****

**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Įmonės/organizacijos „X“ konkurencingumo didinimo strategija**

Grupinis rašto darbas

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **Vardenis Pavardenis**  Studentas / Studentė | (parašas) (data) |
|  |  |
| **Prof. habil. dr. Robertas Jucevičius**  **Doc. dr. Jolita Čeičytė**  **Lekt. Daiva Koponen** | (parašas) (data) |
| Dėstytojai |  |

**Kaunas, 2020**

Turinys

[Lentelių sąrašas (pagal poreikį) 8](#_Toc536789815)

[Paveikslų sąrašas (pagal poreikį) 9](#_Toc536789816)

[Santrumpų ir terminų sąrašas (pagal poreikį) 10](#_Toc536789817)

[Įvadas 11](#_Toc536789818)

[1. Skyriaus pavadinimas 12](#_Toc536789819)

[1.1. Poskyrio pavadinimas 12](#_Toc536789820)

[1.1.1. Skyrelio pavadinimas 14](#_Toc536789821)

[1.1.2. Skyrelio pavadinimas 15](#_Toc536789822)

[1.2. Poskyrio pavadinimas 15](#_Toc536789823)

[2. Skyriaus pavadinimas 16](#_Toc536789824)

[2.1. Poskyrio pavadinimas 16](#_Toc536789825)

[2.2. Poskyrio pavadinimas 16](#_Toc536789826)

[2.2.1. Skyrelio pavadinimas 17](#_Toc536789827)

[2.2.2. Skyrelio pavadinimas 17](#_Toc536789828)

[3. Skyriaus pavadinimas 18](#_Toc536789829)

[3.1. Poskyrio pavadinimas 18](#_Toc536789830)

[3.2. Poskyrio pavadinimas 18](#_Toc536789831)

[Išvados 19](#_Toc536789832)

[Literatūros sąrašas 20](#_Toc536789833)

[Informacijos šaltinių sąrašas (pagal poreikį) 21](#_Toc536789834)

[Priedai (pagal poreikį) 22](#_Toc536789835)

[1 priedas. Priedo pavadinimas 22](#_Toc536789836)

Lentelių sąrašas (jei yra)

[1 lentelė. Pagrindiniai rašto darbo stiliai ir jų aprašymai 7](#_Toc784873)

Paveikslų sąrašas (jei yra)

[1 pav.Kauno technologijos universiteto „Santakos“ slėnio fasadas 16](#_Toc444770)

Įvadas

**Darbo aktualumas**.

Įmonės pristatymas, poreikis konkurencingumo didinimui. Čia pasistenkite išsamiai pristatyti analizuojamą organizaciją, kad tolesniuose analizės etapuose skaitytojas gerai suprastų ką ir kodėl analizuoja. Pagal galimybes pateikite trumpą įmonės istoriją, dabartinę padėti, svarbiausius iššūkius, kuriems spręsti reikalinga strateginė analizė ir sprendimai.

**Tikslas** –

**Uždaviniai:**

1. (pagal skyrius)
2. …

///

**Papildoma informacija rengiant darbą:**

**Korektiškas literatūros šaltinių citavimas (APA stilius) tekste:**

Taip pat vadovautis Moodle pateiktoje arba Fakulteto bibliotekoje esančioje knygoje nurodytais reikalavimais (jungiantis iš namų, reikalinga įsidiegti VPN tinklą):

<https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1466/rasto-darbu-rengimo-metodiniai-nurodymai/>

APA (angl. *American Psychological Association*) citavimo stiliaus taisyklės pateikiamos APA rengiamoje metodinėje priemonėje „Publication manual of the American Psychological Association“ (daugiau informacijos apie APA stilių http://apastyle.org/).

Nuorodų į cituojamus šaltinius tekste pavyzdžiai:

Buivydas (2014) teigia, kad ...

... (Petreikienė, 2013).

Jeigu cituojama keletas šaltinių, jie pateikiami abėcėlės seka, pvz., (Jonaitienė, 2014; Petrulis, Andrikienė, 2012).

Kai tarp cituojamų šaltinių yra keli to paties autoriaus darbai publikuoti tais pačiais metais, tuomet cituojant tekste prie metų pridedamos raidės, pvz., (Jankauskienė, 2014a; Jankauskienė, 2014b; Jankauskienė, 2014c). Literatūros sąraše bibliografiniuose aprašuose prie metų taip pat rašomos raidės, pvz.:

Jankauskienė, D. (2014a)...

Jeigu cituojama keletas šaltinių, jie pateikiami abėcėlės seka, pvz., (Jonaitienė, 2014; Petrulis, Andrikienė, 2012).

Kai tarp cituojamų šaltinių yra keli to paties autoriaus darbai publikuoti tais pačiais metais, tuomet cituojant tekste prie metų pridedamos raidės, pvz., (Jankauskienė, 2014a; Jankauskienė, 2014b; Jankauskienė, 2014c). Literatūros sąraše bibliografiniuose aprašuose prie metų taip pat rašomos raidės, pvz.:

Jankauskienė, D. (2014a)...

Jankauskienė, D. (2014b)...

Jankauskienė, D. (2014c).*.*.

Šaltinių citavimas tekste – atkreipti dėmesį, kad rašant darbą lietuviškai, naudojamas išsireiškimas “ir kt.”; rašant darbą anglų kalba, naudojamas “et al.”

Table

Description automatically generated

**Darbo formatavimas:**

A close up of a tower

Description automatically generated

**1 pav.** Kauno technologijos universiteto „Santakos“ slėnio fasadas

**2 lentelė.** Pagrindiniai rašto darbo stiliai ir jų aprašymai

| **Stiliaus pavadinimas** | Stiliaus pavadinimas galerijoje | Stiliaus formalieji reikalavimai | Stiliaus naudojimo aprašymas |
| --- | --- | --- | --- |
| Antraštė non-TOC | Antraštė non-TOC | Šrifto dydis 12 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po antraštės – 10 pt, centruota lygiuotė. | Antraštėms, kurios nėra įtraukiamos į turinį: „Turinys“. |
| Antraštė be nr. | Antraštė be nr. | Šrifto dydis 12 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po antraštės – 10 pt, centruota lygiuotė, antraštė rašoma naujame puslapyje – po puslapio skirtuko. | Antraštėms, kurios įtraukiamos į turinį, bet nėra numeruojamos: „Lentelių sąrašas“, „Paveikslų sąrašas“, „Santrumpų ir terminų sąrašas“, „Įvadas“, „Išvados“, „Literatūros sąrašas“, „Informacijos šaltinių sąrašas“, „Priedai“. |
| 1. Heading 1,Skyrius | Skyrius | Šrifto dydis 12 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas po antraštės – 10 pt, abipusė lygiuotė, antraštė rašoma naujame puslapyje – po puslapio skirtuko. | Skyrių antraštėms, kurios įtraukiamos į turinį ir yra numeruojamos. |
| 1.1. Heading 2,Poskyris | Poskyris | Šrifto dydis 12 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po antraštės – 10 pt, abipusė lygiuotė, numeracija siejama su aukštesnio lygio antrašte. | Poskyrių antraštėms, kurios įtraukiamos į turinį ir yra numeruojamos. |
| 1.1.1. Heading 4,Skyrelis | Skyrelis | Skyrelių antraštėms, kurios įtraukiamos į turinį ir yra numeruojamos. |
| Tekstas | Tekstas | Šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas po pastraipos – 10 pt, abipusė lygiuotė. | Tekstui visose rašto darbo dalyse (įvade, skyriuose, poskyriuose ir t.t.). |
| List Bullet;Sąrašas (suženklintas) | Sąrašas (suženklintas) | Pirmos pastraipos eilutės įtrauka – 0,63 cm, šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas tarp tokio paties stiliaus pastraipų – 0 pt, atstumas po sąrašo – 10 pt, abipusė lygiuotė. | Tekstui, kuris pateikiamas suženklintu sąrašu. |
| List Number;Sąrašas (numeruotas) | Sąrašas (numeruotas) | Šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas tarp tokio paties stiliaus pastraipų – 0 pt, atstumas po sąrašo – 10 pt, abipusė lygiuotė. | Tekstui, kuris pateikiamas sunumeruotu sąrašu. |
| Footnote Text;Išnašos tekstas [[1]](#footnote-2). | Išnašos tekstas | Šrifto dydis 10 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po sąrašo – 0 pt, abipusė lygiuotė. | Tekstui, kuris pateikiamas išnašose. |
| Lentelės pavad. | Lentelės pavad. | Šrifto dydis 11 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš pavadinimą – 10 pt, po pavadinimo – 3 pt, lygiuotė prie kairiojo krašto. | Lentelių pavadinimams (numeris ir žodis lentelė rašomas paryškintu šriftu). |
| Lentelės I eil. | Lentelės I eil. | Šrifto dydis 10 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po pastraipos – 3 pt, lygiuotė prie kairiojo krašto. | Tekstui lentelės antraštinei (pirmai) eilutei. |
| Lentelė | Lentelė | Šrifto dydis 10 pt, intervalas tarp eilučių – 1, atstumas prieš ir po pastraipos – 3 pt, lygiuotė prie kairiojo krašto. | Tekstui lentelėje. |
| Caption,Paveikslo pavad. | Paveikslo pavad. | Šrifto dydis 11 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po pavadinimo – 10 pt, centruota lygiuotė. | Paveikslų pavadinimams (numeris ir santrumpa pav. rašoma paryškintu šriftu). |
| Figure;Paveikslas | Paveikslas | Atstumas prieš ir po paveikslo – 10 pt, centruota lygiuotė. | Paveikslui, iliustracijai . |
| Bibliography,Bibliografija | Bibliografija | Šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas tarp tokio paties stiliaus pastraipų – 2 pt, abipusė lygiuotė. | Literatūros ir Informacijos šaltinių sąrašuose nurodytiems šaltiniams. |
| Priedas | Priedas | Šrifto dydis 12 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, atstumas prieš ir po antraštės – 10 pt, lygiuotė prie kairiojo krašto. | Priedo numeriui, žodžiui *priedas*, priedo pavadinimui. |
| TOC 1,Turinys 1 | Turinys 1 | Šrifto dydis 12 pt, šriftas paryškintas, intervalas tarp eilučių – 1,15, įtrauka – 0,64. | Turinyje esančioms antraštėms, kurios nėra numeruojamos („Lentelių sąrašas“, „Paveikslų sąrašas“, „Santrumpų ir terminų sąrašas“, „Įvadas“, „Išvados“, „Literatūros sąrašas“, „Informacijos šaltinių sąrašas“, „Priedai“) ir numeruojamai antraštei „Skyriaus pavadinimas“. |
| TOC 2,Turinys 2 | Turinys 2 | Šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, įtrauka – 0,96. | Turinyje esančiai antraštei „Poskyrio pavadinimas“. |
| TOC 3,Turinys 3 | Turinys 3 | Šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, įtrauka – 1,28. | Turinyje esančiai antraštei „Skyrelio pavadinimas“. |
| TOC 4,Turinys 4 | Turinys 4 | Šrifto dydis 12 pt, intervalas tarp eilučių – 1,15, įtrauka – 0,64. | Numeruotiems priedams. |

# Išorinės aplinkos/konteksto analizė

## PEST(E) analizė

Analizuoti bendrai verslo, o ne įmonės atžvilgiu! Taip pat įvertinkite, kokia **aplinka – vietinė, regioninė ar tarptautinė** yra svarbesnė, vertinkite tik tuos aspektus, kurie jūsų nagrinėjamai industrijai/verslui yra svarbūs. Nesiplėskite į tas analizės sritis, kurios nėra svarbios.

*PEST – išorinė aplinka:*

* *Politinė*
  + *Vyriausybės pobūdis ir stabilumas*
  + *Spaudos ir kitos laisvės*
  + *Biurokratijos kokybė*
  + *Reguliavimo intensyvumas ir pobūdis*
  + *Darbo, nuosavybės ir verslo teisė*
  + *Mokesčių, licencijų, tarifų dydis ir reguliavimas*
  + *Aplinkosauginiai reikalavimai*
  + *Galimi politinės situacijos pokyčiai*
  + *Politinės korupcijos lygis*
  + *Politikų kišimasis į verslą ir visuomenės gyvenimą*
  + *Nacionalinio ir regioninio lygmens politikos dermė*
* *Ekonominė*
  + *Ekonomikos situacija – augimas, stagnacija, kt.*
  + *Industrijos, verslo gyvavimo ciklo etapas*
  + *Darbo rinkos situacija, nedarbo lygis ir struktūra*
  + *Darbo jėgos kaina*
  + *Gyventojų pajamų ir perkamosios galios lygis*
  + *Globalizacijos įtaka*
  + *Industrinė struktūra*
  + *Technologijų ir inovacijų įtaka ekonomikai*
  + *Vietinės rinkos struktūra ir ypatumai*
* *Socio-kultūrinė*
  + *Gyventojų skaičiaus dinamika*
  + *Gyventojų struktūra pagal amžiaus grupes ir tendencijos*
  + *Gyventojų sveikata, kultūrinis lygis, vyraujančios vertybės*
  + *Gyventojų mobilumas ir jo ypatumai*
  + *Gyventojų požiūris į verslą, darbą*
  + *Darbo rinkos laisvumas ir reguliavimas*
  + *Masinės informacijos priemonių vaidmuo visuomenėje*
  + *Vyraujanti gyvenimo stilius, jo įvairovė*
  + *Socialinio gyvenimo kaitos tendencijos*
  + *Kultūros vieta ir vaidmuo visuomenės gyvenime*
  + *Kokios yra nerašytos elgesio taisyklės, galinčios turėti įtakos jūsų**veiklai*
* *Technologinė*
  + *Vyraujančios technologijos*
  + *Naujų technologijų svarba ir poveikis*
  + *Interneto ir IT svarba veiklos efektyvumui, įdarbinimui*
  + *Mokslo ir tyrimo institucijų stiprumas ir vaidmuo*
  + *Inovacijų sistemos efektyvumas*
  + *Technologinė kompetencija ir kultūra*
  + *Ar yra kokie nors technologijų centrai, su kuriais verta dirbti?*
  + *Kokie dar technologiniai aplinkos veiksniai svarbūs?*
* *(Ekologinė – jei aktualu pagal verslo sektorių)*

Tendencijų analizę atlikite vadovaudamiesi PEST metodu. Nėra svarbu atsakyti į visus ar daugelį šio metodo klausimų/parametrų, geriau žiūrėti labiau apibendrintai, išryškinant tendencijas. Kai turėsite pagrindines tendencijas, tuomet bandykite jas apjungti į 2-4 pačias svarbiausias varomąsias jėgas (driving forces). Tai tokios tendencijos, kurios neišvengiamai verčia visus rinkos žaidėjus daryti korekcijas savo strategijose ir prioritetuose. Pavyzdžiu gali naujų technologijų atsiradimas, ekonomikos augimas ar ekonomikos sąstingis, vartotojų poreikių dinamika ir pan. Pavyzdžiai pateikti metodikoje Moodle.

## Porter 5 konkurencinių jėgų modelis

Metodikoje pateikta labai daug parametrų, kurie padeda įvertinti atskirų konkurencinių jėgų spaudimą. *Tikrai nebūtina taip smulkiai analizuoti, bandant atsakyti į visus „bullets“.*

* Tiesioginių konkurentų atveju pakanka įvardyti pagrindinius konkurentus – rinkos žaidėjus, kuo jie konkuruoja (kaina ar kt.), ar aštri konkurencija, kokių rūpesčių ši konkurencija kelia.
* Pakaitalų atvejų taip pat verta apsiriboti pagrindinių galimų pakaitalų vartotojams spektru, juos įvardyti, nurodyti kuo jie ir kurie gali būti pavojingesni, ar didelė tikimybė, kad vartotojai persimes link pakaitalų, ką reikėtų daryti, kad pakaitalų pavojus būtų mažesnis?
* Potencialių konkurentų analizė galėtų apsiriboti įvardijimu tokių potencialių „ateivių“, jų grėsmes konkurencijai įvertinimu, kaip tai pasikeistų konkurencinė situacija rinkoje, kas juos skatintų ateiti į šią rinką ir kaip galima būtų mažinti jų atėjimo grėsmę.
* Tiekėjų spaudimas daugiausiai pasireiškia per jų galimybes atskiriems konkurentams sudaryti skirtingas apmokėjimo, logistikos, terminų ir kt. sąlygas. Ar taip yra/gali būti jūsų versle? Kas turi didesnę derybinę galią – tiekėjai ar iš jų perkančios įmonės (jūsų ir konkurentai)? Kame yra jų stiprumas ir kaip galima pagerinti savo derybines pozicijas?
* Analogiškai yra ir su pirkėjų spaudimu, logika ta pati.

# Konkurencinio potencialo įvertinimas ir strategijos pagrindimas

## SWOT analizė

Identifikuoti ir surašyti visus, Jūsų nuomone organizacijos **stiprumus** ir **silpnumus**, o taip pat galimas **grėsmes** ir **galimybes**.

Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 pagal reikšmingumą. 5 balai – didžiausias stiprumas, silpnumas, galimybė ar grėsmė. 1 balas – menkiausiai vertinama kokybė.

Idėjos ***stipriosioms ir silpnosioms pusėms***:

* Konkurencinė pozicija/statusas rinkoje
* Finansinė situacija
* Veiklos rezultatai
* Turimi strateginiai resursai ir gebėjimas juos panaudoti
* Valdymo kokybė
* Lyderystė
* Taikomų strategijų ir taktikų tinkamumas
* Gebėjimas konkuruoti kaina/ išskirtinumu
* Atitikimas svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniams
* Naudojamos technologijos ir procesai
* Aiškiai išreikštos kompetencijos
* Pozicija vertės – kaštų grandinėje

Idėjos ***galimybėms ir grėsmėms***:

* Lemiamos politinės ir teisinės aplinkos
* Lemiamos makroekonominės aplinkos
* Procesai ir tendencijos produktų ar paslaugų rinkoje
* Lemiami vartotojų elgsenos ir prioritetų dinamikos
* Darbuotojų rinkos tendencijos ir situacija
* Situacija ir tendencijos finansų rinkoje
* Situacija ir tendencijos strateginių resursų rinkoje
* Situacija, tendencijos ir galimi pokyčiai konkurencinėje aplinkoje
* Svarbiausių sėkmę lemiančių veiksnių kaitos tikimybė
* Ir pan.

***Kai surašysite galimybes ir grėsmes, pirmiausia, įvertinkite jas pagal poveikį veiklai ir tikimybę, jog taip tikrai nutiks.***

***Galimybių analizė*** (pavyzdys):

![A picture containing diagram

Description automatically generated]()

***Grėsmių analizė*** (pavyzdys):

![A picture containing diagram

Description automatically generated]()

Atlikę grėsmių ir galimybių analizę, galėsite tiksliau įvertinti balais jas pačioje SWOT analizėje:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vidiniai veiksniai**  (ĮMONĖS) | ***Stipriosios pusės***   * *Kokius pranašumus jūsų organizacija turi?* * *Ką darote geriau už konkurentus?* * *Kokius unikalius ar pigesnius išteklius turite?* * *Ką rinkos subjektai mano apie jūsų privalumus – įvaizdis, reputacija* * *Kokie veiksniai lemia, kad jūs esate sėkmingi?* * *Ar veikiate patraukliausiuose segmentuose, vertės grandinės dalyse?* * *Kita?*  1. Pvz. Inžinerinės kompetencijos pritaikymas produkto projektavimo stadijoje leidžia užtikrinti visapusišką gaminio funkcionalumą. (4 balai) 2. Įmonės vadovo inžinerinis išsilavinimas (5 balai) | ***Silpnosios pusės***   * *Ką galima patobulinti?* * *Ko reikia vengti?* * *Kame rinkos subjektai mato jūsų silpnumą?* * *Kas mažina jūsų veiklos sėkmę?* * *Ar tinkamame segmente, vertės grandinės dalyje veikiate?* * *Kas lemia, kad taip elgiatės?* * *Ar tinkamą strategiją naudojate?* * *Kur įžvelgiate savo pažeidžiamumą?* * *Kokių galimybių nepanaudojate?*   Pvz. Ribotas biudžetas užtikrinti aukščiausiai kokybei. (4 balai)  Mažai reikšmingų pažinčių didinant prekinio ženklo žinomumą. (4 balai) |
| **Išoriniai veiksniai**  (NE ĮMONĖS, O BENDRINIAI IŠORINIAI VEIKSNIAI) | ***Galimybės***  *Esminiai klausimai:*   * *Kokios naujos galimybės atsiveria?* * *Kokios pastebimos palankios tendencijos?*   *Galimybės:*   * *Augantis verslo sektorius atveria augimo galimybes* * *Vartotojų elgsenos kitimas atveria galimybes diversifikuoti veiklą* * *Valdžia numato investuoti į regioninį vystymą – naujos galimybės* * *Konkurentai nepajėgs operatyviai sureaguoti į technologines/kitas naujoves* * *Technologiniai ir rinkos pokyčiai atveria galimybes......* * *Įstatymų pakeitimai atvers ....... galimybes* * *Demografiniai pokyčiai sukurs naujas verslo nišas (kokias?)* * *Padidės galimybės plėstis naujose (kokiose?) rinkose* * *Padidės investuotojų suinteresuotumas vystyti .......*     Pvz. 1. Besikeičiančios vartotojų vertybės dėl sąmoningo vartojimo, todėl didėja kokybiškos aprangos paklausa | ***Grėsmės***   * *Kokias veiklos problemas įžvelgiate?* * *Kas jas lemia?* * *Ką konkurentai daro/gali daryti tokio, kas įmonei pakenktų?* * *Kokios negatyvios tendencijos įmonės išorinėje makro aplinkoje?* * *Kas keičiasi ar gali keistis įmonę reglamentuojančiuose reikalavimuose?* * *Ar technologiniai pokyčiai gali negatyviai paveikti įmonės veiklą?*   1. Pvz. Pabrangs žaliavos ir energetiniai ištekliai. (3 balai)  2. Mažėjantis jaunimo norinčio dirbti gamyboje skaičius. (3 balai) |

## VRIO analizė

Visus stiprumus įvertinkite per vertingumo (jis visada bus, jei jau parašėte stiprumą...), retumą, unikalumą ir panaudojimo efektyvumą. Svarbu išryškinti kas reta, o gal pas ką nors bus ir unikalu – tuo ir reikia grįsti strategiją (tikėtina). Jei nieko reto ir unikalaus neturite, tai taip pat informacija.

Vertingumas: stiprybes įvertinkite per tokią/panašią perspektyvą:

* Ar turite tokių išteklių, kurie didina (gali didinti) veiklos efektyvumą?
* Kokie resursai jums leidžia kurti naujus paklausius produktus?
* Ar turite prieigą prie strateginių išteklių?
* Ar investavote į modernios infrastruktūros sukūrimą, leidžiančios....
* Kokia situacija su jūsų įvaizdžiu ir reputacija?
* Ar tai yra tęstinio pobūdžio ir tvaru?
* Ar teikiama nauda didesnė už palaikymo kaštus?
* Ar teikia strateginį/taktinį/operatyvinį privalumą?

Retumas:

* Ar resursą (stiprybę) turite tik jūs, labai ribotas konkurentų skaičius, ar tai paplitę?
* Kaip ilgai konkurentams užtruktų tai įgyti, jei jie to panorėtų?
* Ar šis resursas yra sunkiai gaunamas, įgyjamas?

Imitavimas (unikalumas):

* Ar lengva šį resursą nukopijuoti?
* Ar yra artimas pakaitalas, kurį konkurentas gali įsigyti?
* Ar pakaitalas gali suteiti tokias pačias savybes/pranašumą, kaip ir originalas?
* Ar pakaitalas nesumažintų vartotojų lojalumo?
* Ar nauji konkurentai, su kitokiais produktais nenustelbs jūsų ir neperims vartotojų?

Efektyvus panaudojimas (organizacija):

* Ar viską „išspaudžiate“ iš šio resurso/stiprybės?
* Ar šis resursas/stiprybė yra esminiai panaudojamas jūsų strategijoje?
* Ar turite pakankamai kompetentingų darbuotojų, kad jie galėtų pilnai panaudoti šį resursą?
* Ar darbuotojai motyvuoti taip daryti?
* Ar jūsų organizacinė struktūra ir procesai sukurti taip, kad šis resursas geriausiai būtų panaudotas?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stipriosios pusės / ištekliai  (Iš SWOT stiprybių) | Ar stiprioji pusė  **vertinga**? | Ar stiprioji pusė  **reta**? | Ar ją sunku **imituoti**? | Ar stiprioji pusė **efektyviai panaudojama**? | Konkuren- cingumas |
| Pvz. 1. Inžinerinės kompetencijos pritaikymas produkto projektavimo stadijoje leidžia užtikrinti visapusišką gaminio funkcionalumą. (4 balai) | Taip | Taip | Taip | Ne | Potencialus konkurencinis pranašumas |
| Pvz. 2. Įmonės vadovo inžinerinis išsilavinimas (5 balai) | Taip | Taip | Ne | - | Laikinas konkurencinis pranašumas |
| Ir t.t. |  |  |  |  | **Ilgalaikis**  **konkurenci-nis pranašumas** |
|  |  |  |  |  | Lygiosios |
|  |  |  |  |  | Nepalanki pozicija |

### Stiprių vietų ir galimybių suderinimas

1. Surašykite visas stipriąsias puses, jas įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 (max.).

2. Surašykite visas galimybes, jas įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 (max.). ***Šiuos balus jūs jau surašėte anksčiau, naujai vertinti nereikia.***

3.Įvertinkite skalėje nuo 0 iki 3 (max. atitinka) kaip kiekvienas stiprumas atitinka konkrečią galimybę.

**3 balai**, kuomet konkretus stiprumas yra **esminė prielaida** pasinaudoti konkrečia galimybe

**2 balai** – kuomet šis stiprumas yra **labai svarbus** pasinaudoti galimybe

**1 balas** – kuomet stiprumas yra **svarbus**, kad galima būtų realizuoti konkrečią galimybę

**0 balų** – kuomet tarp stiprumo ir galimybės **nėra pastebimo ryšio**

**4. Padauginkite: stiprumo balas (1-5) x galimybės balas (1-5) x atitikimas (0-3)**

5. Susumuokite kiekvieną stulpelį vertikaliai ir kiekvieną eilutę horizontaliai.

Gautas rezultatas rodys koks organizacijos/įmonės stiprumas yra reikšmingiausias galimybių panaudojimo prasme (horizontali eilutė) ir kuriai galimybei realizuoti geriausiai tinka turimi stiprumai (vertikaliai) .

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Stipriosios pusės*** | **Stiprumo laipsnis**  **(1-5 balai)** | **I Galimybė**  **(1-5 balai)** | **II Galimybė**  **4 balai** | **III Galimybė** | **IV Galimybė** | **Reikšmin-gumas** |
| X (5 balai) | **5 balai** | **(0-3 balai atitikimui) x stiprumo laipsnis**  **x galimybės laipsnis** | **0x5x4** |  |  | **Eilutės suma** |
| **2.** |  |  |  |  |  | **Eilutės suma** |
| **3.** |  |  |  |  |  | **Eilutės suma** |
| **4.** |  |  |  |  |  | **Eilutės suma** |
| **5.** |  |  |  |  |  | **Eilutės suma** |
| **Reikšmin-gumas** |  | **Stulpelio suma** | **Stulpelio suma** | **Stulpelio suma** | **Stulpelio suma** | **Stulpelio suma** |

### Silpnų vietų ir grėsmių suderinimas

***Logika visai tokia pati kaip ir vertinant stiprumų ir galimybių dermę (prieš tai buvusi lentelė).***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Silpnosios pusės*** | **Silpnumo laipsnis**  **1-5** | **I Grėsmė** | **II Grėsmė** | **III Grėsmė** | **IV Grėsmė** | **Reikšmin-gumas** |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |  |
| Reikšmingumas |  |  |  |  |  |  |

## Pagrindinių sėkmės veiksnių analizė

Pirmiausia, išvardinkite ***bendrai veiksnius, kurie lemia sėkmę bet kuriai įmonei, veikiančiai tame pačiame versle,*** kaip ir analizei pasirinkta įmonė. Jokiu būdu nevertinkite tik per savo analizuojamos įmonės prizmę, nes galite į verslą pažiūrėti per siaurai ir gal netgi ne per svarbiausių veiksnių perspektyvą. Veiksnių stenkitės surašyti kuo daugiau, kad vėlesniame etape galėtumėte išrinkti pačius svarbiausius.

Antra, iš bendrai išvardytų sėkmę lemiančių veiksnių atrinkite 4-6 pačius svarbiausius sėkmės veiksnius (*Key success factors, KSF*).

Užpildykite lentelę pagal savo analizuojamą įmonę pagal pateiktą pavyzdį.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pagrindiniai sėkmės veiksniai** | **Svoris (0-1)** | **Organizacijos vertinimas** | | **Konkurentai** | | | |
| **Balai (1-5)** | **Sandauga (S x B)** | **A** | **B** | **C** | **D** |
| 1. Aukščiausios kokybės pasiuvimas,  medžiagos ir priedai | 0,15 | 4 | 0,6 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 |
| 2. Greitas prekių  pristatymas | 0,085 | 5 | 0,425 | 0,255 | 0,34 | 0,255 | 0,34 |
| 3. Naujausių technologijų  taikymas | 0,06 | 2 | 0,12 | 0,24 | 0,24 | 0,18 | 0,3 |
| 4. X | … | … | … | … | … | … | … |
| 5. X | … | … | … | … | … | … | … |
| 6. X | … | … | … | … | … | … | … |
| **Suma** | Turi būti lygi 1 |  | (suma) | (suma) | (suma) | (suma) | (suma) |

Rašydami balą kiekvienam konkurentui kokiu laipsniu jam būdingas konkretus KSF, aukščiausią balą rašykite tai įmonei, kuri šiuo aspoektu yra lyderis, o visus kitus konkurentus toliau lyginkite pagal šį lyderį, vertindami mažesniu balu.

## TOWS matrica

TOWS matrica pateikta aiškiai. Tačiau jei išryškinote daug SWOT parametrų, TOWS matricoje imkite tuos stiprumus, galimybes, grėsmes, kurie yra svarbiausi ir dera tarpusavyje. Atkreipkite dėmesį, kad vienai galimybei ar grėsmei panaudoti (išvengti) gali būti naudingi keli stiprumai/silpnumai.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S W (J, G)**  **O, P (G, P)** | **Įmonės stiprybės – S. (S)**  1. Surašomos įmonės stiprybės iš SWOT analizės  2. … | **Įmonės silpnybės – W. (T)**  1. Surašomos įmonės silpnybės iš SWOT analizės  2. … |
| **Galimybės O. (G)**  1. Surašomos išorinės galimybės iš SWOT analizės  2. … | **SO (GS) strategija**   * Įmonės stipriųjų pusių panaudojimas galimybėms realizuoti * … | **WO. (TG) strategija**   * Įmonės silpnųjų pusių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis * … |
| **Grėsmės T. (P)**  1. Surašomos išorinės grėsmės iš SWOT analizės  2. … | **ST. (SP) strategija**   * Stipriųjų pusių panaudojimas pavojams išvengti * … | **WT. (TP) strategija**   * Silpnųjų įmonės pusių stiprinimas * … |

**2.4. Benčmarkingo metodika.**

Atlikite savo pasirinktos įmonė/organizacijos ar veiklos srities lyginamąją analizę pagal geriausią modelį. Pridedu pavyzdį, kaip galėtų būti tokia analizė atliekama.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Palyginamieji veiksniai** | **Svarbumas**  (1 - 5) | **Organizacijos vertinimas** | | **Konkurentai** | | | | |
| **B**alai (1–5) | Sandauga (**S x B**) | **A** | **B** | **C** | **D** |
| ***Konkurencinis statusas:***   * Firmos reputacija * Įvaizdžio stiprumas * Konkuravimo žemesne kaina galimybės * Produkto/paslaugos išskirtinumas * Rinkos dalis * Veikla strategiškai palankioje vietoje * Veiklos pelningumas |  |  |  |  |  |  |  | |
| ***Resursai:***   * Finansinis pajėgumas * Svarbių ryšių turėjimas * Priklausymas stipriai verslo grupei * Tiekėjų kokybė * Ilgalaikės sutartys * Darbuotojų kompetencija * Motyvuoti darbuotojai * Atstovavimas stipriam prekės ženklui * Patrauklios darbo vietos |  |  |  |  |  |  |  | |
| ***Kiti sėkmei svarbūs veiksniai:*** |  |  |  |  |  |  |  | |
| **Suma** |  |  | x | x | x | x | x | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Palyginamieji veiksniai** | **Svarbumas**  (1 - 5) | **Organizacijos vertinimas** | | **Konkurentai** | | | |
| **B**alai (1–5) | Sandauga (**S x B**) | **A** | **B** | **C** | **D** |
| ***Produktas/paslauga:***   * Svarbiausi parametrai ir savybės * ... * ...   ***Valdymas:***   * Vadovų kompetencija * Aiški struktūra ir atsakomybės * Geras org. klimatas * Aiški strategija * Sprendimų novatoriškumas * Marketingo profesionalumas * ..... |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Infrastruktūra:***   * Patalpos ir darbo sąlygos * Technologijos * Energijos kaštai (?) * .... |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Kiti sėkmei svarbūs veiksniai:*** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Suma** |  |  | x | x | x | x | x |

Metodika labai panaši į tą, kurią naudojote KSF analizei, tik čia nereikia išskirti svarbiausių veiksnių ir jų svarbos įvertinti vieneto dalimis. Išskiriate jums svarbius vidinius ir rinkos aspektus, juos lyginate tarp konkurentų.

## Strategijos vizualizacija pagal Hambrick ir Fredrickson modelį.

Strategijos vizualizacijai panaudokite straipsnyje „*Are you sure you have a strategy?*“ pateiktus paveikslus ir pavyzdžius.



Lentelė pildymui:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kovos laukas**   * X * X * …. | | **Priemonės**   * X * Y * …. | |
|  | **Ekonominė logika**   * X * Y | |  |
| **Greitis ir etapai** | **Išskirtinumas** |
| * I etapas: ? * II etapas: ? * III etapas: ? * IV etapas: ? | | * X * Y | |

# Verslo modelio dizainas (neprivaloma)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Esminės partnerystės**   * X * X | **Esminės veiklos**   * X * X | **Vertės pasiūlymai**   * X * X   *Vertės pasiūlymas 1 – ?*  *Vertės pasiūlymas 2 – ?* | | **Santykiai su vartotojais**   * X | **Vartotojų segmentai**  ? |
| **Esminiai ištekliai**   * X * X | **Kanalai**   * X * X |
| **Kaštų struktūra** | | | **Pajamų srautai**   * X * X | | |

Apibendrinimas

Čia pateikite viso atlikto darbo apibendrinimą ir pagrindines išvadas. Pasiūlykite svarbiausius sprendimus, kuriuos galėtų atlikti įmonė. Gal būt patikslinkite ir organizacijos misiją, pagal tai, ką parodė esamas ar siūlomas verslo modelis. Kitaip tariant, čia turėtų/galėtų būti pateikta svarbiausių rezultatų ir jų sukeltų idėjų santrauka.

# Literatūros sąrašas

1. Literatūros šaltinis
2. Literatūros šaltinis
3. Literatūros šaltinis
4. Literatūros šaltinis

**Korektiškas literatūros šaltinių pateikimas:**

(Bibliografinių aprašų pateikimo literatūros sąraše pavyzdžiai pagal APA 5 citavimo stilių)

**Monografijos, vadovėliai, knygos:**

Knygos, kai yra vienas autorius:

Bertašius, M. (2013). Dingęs miestas: Viduramžių Kaunas archeologinių tyrimų duomenimis: mokslo monografija. Kaunas: Technologija.

Knygos, kai yra du autoriai:

Kazokienė, L., & Stravinskienė, J. (2014). Ryšiai su visuomene: Vadovėlis. Kaunas: Technologija.

Knygos, kai yra 3 ir daugiau autorių bei laidos duomenys:

Alread, J. Leslie, T., & Whitehead, R. (2014). *Design-tech: Building science for architects* (2nd ed.). New York: Routledge

Kolektyvinis autorius:

Lietuvos Statistikos departamentas (2012). *Darbo rinkos metraštis*. Vilnius: Lietuvos Statistikos departamentas.

Knygos, kai yra vienas redaktorius:

Cushman, T. (Ed.). (2014). *Handbook of human rights*. London: Routledge.

Knygos, kai yra du ir daugiau redaktorių:

Crane, A., Matten, D., & Spence, L.J. (Eds.). (2014). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context* (2nd ed.). London: Routledge.

Knygos, kai nėra nei autorių, nei redaktorių:

*Oxford idioms dictionary for learners of English* (2nd ed.). (2013). Oxford: Oxford University Press.

Knygos dalis ar straipsnis iš knygos:

Matonytė, I., Morkevičius, V. (2010). Threat perception and European identity building: The case of elites in Belgium, Germany, Lithuania and Poland. In G. Ilonszki (Ed.), *Perceptions of the European Union in New Member States: A Comparative Perspective,* (pp. 53-71). London: Routledge.

**Straipsniai iš žurnalų:**

Vieno autoriaus straipsnis žurnale:

Umbrasienė, G. (2014). Analysis of cyclical sensitivity in traditional and new sectors: the case of Lithuanian economy. *Inžinerinė ekonomika,* 25 (4), 420-426.

Dviejų autorių straipsnis žurnale:

Langvinienė, N., & Guobytė, V. (2014). Online group buying factors - conceptual model for understanding consumer value. *Social sciences,* 84 (2), 21-28.

Trijų ir daugiau autorių straipsnis žurnale:

Astrauskaitė, M., Kern, R.M., & Notelaers, G. (2014). An individual psychology approach to underlying factors of workplace bullying. *The Journal of Individual Psychology,* 70 (3), 220-244.

**Straipsniai iš mokslo darbų rinkinių, konferencijų medžiagos rinkinių:**

Martinelli, D. (2014). Lasciatemi Cantare and other diseases: Italian popular music, as represented abroad. In *Made in Italy: Studies in Popular Music* (pp*.* 209-2018). Routledge: Taylor & Francis.

Remeikienė, R., Startienė, G., & Dumčiuvienė, D. (2013). Explaining entrepreneurial intention of university students: The role of entrepreneurial education. In *Active Citizenship by Knowledge Management and Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia,* (pp. 299-307). Bangkok, Celje, Lublin: ToKnowPress.

**Elektroniniai leidiniai:**

Sekliuckienė, J., & Repečkienė, A. (2014). *Verslas augančiose rinkose: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2014-10-27]. Prieiga per internetą https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1333/verslas-auganciose-rinkose/

Warner, J., & LaFontaine, D. (2014). *Social Media Design For Dummies* [žiūrėta 2014-10-28]. Prieiga per Ebrary.

**Elektroniniai straipsniai:**

DOI:

Adlytė, R., Valančienė, L., & Krušinskas, R. (2015). Investment to technologies strengths and weaknesses: Lithuania in the context of EU. *Journal of Economics, Business and Management, 3* (6), 633-637. doi: 10.7763/JOEBM.2015.V3.257

URL:

Martinaitis, Ž. (2014). Measuring skills in Europe*. European journal of training and development,* 38 (3), 198-210. [žiūrėta 2014-10-27]. Prieiga per internetą http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EJTD-05-2013-0054

Informacijos šaltinių sąrašas (nurodant ne mokslinius šaltinius, o informacinius, naujienų šaltinius, pvz. delfi.lt)

1. Informacijos šaltinis
2. Informacijos šaltinis
3. Informacijos šaltinis
4. Informacijos šaltinis

1. Išnašos naudojamos sąvokos paaiškinimui/praplėptimui, bet ne literatūros šaltinių citavimui. [↑](#footnote-ref-2)