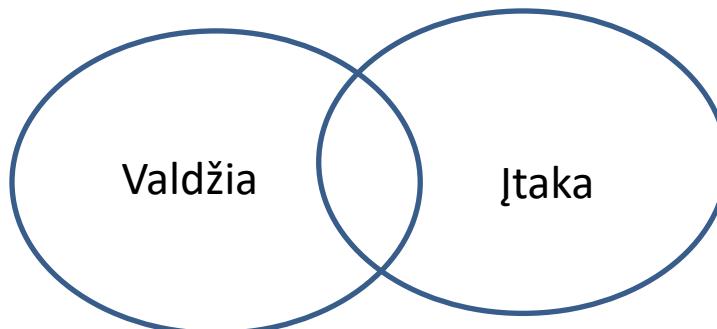




Jteisinta jéga



Netiesioginė jéga: kuomet vienas galvoja, kad jtakoja, o kitas žvelgia jégą „tarp eilučių“



Valdžia pasiekiamā dėl kompetencijos

# *Strategija ir struktūra*

- *Jei nori pažinti tikrą strategiją – analizuok organizacinę struktūrą*
- *Jei nori pakeisti esamą strategiją – iš pradžių keisk struktūrą*
- *Pastangos įgyvendinti naują strategiją su sena struktūra – pasmerktos nesėkmei*



**Strategų ir lyderių moto: *Aquila non captat muscas!***

*O jei gaudo – tuomet ne erelis.  
Nei lyderis, nei strategas... ☹*

***Linkiu būti ERELIAIS!***

*Rekomenduojama pagrindinė literatūra ruošiantis egzaminui.*

**Monografija GERA-1**

**Straipsnis „Are you sure you have a strategy?“**

**Paskaitų medžiaga**

**Critical success factors**

**Driving force analysis**

**Klasterių ABC**

**Strategy Toolkit**

**Verslo ekosistema**

**Bendrosios vertės kūrimas**

# **Egzamino klausimų pavyzdys**

**1. Klausimas: Vadovaudamiesi pateikta studijų literatūra, paskaitų medžiaga, diskusijų paskaitų metu ir su kviečiniais lektoriais kilusių idėjų pagrindu pagrįskite savo asmeninj požiūrj (filosofiją) apie tai, kuo turėtų galėtų būti grindžiama verslo, kitos veiklos **ar** asmeninės karjeros strategija.**

**2. Klausimas: Kokie artefaktai (elementai) liudija apie tai, kad organizacija turi strategija? Kokie elementai būtini, kad galėtumėte atpažinti ir suprasti kokios nors organizacijos strategiją?**

**3. Klausimas: Jums, kaip organizacijos vadovui, reikia parengti strategiją. Kurj iš keturių strategijos rengimo būdų (stilių) ir kodėl pasirinksite?**

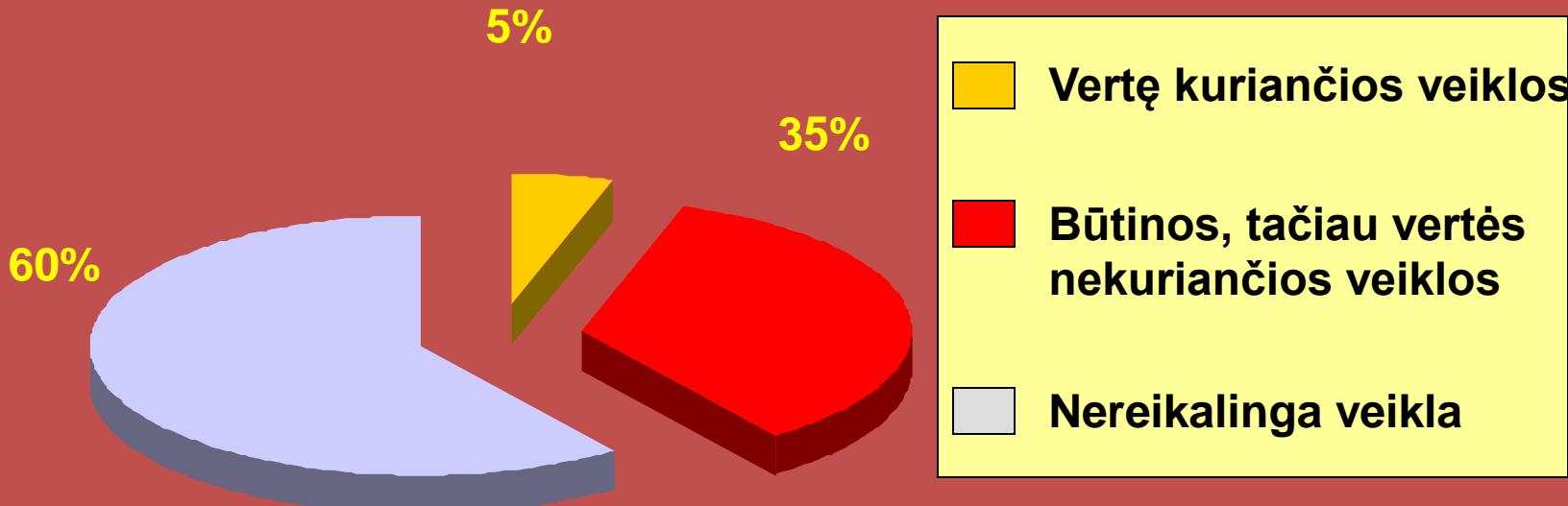
# *Klasterių esmė*

*Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė,  
tūkst. Eurų*

	<i>Lietuvoje</i>		<i>ES vidurkis</i>		<i>Aukščiausias produktyvumas, 2011</i>
	<i>2006</i>	<i>2011</i>	<i>2006</i>	<i>2011</i>	
<i>Maisto produktų gamyba</i>	<b>10,3</b>	<b>13,7</b>	<b>40,5</b>	<b>40,8</b>	<i>Airija, 169,2</i> <i>Šveicarija, 101,9</i>
<i>Tekstilės gaminių gamyba</i>	<b>6,5</b>	<b>12,8</b>	<b>27,1</b>	<b>35,0</b>	<i>Šveicarija, 73,0</i> <i>Norvegija, 68,1</i>
<i>Drabužių gamyba</i>	<b>4,9</b>	<b>7,1</b>	<b>16,2</b>	<b>19,6</b>	<i>Norvegija, 76,5</i> <i>Šveicarija, 65,4</i>
<i>Chemijos produktų gamyba</i>	<b>24,7</b>	<b>74,1</b>	<b>100,0</b>	<b>95,0</b>	<i>Nyderlandai, 176,8</i> <i>Airija, 171,8</i>
<i>Mašinų ir įrangos gamyba</i>	<b>10,5</b>	<b>17,1</b>	<b>52,8</b>	<b>66,1</b>	<i>Norvegija, 146,4</i> <i>Šveicarija, 108,1</i>
<i>Baldų gamyba</i>	?	<b>11,7</b>	?	<b>27,8</b>	<i>Šveicarija, 87,4</i> <i>Norvegija, 67,5</i>

# Racionali gamyba: *padaryti daugiau su mažiau*

Atliekant gamybines operacijas tik maža viso sunaudojamo laiko dalis eina tam, kad būtų sukurta reali vertė vartotojui



Aiškiai įvardijant "vertę" per vartotojo perspektyvą, visos vertės nekuriančios ir nereikalingos veiklos gali būti palaipsniui racionalizuotos ar atsisakytos.

# Tipinės gamybinės įmonės veiklos-kaštų grandinė

**Valdymo ir inovacijų infrastruktūra**

**Tyrimai, vystymas, projektavimas**

**Žmonių išteklių vystymas**

**Apsirūpinimas ištekliais**

Procesų  
aprūpinimas

Gamyba

Paskirstymas

Marketingas

Servisas

*Friuli - Venezia - Giulia (Udine)*  
*kėdžių klasteris*



# Italijos (Udine) kėdžių klasteris

- 250 kv.km. Teritorijoje
- 1200 firmų,
- 14.000 darbuotojų
- *250 įmonių – galutinj produktą*
- *Jose dirba apie 4000 darbuotojų*
- *Apie 30 % gamina komponentus*
- *Apie 27 % gamina išorės užsakovams*

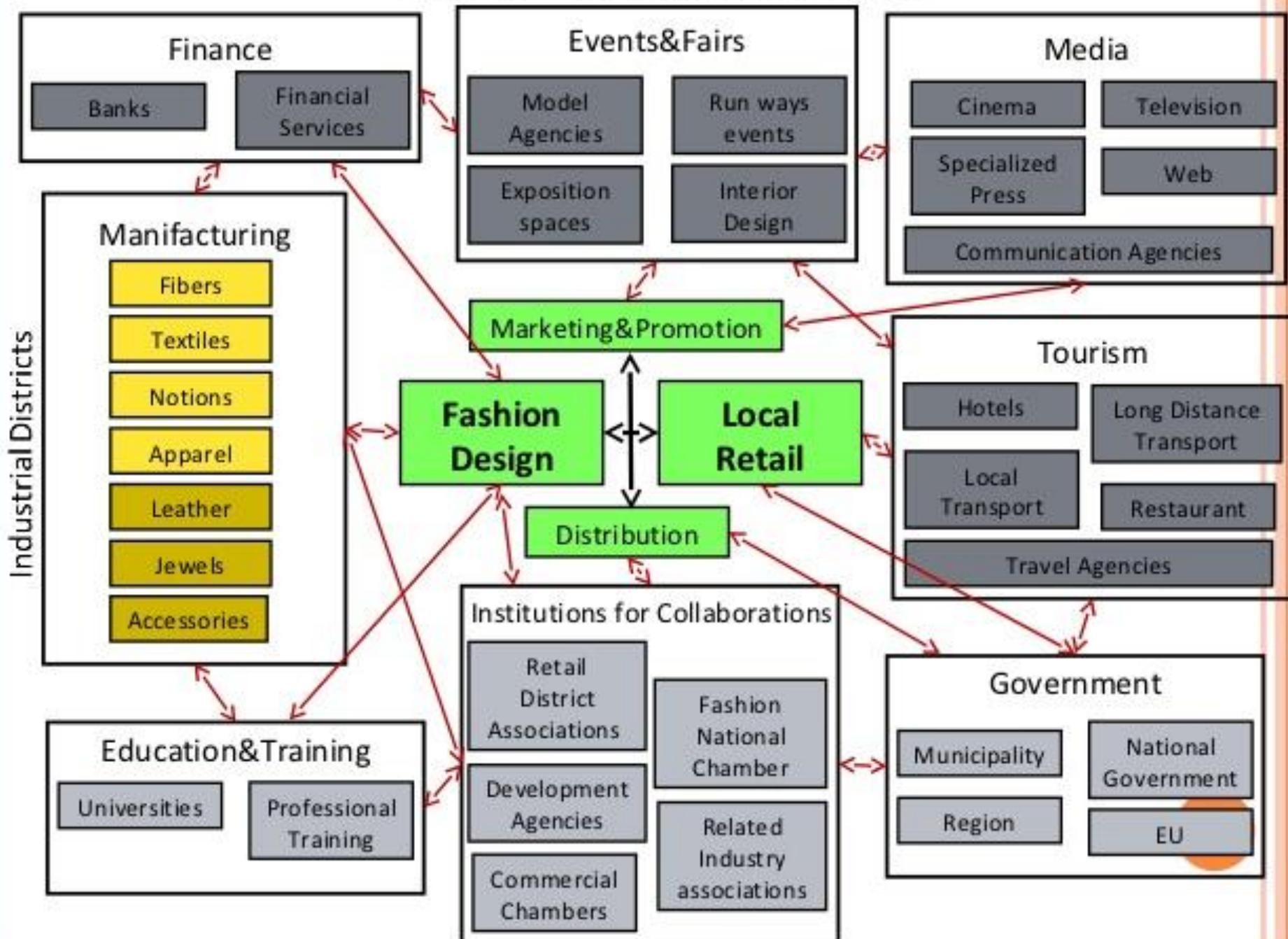


# Italijos (Udine) kėdžių klasteris

- *Intensyvi vidinė konkurencija ir bendradarbiavimas*
- Nr. 1 pasaulyje kėdžių gamintojas
- 44 mln. kėdžių per metus
- Apie 20 % pasaulio kėdžių
- Apie 50 % Europos kėdžių
- Apie 80 % Italijos kėdžių



# MILAN FASHION DESIGN CLUSTER MAP



## **Klasterių kūrimąsi daugiausiai lemia:**

- Specifiniai vietas aspektai
- Specifinės verslo sąlygos
- Jau esantys klasteriai
- Industrinė struktūra
- Dinamiškų verslininkų strateginiai sprendimai
- Stiprūs mokslo centrai

# *Klasterių „kilmė“*

- **Artumas prie žaliavų** (mediena, jūra, nafta, iškasenos, vynuogynai ir kt.)
- **Fizinės infrastruktūros artumas** (transporto magistralės, įvairios turizmo atrakcijos,...)
- **Žinių centrų artumas** (dažnai „spinn-off“ iš universitetų)
- **Išorinis šokas** (Fiat Modenoje uždarymas – Bugatti, Ferrari, Lomborgini, Maserati įkūrimas; metalo liejyklų uždarymas – inžinerinių įmonių sukūrimas)
- **Kultūrinės tradicijos** (Muzika, kultūrinis turizmas, kt.)
- **Etniniai ypatumai** (Laikrodžiai Ženevoje dėl hugenotų iš Prancūzijos ir Italijos imigracijos; deimantų centrai Manhetene, Antverpene ir Ramat Gane; ...)
- **Valstybinės iniciatyvos**
- **Transformacija iš kitokių klasterių ar industrių** (Tuttlingen – 400 medicininės technikos įmonių vietoje laikrodžių gamybos; Saint-Etiene – med. Technologijos iš medicininės ir kitokios tekstilės gamybos,...)

# *Kiti pavyzdžiai*

- **Aarhus** – 87 proc. Danijos vėjo jégainių industrijos
- **Bresle (Fr)** – 75 proc. pasaulio buteliukų kvepalams
- **Como (It)** – Europos šilko sostinė
- **Costa Brava** – 70 proc. šampano kamščių pasaulio rinkos
- **Montebeluna**, Italija – 75 proc. pasaulio slidinėjimo batų rinkos
- **Castel Goffredo**, Italija, 11000 gyv., turi 30 proc. kojinių rinkos
- **Lyon** – 70 proc. Prancūzijos video žaidimų kūrėjų

*Pagrindinė  
mažų įmonių problema  
yra ne jų dydis, bet  
izoliuotumas*

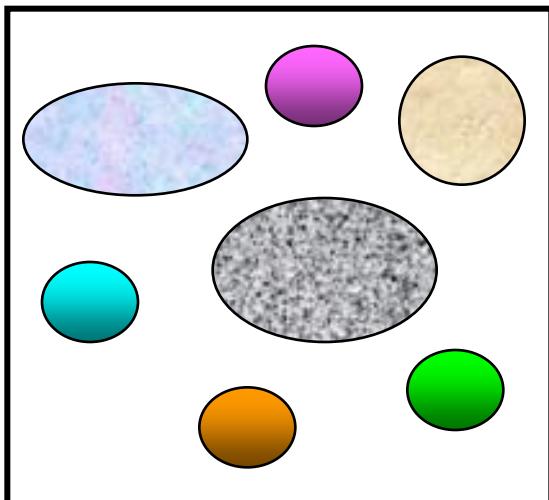
*Didelis mažo  
gal ir “nesuvalgys”,  
**bet greitas lėta** – tikrai!*

# Iššūkiai verslui

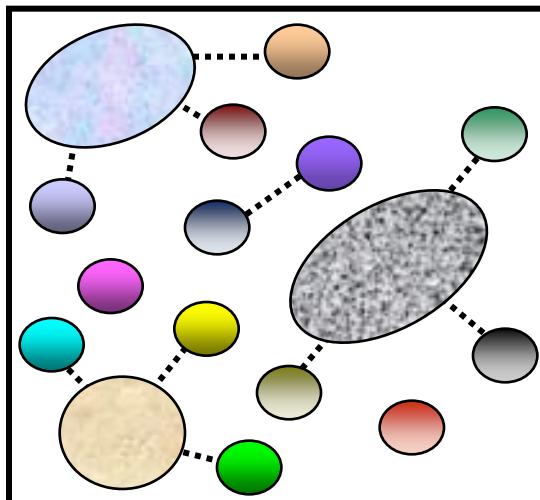
- *Dar aktualiau tampa “padaryti daugiau su mažiau”*
- *Kaštai – pagrindinis inovacijų taikinys*
- *Daugelis inovacijų – “užslėptos”, kylančios iš sąveikos su vartotojais ir partneriais*
- *Akcentas nuo technologinių į verslo inovacijas*
- *“Naujų tvarkų kuriančios” – lūžio bei vadybinės inovacijos, radikalai keičiančios konkurencinę poziciją.*
- *Inovacijos iš daugelio šaltinių*

*Klasteris  
kaip  
verslo sistema*

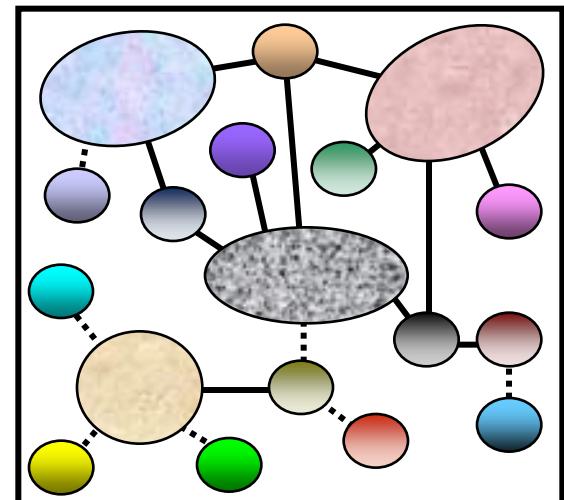
# Klasterių evoliucija



**Grupė**

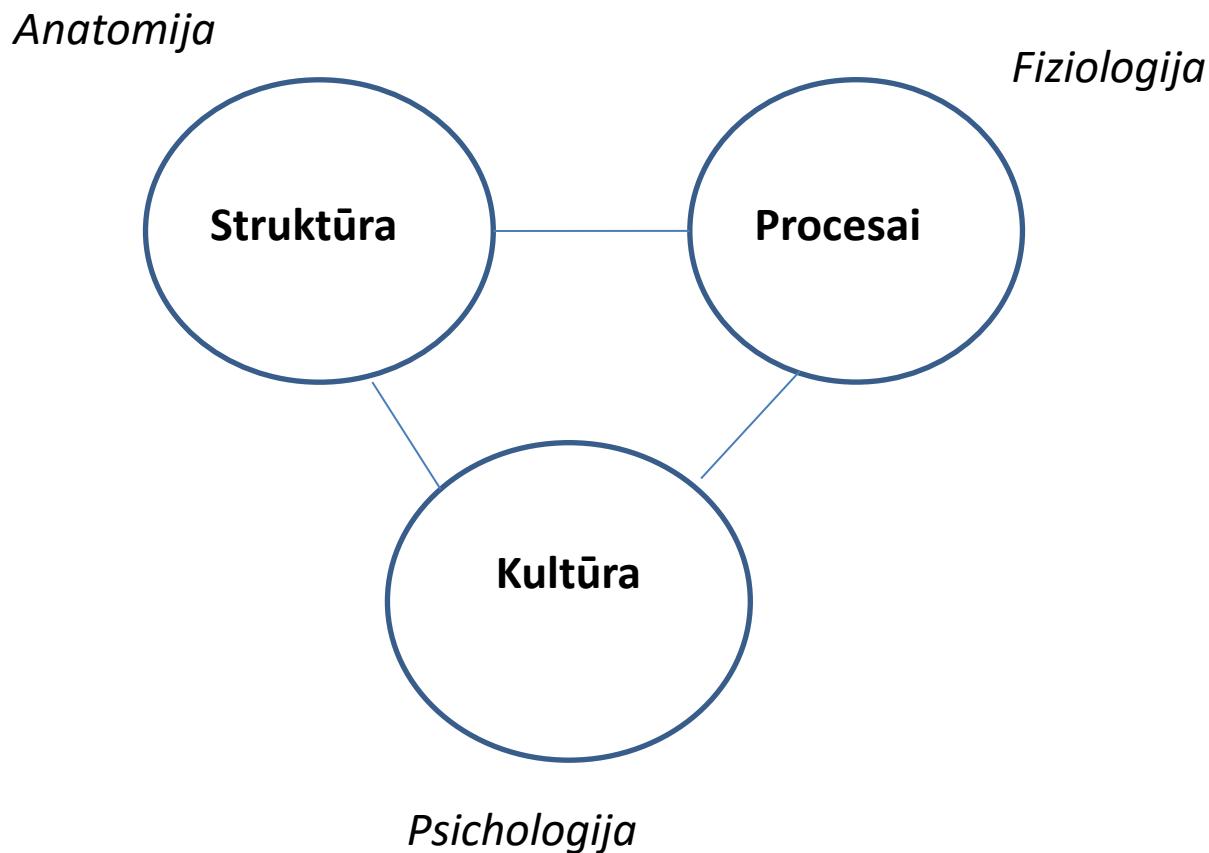


**Gimstantis  
klasteris**



**Susiformavęs  
klasteris**

# *Verslo sistema*



# **Klasteris**

**Geografinė, tarpusavyje susietų įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių ir asocijuotų institucijų (universitetų, standartų ir prekybinių asociacijų) tam tikroje kryptyje, koncentracija, kurios konkuruoja, bet taip pat ir bendradarbiauja.**

# KLASTERIO BRUOŽAI

- Geografinė koncentracija
- Klasterius sudaro konkurencinės sėkmės susilaukę verslo dariniai (įmonės, koncernai, verslo veikėjai ir pan.)
- Klasteriai apima pakankamai didelį įmonių/organizacijų skaičių
- Panašūs klasteriai stirtingose šalyse nėra labai unikalūs, bet turi panašius bruožus
- Klasteriai turi aiškiau ar sunkiau identifikuojamas ribas
- Klasteriai retai kada “telpa” į standartines pramonės klasifikavimo sistemas
- Klasteriai skatina tiek įmonių konkuravimą, tiek ir kooperavimąsi
- Klasteriai yra saviorganizuojantys

# **Klasterizacijos nauda**

- **Produktyvesnės klasterio įmonės:**
  - Lengvesnis priėjimas prie specializuotos informacijos
  - Didesnis pelningumas
  - Kvalifikuota darbo jėga
  - Konkurencija vidaus ir tarptautinėse rinkose
  - Lengvesnis išėjimas į kitas rinkas
  - Veiklos sinergija
  - Bendro tiekimo galimybės
  - Socializacija ir bendruomeninė kultūra
- **Klasterizacija didina ne vienos įmonės, bet visos sistemos konkurencingumą**
- **Geresnės sąlygos inovacijoms**

# Spiečiaus inteligencija

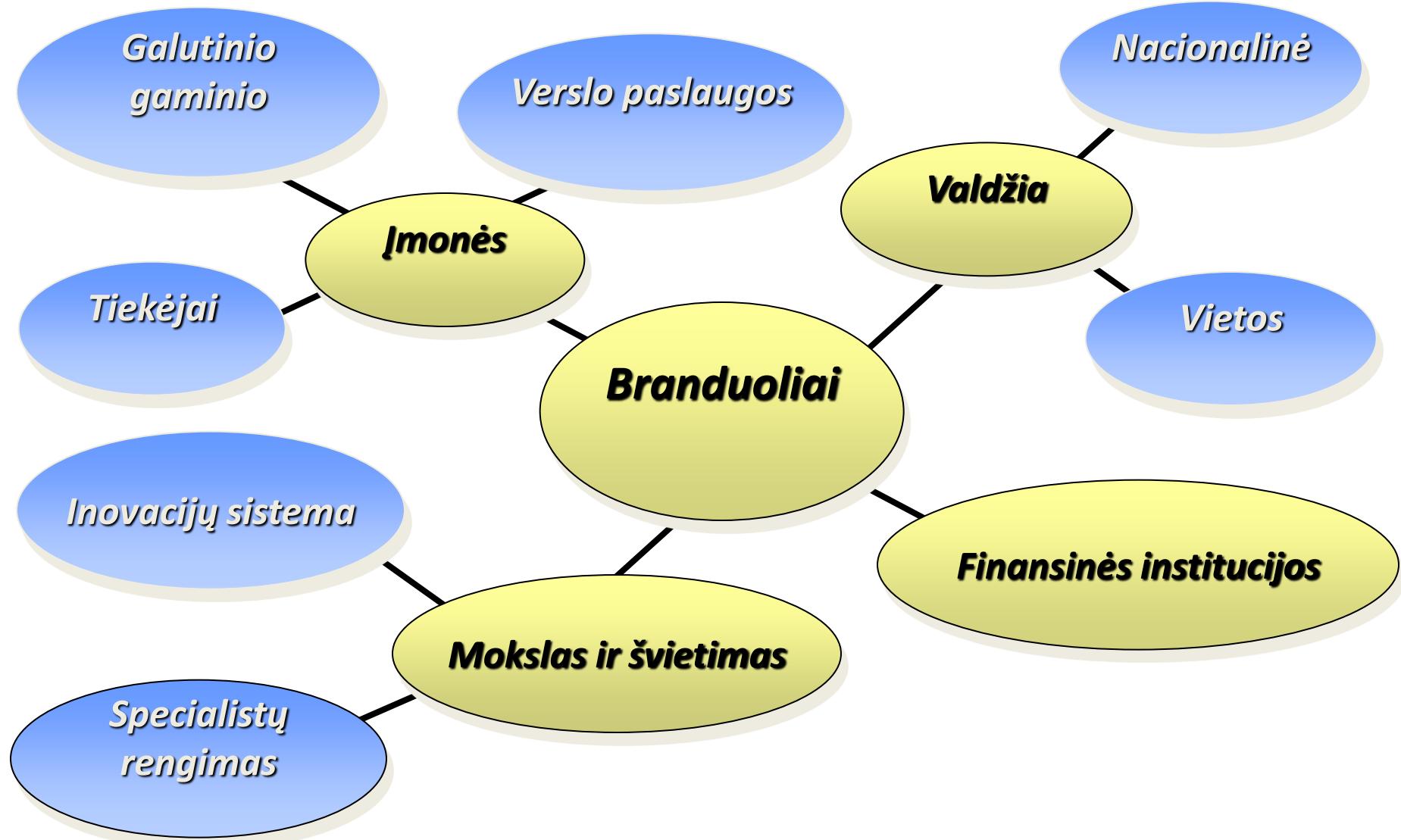
(angl. *swarm intelligence*)



# *Spiečiaus inteligencija*

- **Lankstumas** (vabzdžių kolonija lengvai prisitaiko prie kintančios aplinkos)
- **Atsparumas** (net kai vienas ar keli individai pražūva, grupė gali sėkmingai atlikti užduotis)
- **Saviorganizacija** (veikla iš esmės nėra kontroliuojama, o grupės elgsena formuojasi kaip daugybės individualių sąveikų rezultatas)

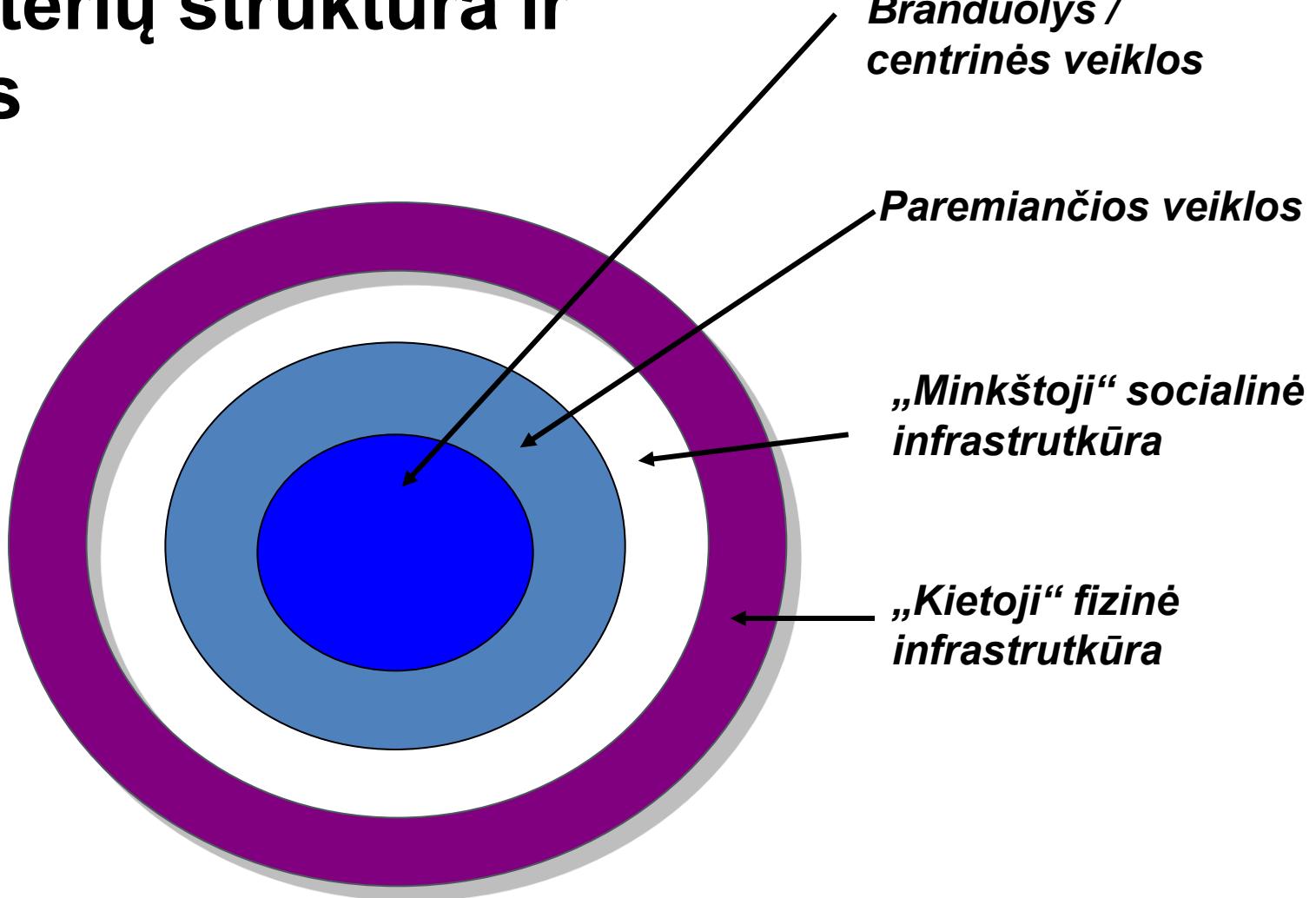
# Klasterio veikėjai



# Bendrieji trikdžiai klasterizacijai - 1

- Pasitikėjimo tarp potencialių klasterio subjektų stoka
  - *Lack of trust*
- Netolygus atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis
  - *Difference of technological and managerial competence*
- Nepakankamai išvystyta paslaugų verslui sistema
  - *Insufficient B2B system*
- Veiklos partnerystėje patirties ir kompetencijos stoka
  - *Lack of experience to work in partnerships*

# Klasterių struktūra ir ribos

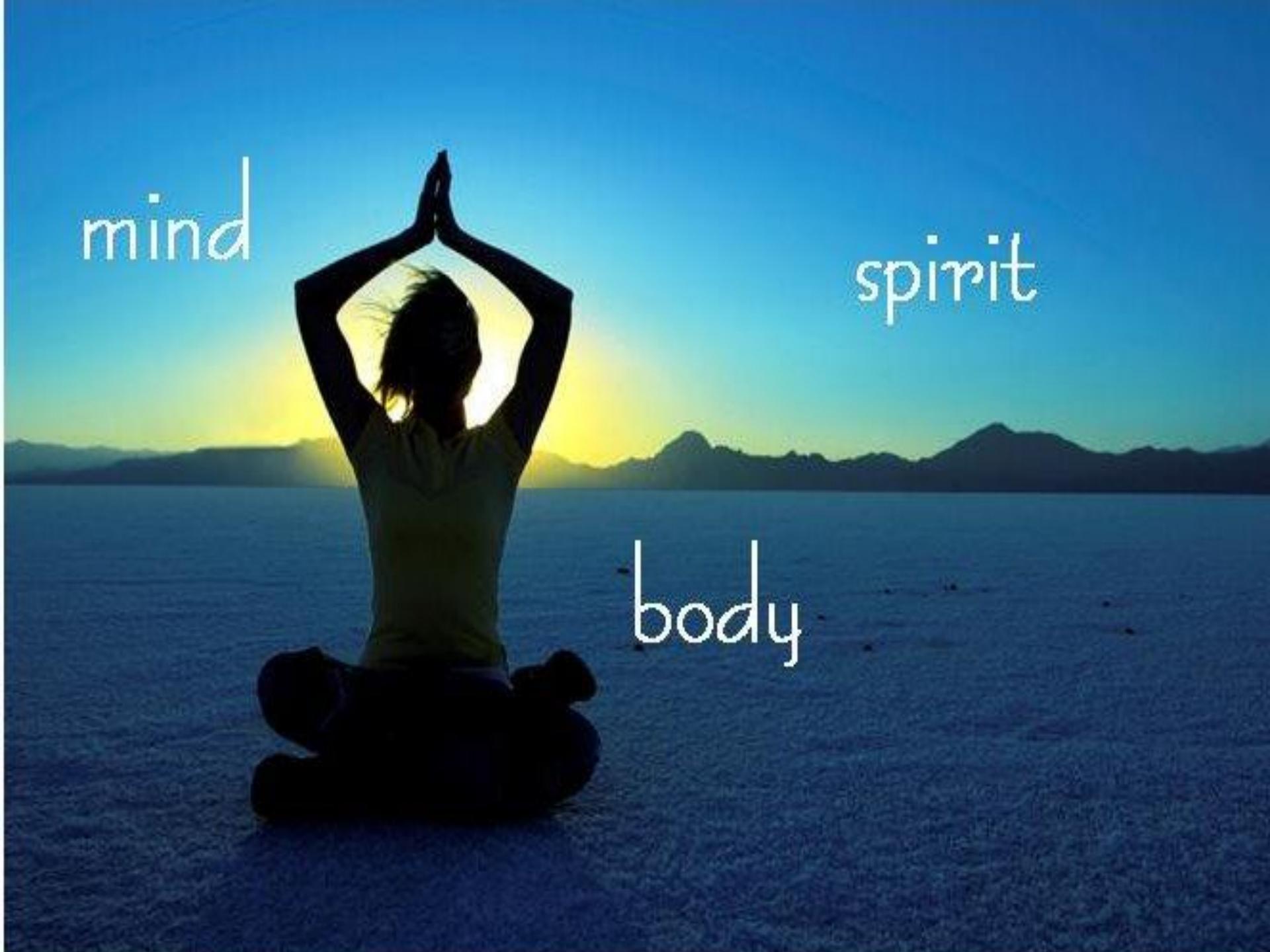


**Branduoli** paprastai sudaro esminės klasterio įmonės, nuo kurių didžiaja dalimi priklauso klasterio veikėjų pajamos ir gerovės lygis. Šios įmonės ***parduoda savo produkciją vartotojams, esantiems už klasterio ribų.*** Šios įmonės dažniausiai ***turi gerą priėjimą prie galutinio vartojimo rinkų,*** taip pat palaiko ryšius su tarptautinėmis vertės kūrimo grandinėmis, yra susipažinusios su rinkos ir technologijų pokyčiais. ***Tai įmonės, gaminančios galutinį produktą, labiausiai suinteresuotos, kad tokio produkto kūrimo ir gamybos grandinė būtų galimai pilniau padengta.*** Ypač reikalingos įmonės, kurių vadovai pasižymi sisteminiu požiūriu, vertina ir skatina bendradarbiavimo kultūrą.

**Paremiančios veiklos (B2B)** – tai yra visos veiklos, tiesiogiai ar netiesiogiai paremiančios klasterio branduolyje esančias veiklas. Šios veiklos gali apimti ***specializuotos įrangos, komponentų, žaliavų bei įvairių susijusių paslaugų teikimą***. Tai taip pat gali būti ir finansų, reikalingų klasterio veiklai teikimo paslaugos (pvz., rizikos kapitalo), specifinės buhalterijos paslaugos, valdymo ir teisinio konsultavimo, ***techninio aptarnavimo ar intelektinės nuosavybės apsaugos paslaugos***. Daugeliu atvejų tai yra itin specializuotos paslaugos, susijusios su konkretaus klasterio veikla ir gaminamais produktais.

**„Minkštoji“, socialinė infrastruktūra** apima tokius veikėjus kaip klasteryje esančios mokyklos, mokymo organizacijos, universitetai, mokslo ir tyrimų institutai, technologijų perkėlimo organizacijos, technikos kolegijos, profesinės asociacijos, profsajungos, pramonės ir prekybos rūmai, savivaldos struktūros, nevyriausybinės organizacijos ir kt. Vienas iš svarbiausių klasterio „minkštostios“ infrastruktūros bruožų – visų šių veikėjų bendradarbiavimo gebėjimai, socialinis kapitalas ir tarpusavio pasitikėjimo kultūra. Nuo visų šių veiksnių labai priklauso žinių sklaida klasteryje, klasterio inovatyvumo ir produktyvumo laipsnis.

**„Kietoji“ fizinė infrastruktūra** apima visus „apčiuopiamus“ infrastruktūros elementus, tokius kaip keliai, uostai, komunalinės ir telekomunikacijų jungtys, be kurių sunku įsivaizduoti produktyviai veikiantį verslą.

A photograph of a person meditating in a cross-legged lotus position on a sandy beach. They are sitting with their back straight, hands raised above their head in a mudra, and eyes closed. The background features a calm sea, distant mountains, and a vibrant sunset or sunrise sky.

mind

spirit

body

# Wellness – kas?

- Socialinė
- Darbinė (užsiemimo)
- Dvasinė
- Fizinė
- Intelektinė
- Emocinė

# Segmentai

- Aktyvaus gyvenimo būdo mėgėjai
- Sveikatos atstatymas/ reabilitacija
- Norintys gyventi sveikai
- Norintys aktyvių pramogų
- Norintys grožio ir estetikos
- Norintys dvasios ir kūno harmonijos
- Organizaciniai vartotojai

# Klasterio struktūra

## Branduolys

- *Fitness*
- *Sanatorijos*
- *SPA*
- *Reabilitacijos įstaigos*
- *Alternatyvi medicina*

## Paremiančios veiklos

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kelionių organizatoriai</i></li><li>• <i>Ekologiškas maistas/papildai</i></li><li>• <i>Kosmetologija</i></li><li>• <i>Irrangos gamintojai</i></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kaimo turizmas</i></li><li>• <i>Reklamos agentūros</i></li><li>• <i>Renginių organizatoriai</i></li><li>• <i>Kt.</i></li></ul> |
|--|---|

## Minkštoji infrastruktūra

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Universitetai, kolegijos</i></li><li>• <i>Asociacijos ir draugijos</i></li><li>• <i>Savivaldos institucijos</i></li><li>• <i>Sporto departamentas</i></li><li>• <i>Turizmo departamentas</i></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sveikatos ministerija</i></li><li>• <i>Visuoemnės sveikatos biurai</i></li><li>• <i>Pasaulio sveikatos biuras</i></li><li>• <i>Kurortologijos TC</i></li></ul> |
|---|---|

## Kietoji infrastruktūra

*Viešbučiai   Sanatorijos   Parkai   Sporto įrenginiai   Takai   Baseinai   Kita*

# Nesėkmingo klasterio bruožai

- *Firmos ir paramos organizacijos yra geografiškai arti, tačiau socialiai uždaros*
- *Asmeninių tinklų stoka*
- *Menko pasitikėjimo aplinka*
- *Savanaudiška elgsena*
- *Nemaži skirtumai tarp vietinių „žaidėjų“*
- *Menkai susieta su minkštajja infrastruktūra*
- *Žvelgiantys į prieitį, o ne ateitį*
- *Trūksta lankstumo priimant sprendimus ir reaguojant į iššūkius*
- *Daug analizės ir mažai veiksmo*
- *Mažos investicijos į naujus produktus, technologijas, know-how*
- *Nesirūpinimas darbuotojų gerove*

# Klasterio inicijavimas

- *Reikalingi partneriai*
- *Pradiniai resursai*
- *Lyderis*
- *Bendra struktūra*

# *Klasterio „idealaus“ koordinatoriaus savybės ir gebėjimai*

- *Gebėjimas motyvuoti ir įgalinti kitus potencialius klasterio veikėjus;*
- *Gebėjimas palengvinti / moderuoti kolektyvinių sprendimų priėmimą „kietai“ neprimenant savo pozicijos*
- *Gebėjimas kurti ir palaikyti ilgalaikius tinklinius santykius*
- *Gebėjimas suvaldyti krizines ir konfliktines situacijas tarp skirtinges interesus turinčiu veikėju*
- *Gebėjimas ieškoti bendrų sąlyčio taškų tarp skirtingu kompetencijų ir interesų*
- *Gerai pažinoti viešojo ir privataus sektorių veikimo ypatumus bei gebeti komunikuoti su abiejų sričių organizacijų darbuotojais / vadovais*
- *Žinoti klasterizacijos ir tinklaveikos procesų bei jų valdymo ypatumus*
- *Asmenybės integralumas, patikimumas, gebėjimas sukelti aplinkinių pasitikėjimą ir jį pateisinti*

# Kalinio dilema

- “Non-zero sum game” pavyzdys – tai įgalina kooperaciją:
- Jūs su draugu esate įkalinami policijos pareigūnų ir kaltinami nusikaltimo padarymu. Jums pasakoma:
  - Jei abu prisipažįstate, abu gaunate po 4 metus kalėjimo
  - Jei nė vienas neprisipažįstate, įkalčių vis tiek suras ir abu gaunate po 2 metus
  - Jei vienas prisipažįsta, kitas – ne, policija prisipažinusį paleis, o neprisipažinęs gaus 5 metus kalėjimo
- Žaidimo tikslas – ne pakenkti savo draugui, bet sumažinti savo metus kalėjime.

# Strategijos kalnio dilemoje

- **Auksinė taisyklė** – “Elgiuosi su kitu taip, kaip norėčiau, kad su manimi elgtuši”
- **Bronzinė/begėdiška taisyklė 1** – “Akis už akj - dantis už dantj”
- **Bronzinė/begėdiška taisyklė 2** – “Akis už akj”, bet jei prisipažysti - kartais atleidžiu
- **Geležinė taisyklė** – “Padaryk kitam, kol tau pačiam to nepadare”
- **???** – draugas pastoviai keičia strategijas priklausomai nuo to, kokiai strategijai jį išprovokuoja

# Nash'o pusiausvyra

*Dėl egzistuojančių bendrujų žaidimo taisyklių / strategijų vienam žaidėjui neapsimoka pakeisti savo strategijos, kitų žaidėjų strategijoms išliekant stabilioms.*