

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VYTAUTAS RUDMINAITIS
Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas: 62103S130

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**STRATEGIJŲ TEORIJŲ TAIKYMAS LIETUVOS AERONAUTIKOS ĮMONIŲ
PRAKTIKOJE**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VYTAUTAS RUDMINAITIS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**STRATEGIJŲ TEORIJŲ TAIKYMAS LIETUVOS AERONAUTIKOS ĮMONIŲ
PRAKTIKOJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė: Strategijų teorijų grupavimas	8
2 lentelė: Strategijų vertinimo kriterijai	11
3 lentelė: Pagrindinės dizaino mokyklos prielaidos	12
4 lentelė: Pagrindinės planavimo mokyklos prielaidos	15
5 lentelė: Pagrindinės pozicionavimo mokyklos prielaidos	17
6 lentelė: M. Porterio penkios konkurencinės jėgos	19
7 lentelė: Pagrindinės verslo mokyklos prielaidos	21
8 lentelė: Pagrindinės kognityvinės mokyklos prielaidos	23
9 lentelė: Pagrindinės mokymosi mokyklos prielaidos	23
10 lentelė: Pagrindinės valdžios mokyklos prielaidos	25
11 lentelė: Pagrindinės kultūros mokyklos prielaidos	26
12 lentelė: Pagrindinės aplinkos mokyklos prielaidos	27
13 lentelė: Pagrindinės konfigūracijos mokyklos prielaidos	28
14 lentelė: Populiariausios priemonės ir technikos	42
15 lentelė: Tikslų ir strategijos sąryšis	43
16 lentelė: Įmonių specializacijos sritys	45
17 lentelė: M. Porterio bendrųjų strategijų matrica	52
18 lentelė: Bendrosios strategijos ir šaką veikiančios jėgos	52
19 lentelė: Diferencijavimo ir fokusavimo įmonių charakteristikos	53
20 lentelė: Strategijos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai	56
21 lentelė: Strategijos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai	56
22 lentelė: Strategijos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai	58
23 lentelė: Strategijos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai	60
24 lentelė: Veiksnių įvertinimo palyginimas	62
25 lentelė: Įmonių paslaugų įvertinimo palyginimas	64
26 lentelė: Marketingas ir pardavimai	64
27 lentelė: Rizikos matricos analizės rezultatai	66
28 lentelė: Pirkimo tendencijos analizės rezultatai	67
29 lentelė: Verslo strategijų matricos rezultatai	68
30 lentelė: Rinkų ir paslaugų matricos analizės rezultatai	69
31 lentelė: Konkurencinio pranašumo analizės rezultatai	72

1 pav. Pagrindinis dizaino mokyklos modelis	10
2 pav. Strateginio planavimo modelis pagal Džordžą Štainerį	13
3 pav. BKG matrica	17
4 pav. Veiksniais paremta strategija	33
5 pav. Problemos atpažinimas	34
6 pav. Veiksnių svarbos įvertinimas	38
7 pav. Analizė ir kūrybiškumas	38
8 pav. UAB „Nerka“ organizacinė struktūra	47
9 pav. UAB „Termikas“ organizacinė struktūra	48
10 pav. UAB „Anabaras“ organizacinė struktūra	49
11 pav. UAB „KAG“ organizacinė struktūra	50
12 pav. Įmonės strategijos formavimo schema	50
13 pav. UAB „Nerka“ strategijos įvertinimas	54
14 pav. UAB „Nerka“ strateginių veiksnių įvertinimas	54
15 pav. UAB „Nerka“ vidinių veiksnių įvertinimas	55
16 pav. UAB „Termikas“ strategijos įvertinimas	56
17 pav. UAB „Termikas“ strateginių veiksnių įvertinimas	57
18 pav. UAB „Termikas“ vidinių veiksnių įvertinimas	57
19 pav. UAB „Anabaras“ strategijos įvertinimas	58
20 pav. UAB „Anabaras“ strateginių veiksnių įvertinimas	59
21 pav. UAB „Anabaras“ vidinių veiksnių įvertinimas	59
22 pav. UAB "Kauno Aviacijos Gamyklos" strategijos įvertinimas	60
23 pav. UAB "Kauno Aviacijos Gamyklos" strateginių veiksnių įvertinimas	60
24 pav. UAB "Kauno Aviacijos Gamyklos" strateginių vidinių veiksnių įvertinimas	61
25 pav. Įmonių charakteristikų palyginimas	62
26 pav. Įmonių paslaugų įvertinimo palyginimas	63
27 pav. Marketingas ir pardavimai	64
28 pav. Rizikos matrica	65
29 pav. Pirkimo tendencijos matrica	66
30 pav. Verslo strategijų matrica	67
31 pav. Rinkų ir paslaugų matrica	68
32 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica	70
33 pav. Kainos kokybės santykio matrica	71
34 pav. Konkurencinio pranašumo matrica	71

TURINYS

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	6
1. STRATEGIJŲ TEORIJŲ PLĖTRA	8
1.1 Preskriptyvinės teorijos	10
1.2 Deskriptyvinės teorijos.....	20
1.3 Mišrioji teorija.....	27
2. ĮMONIŲ STRATEGIJOS FORMAVIMAS	29
2.1 Strategija šiuolaikinėse organizacijose.....	29
2.2 Veiksniais paremta strategija	30
2.3 Kritiniai strategijos sėkmės veiksniai.....	36
3. LIETUVOS AERONAUTIKOS ĮMONIŲ STRATEGIJŲ FORMAVIMAS	43
3.1 Bendra įmonių charakteristika	43
3.2 Įmonių organizacinės struktūros	45
3.3 Įmonių strategijos formavimas.....	48
3.4 Įmonių strategijų analizė	52
IŠVADOS.....	71
PASIŪLYMAI	73
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	74
SANTRAUKA	78
1 PRIEDAS. ANKETA.....	79

ĮVADAS

Dėl nuolat augančios konkurencijos ir aplinkos dinamiškumo strateginio planavimo svarba pastaruoju metu labai išaugo. Strategija – tai priemonė, padedanti pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius. Todėl strategijos formavimo procesas turi būti neatsiejama kiekvienos įmonės valdymo dalis, kadangi sėkmingas strateginio planavimo pritaikymas ne maža dalimi nulemia įmonės sėkmingą veiklą

Tyrimo praktinė reikšmė yra strategijų taikymo ir jų įgyvendinimo efektyvumo nustatymas Lietuvos aviacinėse įmonėse.

Tyrimo objektas yra strategijos formavimo procesas Lietuvos aeronautikos įmonėse.

Darbo tikslas yra išnagrinėti strategijų teorijas, bei nustatyti kaip efektyviai yra formuojamos ir įgyvendinamos strategijos Lietuvos aviacinėse įmonėse.

Rašant darbą buvo iškelti šie **uždaviniai**:

- Išnagrinėti pagrindines strategijų teorijas;
- Nustatyti pagrindines strategijų teorijų vystymosi kryptis;
- Palyginti strategijų teorijas, nustatyti jų privalumus ir trūkumus;
- Išskirti pagrindinius veiksnius įtakojančius strategijos pasirinkimą;
- Įvertinti strategijos pritaikymo efektyvumą pasirinktose įmonėse;
- Išanalizuoti strategijos įgyvendinimo problemas bei pasiūlyti galimus šių

problemų sprendimus.

Tyrimo metu buvo iškelta **hipotezė**: Lietuvos aviacinės įmonės neišnaudoja savo potencialo dėl netinkamo strategijos formavimo proceso ir strategijos įgyvendinimo.

Darbe naudoti tokie tyrimo metodai, kaip:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Informacijos šaltinių analizė;
- Standartizuota anketinė apklausa;
- Struktūrinis interviu;
- Indukcijos metodas;
- Hipotetinis deduktyviais metodas;

Atliekant teorinę darbo dalį buvo naudotas mokslinės literatūros analizės **tyrimo metodas**. Analitinėje dalyje buvo naudotas mokslinės literatūros analizės ir indukcijos metodas. Praktinė dalis atlikta naudojantis standartizuotos anketinės apklausos žodinės apklausos metodu. Gauta informacija buvo apdorojama analizės būdu ir specializuotos kompiuterinės programos Business Insight pagalba. Atliekant analize buvo naudotas hipotetinis deduktyvinis metodas.

Darbo **tyrimo tipas** – taikomasis ir aprašomasis, informacija apie objektą bus renkama siekiant ją panaudoti konkreitiems tikslams, tai yra suformuoti esamos situacijos vaizdą, bei pritaikyti gautas žinias įmonės strategijos formavimo proceso gerinimui. Pagal renkamos informacijos tipą tyrimo tipas yra kokybinis ir kiekybinis

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis skirta strategijų teorijų analizei, nagrinėjami įvairių teorijų atstovų pozicijos, pateikiamos pagrindinės šių teorijų prielaidos, taip pat pateikiama kritika. Antroje dalyje detaliai nagrinėjamas strateginio planavimo proceso ypatumai ir aktualios problemos susijusios su strategijų įgyvendinimo klausimais. Trečioje dalyje yra analizuojamos įmonių taikomos strategijos, nagrinėjamas įvairių strategijų taikymo potencialas. Lyginamosios analizės pagalba siekiama išryškinti taikomų strategijų minusus.

Darbą sudaro 62 puslapiai, darbe pateikta 31 lentelė ir 34 paveikslai.

1. STRATEGIJŲ TEORIJŲ PLĖTRA

Išnagrinėjus daugelį literatūros šaltinių, galima išskirti dešimt strateginio planavimo kryptių. Dauguma šių teorijų yra praktiškai įgyvendinamos įmonės valdyje (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 13). Kiekvienos iš strategijų šalininkai yra unikalių pažiūrų apie pagrindinius strategijos kūrimo proceso aspektus. Visos šios teorijos daugiau ar mažiau yra apribotos ir deformuotos, nors kitą vertus, kiekvieno iš šių mokyklų atstovo pozicija yra savotiškai įdomi.

Kiekviena mokykla bus analizuojama, apžvelgtos jų pažiūros, akcentuojami jų apribojimai ir vertybės. Visas šias teorijas, pagal Mintzberg, H., et al. (2001) galima suskirstyti, kaip parodyta 1 lentelėje į 3 grupes. Prie kiekvienos mokyklos yra pateiktas teiginys, labiausiai atitinkantis šių mokyklų atstovų požiūrius aprašymui.

1 lentelė

Strategijų teorijų grupavimas

Preskriptyvinės teorijos	Mokyklos pavadinimas	Požiūris į strategijos formavimo procesą
Preskriptyvinės teorijos	Dizaino mokykla	strategijos formavimas kaip <i>suvokimo</i> procesas
	Planavimo mokykla	strategijos formavimas kaip <i>formalus</i> procesas
	Pozicionavimo mokykla	strategijos formavimas kaip <i>analitinis</i> procesas
Deskriptyvinės teorijos	Verslo mokykla	strategijos formavimas kaip <i>numatymo</i> procesas
	Kognityvinė mokykla	strategijos formavimas kaip <i>mentalinis</i> procesas
	Apmokymų mokykla	strategijos formavimas kaip <i>besivystantis</i> procesas
	Valdžios mokykla	strategijos formavimas kaip <i>derybų vedimo</i> procesas
	Kultūros mokykla	strategijos formavimas kaip <i>kolektyvinis</i> procesas
	Išorės aplinkos mokykla	strategijos formavimas kaip <i>reaktyvus</i> procesas
Mišrioji teorija	Konfiguracijos mokykla	strategijos formavimas kaip <i>transformacijos</i> procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 13

Pirmosios trys mokyklos yra preskriptyvinio pobūdžio. Šių teorijų šalininkus labiau domina kaip turi formuotis strategijos, nei tai, kaip jos ištiktujų formuojasi. Pirmosios, t.y. dizaino mokyklos, kurios pagrindu 1960-ais metais susiformavo kitos dvi, šalininkų dėmesis koncentruojasi į strategijos kūrimą, kaip į neformalaus dizaino procesą (t.y. konstravimą, projektavimą, modeliavimą), o trumpiau – suvokimo ir išdirbimo procesą. Antroji, planavimo mokykla suklestėjo 1970-ais metais, čia strategijos kūrimo procesas suvokiamas kaip sąlyginai izoliuotas formalaus planavimo procesas. Trečios mokyklos, prisijungusios prie pirmųjų dviejų 1980-ais metais, šalininkai domisi ne tiek strategijų formavimo procesu, kiek jų aktualiū turiniu. Ši mokykla gavo pozicionavimo pavadinimą, nes jos mokytojų ir mokinių dėmesys sukcentruotas ties įmonės strateginių rinkos pozicijų pasirinkimu.

Kitos šešios mokyklos nagrinėja specifinius strategijos formulavimo aspektus. Šių strategijų šalininkus domina ne tiek idealaus strateginio elgesio nurodymas, kiek realių strategijos kūrimo procesų aprašymas. Taigi šias teorijas galima vadinti deskriptyvinėmis.

Siekiant susieti strategiją su verslininkyste, kai kurie išymūs autoriai nagrinėjo jos kūrimą kaip vadovo „bandymą patekti į ateitį“, perspektyvų praregėjimą, kuris apėmė vadovą, ir rizikos prisiėmimą. Tačiau jei į strategiją pažvelgti kaip į individualų „praregėjimą“, tai jos formavimą taip pat reikia vertinti kaip idėjų ir principų suvokimo procesą, vykstantį žmogaus galvoje. (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 14) Atitinkamai atsirado nors ir ne pati didžiausia, tačiau gana svarbi kognityvinė mokykla, kuri remdamasi kognityvinės psichologijos logika, bando prasiskverbti į stratego sąmonę.

Kitos keturios teorijų mokyklos bandymuose išaiškinti strategijos kūrimo principus pabandė pakilti virš individualaus lygio. Mokymosi mokyklos šalininkų manymu, pasaulis yra per daug sudėtingas, tad strategijos kūrimas nuo suvokiamas kaip visiškai beprasmiškas, priešingai nei, pavyzdžiui planai. Strategijas derėtų kurti ir vystyti palaipsniui, žingsnis po žingsnio, kada organizacija vystosi „mokosi“. Panašus požiūris, tačiau iš šiek tiek kitos perspektyvos yra valdžios mokykloje. Jos šalininkai mato strategiją, kaip derybų tarp konfliktuojančių grupių organizacijos viduje, arba kaip derybų tarp organizacijos ir jai priešingos aplinkos procesą. Remiantis kultūros mokykla strategijos formavimo principai yra įtakojami organizacijos kultūra ir, atitinkamai strateginis procesas tampa kolektyvinis procesas. Išorės aplinkos mokyklos teoretikai mano, kad strategijos formavimas yra reaktyvus procesas, kuris yra inicijuojamas ne iš organizacijos vidaus, o įtakojamas išorės aplinkybių. Atitinkamai jie bando suvokti organizacijos patiriamą spaudimą iš išorės.

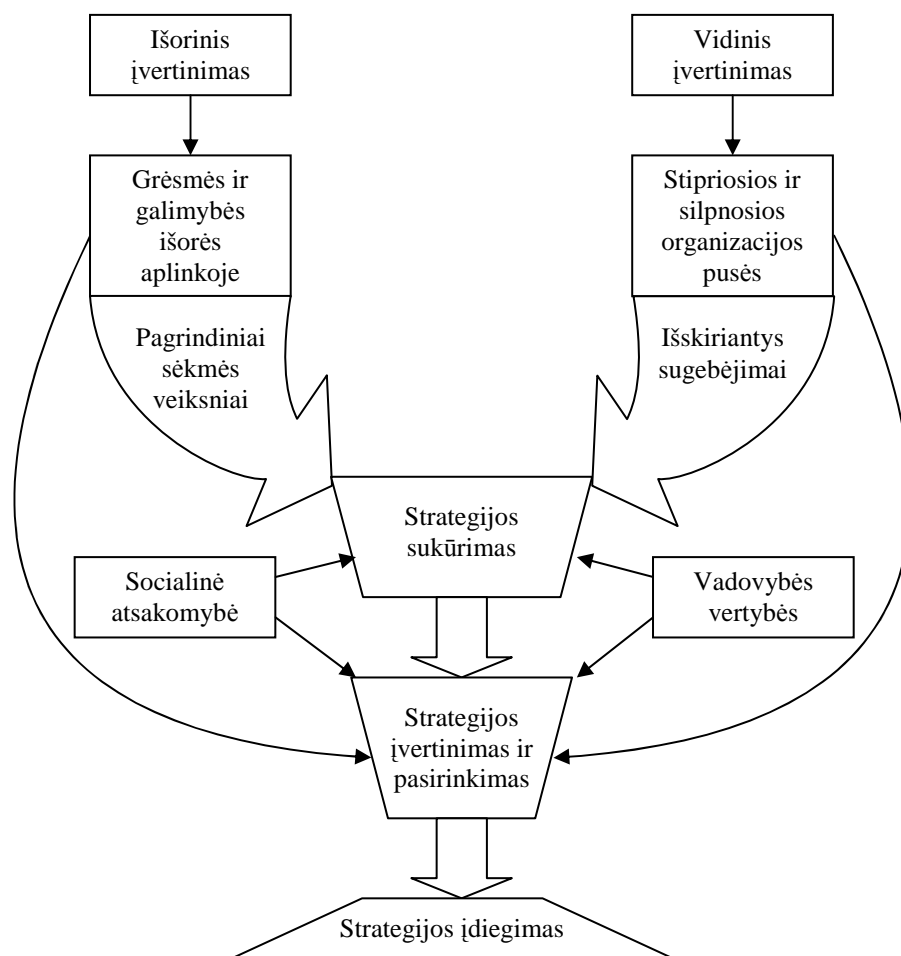
Paskutinėje grupėje yra viena mokykla, tačiau ji faktiškai apjungia visus anksčiau išvardintus požiūrius. Ši mokykla yra vadinama konfigūracijos mokykla. Jos atstovai siekia apjungti šiuos išskirtus elementus: strategijos kūrimo procesą, strategijos turinį, organizacinę struktūrą ir jos aplinką į atskiras stadijas, iš eilės sudarančias organizacijos gyvavimo ciklą, pavyzdžiui augimo ar stabilios brandos stadijas. Pagal Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J. (2001), jei organizacija pereina į stabilumo būseną, tai strategijos kūrimas numato perėjimo iš vienos būsenos į kitą analizę, t.y., kad šita mokyklą remdamasi dideliu kiekiu literatūros ir „strateginių pokyčių“ praktika aprašo strategijos formavimo procesą kaip transformacijos procesą.

Strategijos mokyklų atsiradimas susijęs su įvairiais strateginio valdymo vystymosi etapais. Vienos jų jau perėjo į nykimo stadiją, kitos priešingai tik pradeda klestėti, trečios „pasirodo paviršiuje“ kaip nedidelės, bet reikšmingos publikacijos ir pranešimai apie siūlomų koncepcijų praktinį panaudojimą. Dauguma šių teorijų ir metodų yra naudojama praktikoje, jas siūlo įvairios konsultacinės organizacijos.

1.1 Preskriptyvinės teorijos

Kaip jau buvo paminėta, į preskriptyvinių teorijų grupę įeina 3 strategijų mokyklos, tai dizaino mokykla, planavimo mokykla ir pozicionavimo mokykla. Šios trys teorijos labai daug prisidėjo prie strateginio planavimo koncepcijos vystymosi. Trumpai aptarsiu šias mokyklas.

Dizaino mokykla. Dizaino mokykla (projektavimo, konstravimo, modeliavimo) yra be abejo išreiškianti įtakingiausią požiūrį į strategijos kūrimo procesą. Jos pagrindinės idėjos slypi universitetų strateginio valdymo kursų pagrinduose ir dažnai yra taikomos praktikoje. Įžymioji SWOT analizė, iš anglų kalbos verčiant: Stiprybės, Silpnybės, Grėsmės ir Galimybės (toliau SSGG) buvo sugalvota būtent šios mokyklos šalininkų. Apskritai dizaino mokykla siūlo strategijos kūrimo modelį, kaip bandymą pasiekti atitikimą tarp vidinių ir išorinių galimybių, arba cituojant įžymius šios teorijos atstovus: „Ekonomine strategiją reikia suvokti kaip atitikimą tarp įmonės charakteristikų ir tų galimybių, kurios apsprendžia jos poziciją išorinėje aplinkoje“ (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 27 – cit. op. Christensen et al. 1982, p. 164). Taigi, šios mokyklos devizas – „atitikimo nustatymas“.



Šaltinis: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 28.

1 pav. Pagrindinis dizaino mokyklos modelis

Pirmame paveiksle pateikta schema yra papildytas amerikiečio mokslininko K. Endrių modelis. Paveikslas vaizduoja pagrindinį šios mokyklos modelį. Modelio autorius kaip pagrindinį akcentą mato išorinių ir vidinių situacijų įvertinimą. Prie pirmųjų priskiriamos esamos išorinėje aplinkoje grėsmės ir galimybės, prie antrųjų – organizacijos stiprybės ir silpnybės.

Išorinį įvertinimas - apima technologinius, ekonominius, socialinius ir politinius išorės aplinkos aspektus, bei prognozę, duomenų analizę ir paiešką.

Kalbant apie vidinį įvertinimą, K. Endriu apžvelgia tokias problemas, kaip sunkumai, su kuriais tenka susidurti organizacijai ir jos žmonėms, kurie diferencijuoja patys save ir idėjas apie tai, kad yra patikimiau remtis gauta rinkoje patirtimi, nei būdingais, žmonėms nepaaiškinamais, jėgų antplūdžiais.

Gana daug įtakos strategijos formavimui turi du faktoriai (žiūr. pav 1). Pirmas – tai organizacinės vertybės, arba vadovybės vertybės, t.y. formaliai valdančių organizaciją individų nuomonės ir nusistatymai. Antras – tai socialinė atsakomybė, arba bent jau vadovybės nutuokimas apie jos egzistavimą (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 28).

Iškart po alternatyvių strategijų nustatymo, nagrinėjamajame modelyje, seka jų visapusiško įvertinimo ir optimalios strategijos išrinkimo etapas. Kitaip tariant, daroma prielaida, kad kompanijos vadovybė jau iš anksčiau yra sukūrus keletą alternatyvių strategijų, iš kurių po atitinkamo vertinimo yra būtina išrinkti vieną. Richardas Rumeltas iš Harvardo generalinio menedžmento grupės pasiūlė strategijų vertinimo sistemą, kuri pateikiama 2 lentelėje:

2 lentelė

Strategijų vertinimo kriterijai

Vertinimo kriterijus	Kriterijaus paaiškinimas
Nuoseklumas	strategija ne turi susidaryti iš tarpusavy nesuderinamų tikslų ir programų
Suderinamumas	strategija turi siūlyti adaptyvią reakciją į išorinę aplinką ir joje vykstančius svarbius pokyčius
Pranašumas	strategija turi suteikti galimybes kūrybiškumui ir (arba) konkurentinio pranašumo palaikymui užimamoje veiklos srityje
Vertinimo kriterijus	Kriterijaus paaiškinimas
Įgyvendinimas	strategija neturi reikalauti per didelių sąnaudų arba vesti prie neišsprendžiamų problemų atsiradimo

Šaltinis: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 29.

Praktiškai visų dizaino mokyklos išeivių publikacijose yra aiškinama, kad po strategijos priėmimo seka jos įgyvendinimas. Pirmame paveiksle, strategijos realizacija schematiškai parodyta, kaip jos formulotės vystymas. Tai reiškia, kad po strategijos pasirinkimo procesas vėl pradeda plėstis, nes strategijos įdiegimas reikalauja aktyvaus visų organizacijos lygių dalyvavimo.

Trečioje lentelėje yra pateiktos pagrindinės septynios prielaidos, kuriomis grindžiamos dizaino mokyklos idėjos.

Pagrindinės dizaino mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategijos formavimas turi būti apgalvotas sąmoningo mastymo procesas. Pagal K. Endrių efektyvios strategijos yra sukuriamos įtempto ir griežtai kontroliuojamo mastymo proceso eigoje.
2 Prielaida	Atsakomybė už strateginio proceso kontrolę ir jos tūrinį turi būti paskirta vadovui, kuris ir yra strategas. Dizaino mokykla pripažįsta vienintelį strategą, kurio vaidmenį atlieka organizacinės piramidės viršūnėje esantis vadovas.
3 Prielaida	Strategijos kūrimo modelis turi išlikti ganėtinai paprastas ir neformalus. Dizaino mokykla teigia, kad vienintelis būdas kontroliuoti procesą vieno žmogaus jėgomis, yra išlaikyti maksimalų jo paprastumą.
4 Prielaida	Strategija turi būti vienintelė, kurios negalima būtų atkartoti, t.y. geriausia strategija, gauta individualaus modeliavimo rezultate. Strategija yra kuriama ne visiems atvejams bendrų kintamųjų pagrindų, o atsižvelgiant į konkrečius situacijų reikalavimus.
5 Prielaida	Modeliavimo procesas yra laikomas pabaigtu, kai strategija yra suformuluota kaip perspektyva. Strategija yra pateikiama kaip visiškai suformuluota ir parengta „vartojimui“ perspektyva konkrečiam laiko momentui.
6 Prielaida	Tam, kad išliktų paprastumas strategija turi būti tiksliai apibrėžta. Pagal K. Endrių strategija turi būti aiškiai suprantama jos kūrėjui ir, jei tai apskritai įmanoma, tiksliai suformuluota tam, kad kiti organizacijos nariai galėtų ją suprasti.
7 Prielaida	Tik po to, kai unikali, subrendusi, aiški ir nesudėtinga strategija yra aiškiai suformuluota prasideda jos įdiegimo procesas. Pagal K. Endrių naujos strategijos formulavimas kiekvieną kartą reikalauja vis kitų organizacinių aspektų peržiūrėjimo: „iki tol, kol mes neturim strategijos mes neturim galimybės tiksliai nustatyti adekvačią struktūrą“.

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 30-32.

Modelio veikimo laipsnis priklauso nuo tokių aplinkybių:

- Individas yra pajėgus „apdoroti“ visą informaciją susijusią su strategijos formavimu.
- Strategas privalo turėti detalios ir išsamios informacijos apie esamą situaciją.
- Būtinios žinios turi būti nustatytos prieš realizuojant naują strategiją. Kitaip tariant, situacija turi išlikti pakankamai stabili, arba bent jau prognozuojama.
- Organizacija turi būti pasiruošus realizuoti centralizuotą suformuluotą strategiją (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 41-42).

Šios sąlygos sudaro kontekstą, kuriame dizaino mokyklos modelio panaudojimas būtų efektyvus.

Ši mokykla ir jos siūlomas modelis susilaukė kritikos dėl kelių aspektų. Dizaino mokyklos teigimu, mąstymas yra nepriklausomas nuo veiksmų, o strategijos formavimą ji laiko ne mokymosi, bet supratimo procesu. Nei viena organizacija negali iš anksto numatyti kuo gali pavirsti jos kompetencija, t.y. stipriosiomis ar silpnosiomis kompanijos pusėmis.

Dizaino mokykla teigia, kad struktūra turi išsivystyti iš strategijos ir turi būti jos reguliuojama. Struktūra yra gana lanksti, tačiau jos pakeitimai, organizacijos direktoriui panorėjus, vargu ar įmanomi. Strategijos kūrimas yra kompleksinė sistema, o ne laisva seka.

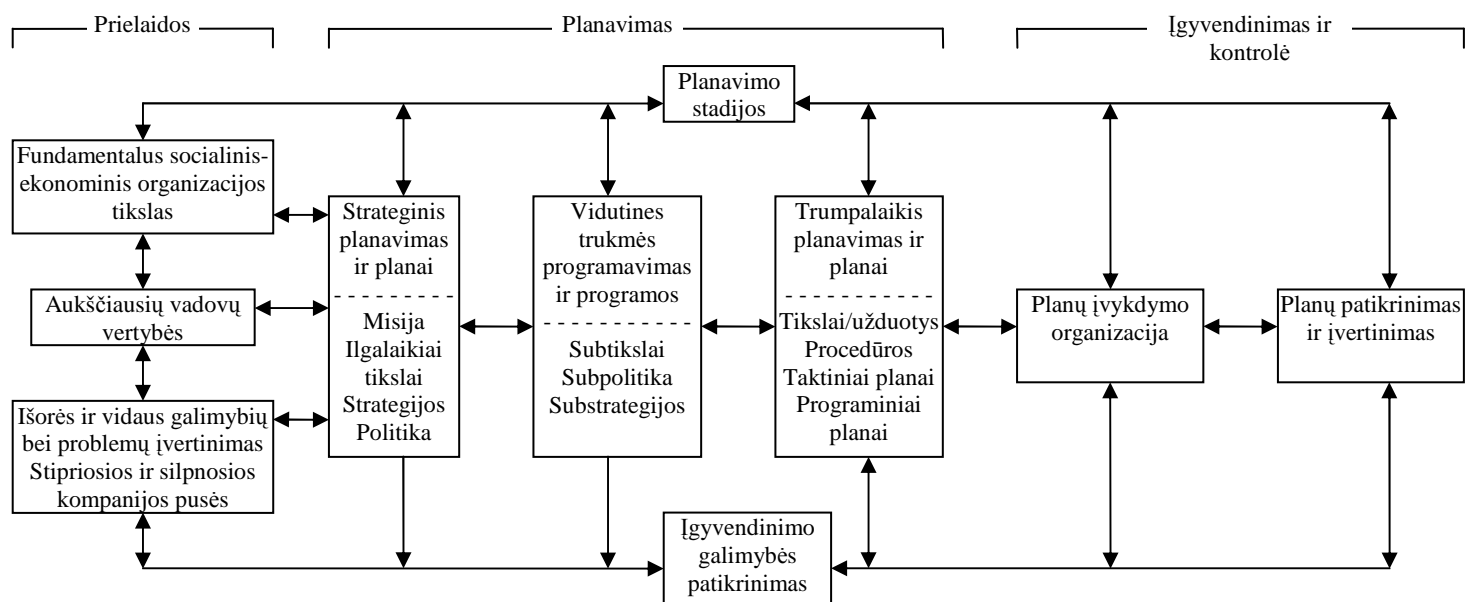
Nagrinėjamas modelis reikalauja aiškiai apibrėžtų kuriamų strategijų (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 34). Tikslumo nebuvimas yra neapgalvotos strategijos požymis. Norint pasirinkti strategiją, jos kūrėjas turi užtikrintai žinoti, kuria linkme jis planuoja pradėti vystymąsi. Organizacijai tenka susidurti ir su nenumatytomis aplinkybėmis. Be abejo, dažnai siekiant

aprupinti koordinavimą, palaikymą, tyrinėjimo tikslais yra būtinos aiškiai apibrėžtos strategijos. Yra svarbu kada reikalingas tikslumas, kokio laipsnio tikslumo reikia, kada nebėra tikslumo būtinumo, bet dizaino mokykla net nekelia tokių klausimų.

Dichotomija formulavimas – vykdymas yra vienas pagrindinių dizaino mokyklos teiginių (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 36). Toks atskyrimas yra gana patogus mokymams iš konkrečių pavyzdžių, kai studentai siūlo bet kurias, net ir neįgyvendinamus sprendimus. Pavyzdžiai be abejo yra naudingi kaip tam tikrų apmastymų iliustracijos, tačiau juos naudot kaip parengtus receptus apmokant kurti strategijas yra gana pavojinga. Jei vadovas susidarė įspūdį, kad jis gali neišeinant iš kabineto, apsikrovęs popieriais, per pora valandų pasiūlyt strategija, formuluojant tai, ką kiti turi įvykdyt - tai labai abejotina paslauga organizacijai.

Planavimo mokykla. Faktiškai, planavimo ir dizaino mokyklų atsiradimo datos sutampa. Pagrindinės šios mokyklos idėjos puikiai sutapo su vyraujančia vadovų apmokyimuose ir didžiajame versle, bei valstybinėje praktikoje taikoma bendra tendencija: formaliosios procedūros, formalus apmokymas, formali analizė, daugybė skaičių.

Nepaisant įspūdingai didėjančio literatūros kiekio strateginio planavimo tema, planavimo mokyklos vystymosi metu kokybinio progreso nebuvo. Tuo metu niekam į galvą neatėjo mintis, kad vadovybė skiria dėmesio strateginiam planavimui daugiau nei to reikia. Palyginus su kadaise jos buvusią didybę šiomis dienomis planavimo mokykla vos gyvuoja.



Šaltinis: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 46.

2 pav. Strateginio planavimo modelis pagal Džordžą Štainerį

Egzistuoja begalė strateginio planavimo modelių, tačiau dauguma iš jų, dažniausiai sueina į tas pačias esmines idėjas: tarkim mes paimam SSGG modelį, išskaldom jį į sudėtines dalis,

kiekvieną iš jų detaliai nagrinėjant, po to aptariam užduočių ir tikslų nustatymą iš vienos pusės ir biudžeto bei operatyvinių planų formavimą iš kitos (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 45). Kaip pavyzdys (žr. 2 pav) yra pateikiamas pagrindinis planavimo mokyklos modelis, bei aptariami jo pagrindiniai etapai.

Užduočių iškėlimo stadija. Šioje stadijoje dažniausiai įvyksta svarbiausių alternatyvių strategijų identifikavimas, tai yra nusprendžiama, kuria strategine kryptimi turės judėti organizacija ir jos padaliniai.

Išorės audito stadija. Kai užduotys ir tikslai yra žinomi, pereinama prie kitų dviejų stadijų, tai išorinių ir vidinių organizacijos sąlygų įvertinimas.

Pagrindinis išorės aplinkos audito elementas yra daugybė įmonės būklės prognozių ateityje. Šios mokyklos šalininkai tokiom prognozėm skiria daug dėmesio, o kadangi aplinkos kontroliuoti neįmanoma, tai prognozavimas ir planavimas tampa beprasmiškas. Planavimo mokyklos devizas buvo „numatyk ir pasiruošk“. Siekiant įtraukti visus įmanomus veiksnius, šios mokyklos atstovai kūrė didžiules lenteles, daugybę metodų, nuo pačių paprasčiausių iki sudėtingiausių.

Vidaus audito stadija. Kruopšti dekompozicija, būdinga planiniam požiūriui, buvo taikoma ir įvairiems stiprių ir silpnų organizacijos savybių tyrimo metodams. Gali būti, kad dėl to, jog išskirtinių bruožų įvertinimas yra neišvengiamai paviršutiniškas, formalių metodų panaudojimas dažniausiai buvo apribojamas iki įvairių lentelių sudarymo.

Strategijos įvertinimo stadija. Strategijos įvertinimo procesas tarnauja vystymosi ir tobulėjimo uždaviniams, šioje stadijoje yra naudojama daugybė metodų, tiek paprasti ir patikrinti, kaip pavyzdžiui, pirmieji investicijų pelningumo apskaičiavimo variantai, tiek ir patys naujausi – „konkurentinių strategijų įvertinimas“, „rizikų analizė“, „kaštų kreivė“ ir daugybė kitų metodų, susijusių su „akcinės vertės“ apskaičiavimu. Didžioji šių metodų dalis, yra susijusi su finansine analize.

Strategijos realizavimo stadija. Būtent šioje stadijoje išryškėja daugumos metodų detalės. Planavimo mokykla labiau linkusi į formalizavimą, todėl strategijos formulavimo procesas yra bene labiausiai apribojamas, o realizacijos etape yra leidžiama tam tikras dekompozicijos, tobulinimo ir racionalizavimo laisvė. Pastebimas neišvengiamas hierarchijos susilpnėjimas dėl to seka planavimo asocijavimas su kontrole.

Dekompozicija čia užima labai svarbų vaidmenį. Pagal Dž. Štainerį bet kurios strategijos sėkmingas realizavimas numato jos išskaidymą į substrategijas. Šita stadija apima visos hierarchijų eilės įdiegimą, dėl to atsiranda įvairūs lygiai su skirtingom perspektyvom. Pagrindiniai yra visapusiški ilgalaikiai strateginiai planai, po jais yra vidutinio laikotarpio planai, dar žemiau – trumpalaikiai operatyviniai planai. Lygiagrečiai su planų hierarchija egzistuoja ir uždavinių,

biudžetų, substrategijų ir veiksmų programų hierarchija (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 48).

Nors ir labai panaši į dizaino mokyklą, planavimo mokykla apžvelgia praktinį modelio realizavimą iš labai formalios pozicijos. Taigi paprastas, neformalus dizaino mokyklos modelis, čia pavirsta griežtai nustatyta etapų seka.

Visų veiksmų pagrindas yra toks teiginys: išdirbk su kiekviena iš sudedamųjų dalių kaip nurodyta, po to surink jas pagal instrukciją ir štai rezultatas – korporatyvinė strategija. Trumpiau tariant analizė suteikia sintezę.

Formalizavimo ir dekompozicijos akcentavimas reiškia, kad pagrindinis planuotojų dėmesys yra nukreiptas į operacijų tipo veiklas ir pirmiausia į tvarkaraščių, programų, biudžeto sudarymą. Beveik niekuo neužsiminama apie realų strategijų kūrimo procesą. Dėl to strateginis planavimas paprasčiausiai yra „skaičių žaidimas“ su vykdymo kontrole, o tai faktiškai nesusiję su strategija.

Planavimo mokyklos teorija remiasi daugeliu teiginių ir prielaidų, 4 lentelėje yra išvardintos kelios geriausiai atspindinčios šią teoriją prielaidos.

4 lentelė

Pagrindinės planavimo mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategijos yra kontroliuojamo, sąmoningo, formalaus planavimo proceso, skaidomo į atskirus etapus, schematiškai pavaizduoto kaip kontrolinės lentelės ir palaikomo atitinkamais metodais rezultatas
2 Prielaida	Atsakomybė už visą strateginio proceso principinę dalį atitenka aukščiausiai organizacijos vadovybei; atsakomybė už praktinę pusę atitenka kadriniams planuotojams
3 Prielaida	Pasibaigiant, procesui strategijos tampa visiškai parengtos, kada jau aiškiai galima matyti jų praktinius priedus

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 59.

Šios mokyklos kritika nukreipta ne prieš strateginį planavimą, bet į pažiūras, prielaidas pagal kurias strategijos kūrimas vyksta struktūrizuoto ir formalizuoto proceso eigoje.

Pirma klaida. Pagal strateginį planavimą organizacija turi arba numatyti aplinkos pokyčius, arba kontroliuoti ją, arba tikėtis jos stabilumo. Priešingu atveju nustatyt kokią nors griežtą judėjimo kryptį, kas savo ruožtu strateginį planą padaro beprasmišku. Anot prognozavimo praktikos, jei pasikartojančias schemas dar galima prognozuoti (pvz. Sezoniniai svyravimai), tai numatyt tokius pokyčius kaip pavyzdžiui technologinę pažangą, arba kainų padidėjimą pagal Spiro Makridakiso, šios srities eksperto, yra praktiškai neįmanoma. Jei strategija reiškia stabilumą (kaip ateities planas arba praeities apibendrinimas), tai strategijos kūrimas reiškia interferenciją, netikėtą interferenciją (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 60).

Antra klaida. Planavimo sistema numato minčių atskyrimo nuo veiksmų, strategijų nuo operacijų (arba „taktikos“) formulavimą nuo įgyvendinimo, mąstytojus nuo įgyvendintojų, o strategus nuo strategijų objekto (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 60). Atrūkę nuo realybės vadovai kartu su pasinėjusiais į savo apmastymus planuotojais retai padaro strateginių

klaidų, kurios atneša organizacijai negrįžtamus padarinius. Dažniausiai jie apskritai nieko nedaro. Jei pažiūrėsite į vertinančių prognozes organizacijų veiklą, jus pamatysit, kad jų vadovybė tiksliai vykdo planuotojų nurodymus: abstrahuojasi nuo detalių. Priešingai patyrę strategai, suteikia joms didelę reikšmę, gilinasi į jas ir išsaugo sugebėjimą išgauti iš masės smulkmenų medžiagą, reikalingą strategijos kūrimui.

Pats duomenų apdorojimo procesas yra gana pažeidžiamas. Duomenys dažnai vėluoja, jie būna neišsamūs, turi apibendrinantį pobūdį, todėl vadovai, kurie remiasi formalizuota medžiaga (buhalterijos ataskaitos, marketingo tyrimai, viešosios nuomonių apklausos ir t.t.), dažniausiai nesugeba pasiūlyti efektyvią strategiją, apjungiančią veiksmus ir mąstymą, o tai reiškia ir įgyvendinimą su formulavimu.

Trečia klaida. Strategijų kūrimas yra neįtikėtinais sudėtingas procesas, apjungiantis labai įvairius kognityvinius procesus. Strateginį procesą neįmanoma nei išsprauti į konkrečius tvarkaraščio rėmus, nei paleisti procesą jau „pravažinētu keliu“. Visiškai aišku, kad toks procesas reikalauja geros intuicijos, kūrybiškumo, ir sugebėjimų sintezuoti bei daugybe kitų savybių, kurios sunkiai derasi su formalinių planinių požiūriu. Formalios sistemos be abejo gali apdoroti didelius informacijos kiekius, bent jau specialiai tam paruoštos, ją apibendrinti ir kaupti. Tačiau šios sistemos niekada nesugebės susiliesti su informacija, ją suprasti ir sintezuoti.

Didžiausia strateginio planavimo klaida. Kadangi analizė nėra tas pats kaip sintezė, strateginiam planavimui niekada nelemta tapti strategijos kūrimo sistema. Analizė gali eiti prieš sintezę ir palaikyti ją. Ji gali eiti po sintezės ir padėti sąlygoti jos tobulėjimą, naudojant jos padarinių dekompoziciją ir formalizaciją. Tačiau analizė niekada nepakeis sintezės. Jokie metodai neįleis remiantis formaliomis procedūroms numatyti įvykių vystymosi eiliškumo sutrikimų ir informuoti izoliuotus vadovus taip, kad jie sudarytų naujas strategijas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 61).

Pozicionavimo mokykla. Pozicionavimo mokykla atsirado aštuntajame dešimtmetyje. Ši mokykla pripažįsta daugumą dizaino ir planavimo mokyklų prielaidų ir išaukština dar du jai svarbius aspektus. Pirmą, ji pabrėžia pačių strategijų, o ne tik proceso reikšmę, kurio metu jos formuojasi. Antrą, ji atsiriboja nuo planavimo mokyklos deklaracijų ir dizaino mokyklos modelių pasikartojimo. Pozicionavimo mokykla teigia, kad kiekvienai šakai yra ribotas kiekis strategijų, kurios gali privesti prie norimų rezultatų (raktinės strategijos). Tokių strategijų naudojimas padeda organizacijoms užimti geras pozicijas rinkoje, kurios ir apsaugo nuo konkurentų, tiek esamų tiek ir būsimų. Apsaugos esmė yra ta, kad užėmus geras pozicijas organizacija gauna didesnę pelną nei jos konkurentai, o tai suteikia jai augimo ir pozicijų užtvirtinimo galimybę.

Pozicionavimo mokykla kiekvienai šakai sukūrė ribotą kiekį jei ne raktinių, tai kategorinių strategijų, kaip pavyzdžiui, prekės diferencijavimo ir koncentracijos strategija. Atsisakius

pagrindinės dizaino mokyklos prielaidos, kad strategija turi būti unikali, sukurta individualiai kiekvienam užsakymui, pozicionavimo mokykla sukūrė ir „nušlifavo“ daugeliu analitinių veiksmų, kurie leido parinkti teisingą strategiją esamom sąlygom (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 73).

Pozicionavimo mokykloje dėmesys buvo sutelktas į bendrųjų (angl. generic) strateginių pozicijų pasirinkimą, o ne į integruojamų ir akivaizdžių strateginių perspektyvų vystymą (kaip dizaino mokykloje) ir ne į detalizuotą visų planinių sistemų koordinavimą (kaip planavimo mokykloje). Penktoje lentelėje yra pateiktos pagrindinės pozicionavimo mokyklos prielaidos.

5 lentelė

Pagrindinės pozicionavimo mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategijos yra specifiskai bendros organizacijos pozicijos rinkoje, kurios gali būti identifikuotos
2 Prielaida	Pozicijos rinkoje yra ekonominės ir konkurentinės
3 Prielaida	Strategijos formavimo procesas, tai vienos konkrečios generiškos (angl. generic) pozicijos pasirinkimas pagrįstas analitiniais apskaičiavimais
4 Prielaida	Pagrindinį vaidmenį čia atlieka analitikai, pateikiantis savo skaičiavimų rezultatus kontroliuojančiai pasirinkimą vadovybei
5 Prielaida	Proceso pabaigoje organizacija gauna „paruoštą vartojimui“ strategiją; rinkos struktūra aktyviai stimuliuoja „eskizinių“ pozicionavimo strategijų atsiradimą, kurios aktyviai veikia organizacinę struktūrą

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 73.

Pozicionavimo mokykla vystėsi tarsi trimis etapais: 1) ankstyvieji darbai apie karines strategijas, 2) „konsultavimo imperatyvai“ ir 3) šiuolaikiniai darbai apie empirines prielaidas.

Iš antro šios mokyklos vystymosi etapo galima išryškinti konsultavimo verslo suklestėjimą bei Bostono Konsultacinės Grupės veiklą (toliau BKG) ir jos darbuotojais pasiūlytą rinkos dalies augimo matricos ir patirties kreivės koncepcija. Daug prisidėjo ir General Electric užsakymu padaryta pardavimų duomenų bazė PIMS. Čia kaip ir BKG atveju pagrindas buvo empirinis, bet su polinkiu į imperatyvą – rasti „vienintelį teisingą kelią“.

Paklausos augimo tempas	Aukštas	„Žvaigždės“	„Klaustukas“, arba „Laukinės katės“
		„Melžiamos karvės“	„Šunys“
	Žemas	Didelė	Maža
		Santykinė rinkos dalis	

Šaltinis A. Šalčius, Vilniaus Universitetas, Paskaitų konspektas 1 dalis, Organizacijos valdymo pagrindai, 1998, p. 52

3 pav. BKG matrica

BKG matrica. Augimas-rinkos dalis matrica buvo „portfelinio planavimo“ dalimi, tai yra fondų paskirstymas pagal įvairių verslo krypčių poreikius diferencijuotoje kompanijoje. Iki jos

atsiradimo korporacijos veikla dažnai buvo nustatoma pagal kapitalo įdėjimo valdymo poreikius ir investicijų efektyvumo rodiklius. Trečiame paveiksle yra pateikiamas matricos pavyzdys

Organizacijos „Žvaigždės“ yra lyderės greitai besivystančiose ūkio šakose. Jos gauna didelius pelnus, tačiau reikalauja daug išteklių besitęsiančiam augimui finansuoti. Šiuo atveju strategija nukreipta į užimamos rinkos dalies didinimą. Pagrindinis organizacijos uždavinys – augančios konkurencijos sąlygomis išlaikyti išskirtinius produkcijos pranašumus (Šalčius, A., 1998, p. 52).

Lėtėjant šakos vystymosi tempams, „Žvaigždės“ pavirsta „Melžiamomis karvėmis“. Jos užima pirmaujančią padėtį santykinai stabilioje ūkio šakoje, arba šakoje su mažėjančiu augimu). Kadangi realizacija yra santykinai stabili ir nereikalauja papildomų sąnaudų, tai pelno gaunama daugiau lyginant su sąnaudomis, kurios reikalingos išsilaikyti rinkoje. „Melžiamos karvės“ strategija yra kaip galima ilgiau išsilaikyti esamoje padėtyje (Šalčius, A., 1998, p. 52).

„Laukinė katė“, arba „Klaustukas“ turi mažą poveikį rinkai (maža rinkos dalis) besivystančiose ūkio šakose. Laikantis šios strategijos, paprastai prekės mažai perkamos ir konkurenciniai pranašumai neaiškūs. Šiuo atveju rinkoje vyrauja konkurentai. „Klaustukas“ strategija turi alternatyvą. Organizacija gali arba intensyvinti pastangas rinkoje, arba išeiti iš jos. Rinkos daliai padidinti didelės konkurencijos sąlygomis reikalingos didelės lėšos. Todėl vadovai turi nuspręsti, ar jie, pagerinę prekės charakteristikas, sumažinę kainas, suradę naujų pardavimo kanalų, gali tikėtis konkurencinės sėkmės, ar organizacijai daryti to neverta ir reikia pasitraukti iš rinkos (Šalčius, A., 1998, p. 52).

Organizacijos, užimančios mažą rinkos dalį, ūkio šakose, pergyvenančiose stagnaciją, vadinamos „Šunimis“. Esant šiai strategijai, organizacija mažina pastangas rinkoje arba likviduojasi. Ji gali pabandyti laikinai padidinti pelną įsiskverbdoma į specialias rinkas ir sumažindama atitinkamą aptarnavimą arba jai reikia palikti rinką (Šalčius, A., 1998, p. 52).

PIMS: nuo duomenų prie oficialių pareiškimų. PIMS tai rinkos strategijų poveikis pelningumui, iš anglų kalbos: Profit Impact of Market Strategies, (toliau PIMS) . Sukurta 1972 metais General Electric užsakymu, vėliau pavirto autonomine pardavimų duomenų baze. PIMS modelis identifikavo eilę strateginių kintamųjų (investicijų intensyvumas, rinkos pozicija, prekių ir paslaugų kokybė ir t.t.), kurie buvo naudojami laukiamų investicijų rezultatų, rinkos dalies ir pelno įvertinimui.

Bandymai išvelgti koreliaciją tarp kintamųjų skiriasi nuo priežastinių ryšių paieškos ir jų pavertimo imperatyvais. Duomenys, tai dar ne oficiali kompanijos ataskaita. Reikia žinoti ar aukšta užimama rinkos dalis sąlygoja pelno apimtį, ar didelis pelnas leidžia išplėsti rinkos dalį, gali būti, kad didesnė tikimybė, jog ir prie vieno ir prie kito gali atvesti pavyzdžiui aukštas aptarnavimo lygis ar pan. Rinkos dalis yra tarsi apdovanojimas, tačiau jokiais būdais ne strategija.

Didelę įtaką trečiame šios mokyklos vystymosi etape turėjo M. Porterio darbai ir jo sukurtas 5 jėgų konkurencinis modelis. Šis modelis, kaip parodyta 6 lentelėje, pateikia organizaciją veikiančias išorines jėgas, nustatančias šakinės konkurencijos lygį.

Šitų jėgų veikiama įmonė renkasi vieną ar kitą strategiją. Turint omenyje potencialių išorinių jėgų diapazoną, galima manyti, kad ir galimų strategijų diapazonas yra pakankamai platus. Tačiau M. Porteris užima priešingą poziciją: ilgalaikėje konkurencinėje kovoje išgyvena tik kai kurios „bendrosios“ strategijos. Toks teiginys pabrėžia pozicionavimo mokyklos požiūrį.

6 lentelė

M. Porterio penkios konkurencinės jėgos

Įmonės veiklą įtakojantys veiksnys	Paaiškinimas
Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė	Priklauso nuo įėjimo į rinką barjerų lygio, aukšti barjerai – maža naujų konkurentų atsiradimo grėsmė, nedideli barjerai – reiškia aukštą konkurenciją ir didelę naujų konkurentų atsiradimo grėsmė
Tiekėjų derėjimosi galia	Tiekėjai siekia gauti geriausias kainas už savo prekes, tarp įmonių ir jų tiekėjų dažniausiai išsivysto arši kova. Privalumų turi ta pusė kuri turi didesnį pasirinkimą ir mažiausias išlaidas santykių nutraukimo atveju
Klientų derėjimosi galia	Klientų galia paveikti įmonę priklauso nuo įvairių veiksnių, pvz. pirkimo kiekių, prekių kokybės ir t.t.
Substitutų grėsmė	Konkurencija labai priklauso nuo to, ar gali būti prekės pakeistos kokia nors alternatyvia produkcija
Esamų konkurentų grėsmė	Naudingiausios pozicijos paieškoje, kompanijos pastoviai manevruoja, jos arba atakuoja vieną kitą, arba formuoja aljansus, viskas priklauso nuo anksčiau išvardintų veiksnių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 88

M. Porteris teigė, kad egzistuoja „du pagrindiniai konkurentinių kompanijos privalumų tipai – mažų išlaidų arba diferencijavimas“ (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 81. – cit. op. Porter, M 1985, p.11), kurie kombinacijoje su konkretaus verslo „mastu“ – tikslinių rinkos segmentų diapazonu – leidžia sukurti „tris bendrąsias strategijas, leidžiančias įmonei pasiekti aukštesnius nei vidutinius rezultatus: kaštų lyderis, diferencijavimas ir fokusavimas, arba masto mažinimas“.

- Kaštų lyderis reiškia, kad organizacija nori pasiekti minimalių kaštų lygį, reikalingą produkcijai pagaminti. Tokia strategija pasiekama gamybos ekonomijos, pakankamos patirties ir investicijų į technologijas dėka. Be to, reikalinga griežta operacijų išlaidų kontrolė.
- Diferencijavimo atveju, organizacija išleidžia unikalią produkciją arba paslaugas. Įmonė gali pasiūlyti aukštą kokybę, gerą aptarnavimą ir t.t.
- Fokusavimas reikalauja dėmesio susitelkimo ties mažais rinkos segmentais. Įmonė gali fokusuoti dėmesį į tam tikras klientų grupes, arba tam tikrus regionus.

Pozicionavimo mokyklos kritika paprastai grindžiama tomis pačiomis idejomis kaip ir dizaino bei planavimo mokyklos, nes ji pasiskolina daugumą iš jų tezių. Galima išskirti tris pagrindines sritis, į kurias nukreipta kritika. Tai fokusavimas, kontekstas ir strategijos procesas.

Pozicionavimo mokyklos fokusavimas buvo klaidingai per siauras. Ši mokykla buvo orientuota pirmiausia į ekonominius aspektus. Ypatingai į tuos, kurie turėjo kiekybines charakteristikas, t.y. į priešingą socialiniams ir politiniams aspektams, o taip pat kiekybiškai neišreiškiamais ekonominiams aspektams pušę.

Kitas kritikuotinas dalykas yra procesas. Pozicionavimo mokykla skyrė per didelį dėmesį apskaičiavimams (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 98). Iš stratego buvo laukiamas abstraktus darbas su popieriais, visiškai nesusijęs su realiu gamybos ir produkcijos realizavimo pasauliu.

Galiausiai, ši mokykla žiūri į strategiją ne kaip į unikalią perspektyvą, o kaip į bendrąją poziciją. Tokiu būdu visas procesas gali būti suvestas į formulę, leidžiančią remiantis ribotu sąlygų sąrašu, išrinkti vienintelę teisingą poziciją.

1.2 Deskriptyvinės teorijos

Verslininkystės mokykla. Pabrėždama konceptualaus priėjimo būtinybę ir neatsižvelgiant į intuityvumą, dizaino mokyklos atstovai dažniausiai ignoruoja organizacijos lyderio veiksmų analizę, atsižvelgiant į jo asmenybės individualumą ir unikalumą. Verslo mokykla dėsto visiškai priešingą principą. Ji ne tik nagrinėja strateginį procesą per vieno žmogaus, organizacijos vadovo veiksmų prizmę, bet ir pabrėžia tik jam būdingų būklių ir procesų – intuityvumo, išminties, patirties, įžvalgumo svarbą.

7 lentelė

Pagrindinės verslo mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategija egzistuoja vadovo sąmonėje perspektyvos pavidalu, o tiksliau, kaip intuityvus judėjimo krypties pasirinkimas, bei organizacijos ateities numatymas.
2 Prielaida	Strategijos formavimo procesą galima pavadinti pusiau sąmoningu; jis grindžiamas gyvenimiškąja patirtimi ir vadovo intuityva, nepriklausomai nuo to ar strategija gimsta jo sąmonėje ar jis ją priima iš šalies.
3 Prielaida	Vadovas tikslingai pateikia savo koncepciją, asmeniškai kontroliuodamas jos įgyvendinimą, tam, kad esant reikalui galima būtų vykdyti koregavimą.
4 Prielaida	Iš to seka, kad strateginiam numatymui būdingas lankstumas, o verslo strategija yra apgalvota ir tuo pačiu metu netikėtai atsirandanti (iš anksto apibrėžta bendros koncepcijos atžvilgiu ir besivystanti kadangi detalės išryškėja proceso metu).
5 Prielaida	Verslo organizaciją skiria lankstumas, todėl kad ji yra sąlyginai paprasta, staigiai reaguojanti į vadovo nurodymus struktūra.

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 123.

Pagrindinė verslo mokyklos sąvoka: vizija - strategijos įsivaizdavimas gimęs, arba atspindėtas vadovo sąmonėje. Numatymas ir įkvepia ir suteikia aiškų supratimą to kas turi būti

atlikta - vadovaujančią idėją. Vizija yra gana abstraktus dalykas. Ji mažai panaši į aiškų planą. Iš to galima daryti išvadą, kad strategiją galima apibūdinti kaip iš anksto apibrėžtą ir tuo pačiu metu besivystančią, apgalvotą bendrųjų kryptių atžvilgiu ir atsirandančią netikėtai proceso metu aiškėjančių detalių atžvilgiu (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 108).

Šios mokyklos požiūrio į strategijos kūrimo proceso pagrindą sudaro prielaidos parodytos 7 lentelėje. Ši mokykla pirmiausia pateikė tokius svarbiausius strategijos formavimo aspektus, kaip proaktyvų šio proceso bruožą ir vaidmenį, kurį atlieka individualus vadovavimas ir strateginė vizija. Jos dėstomoje teorijoje yra ir prarajų. Strategijos formavimas čia visiškai susiveda į vieno žmogaus elgesį, tačiau beveik nepaaiškinamas pats strateginis procesas. Verslininkystės priėjimas teigia kad esminiai sprendimai dėl strategijos ir valdymo priimami organizacijos vadovo. Pagal Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., (2001), tokia centralizacija garantuoja, kad strateginės reakcijos atspindės visą vadovybės žinių apie šia sritį pilnumą. Ji taip pat palaiko organizacijos lankstumą ir adaptyvumą: tik vienas žmogus rodo iniciatyvą. Kita vertus, organizacijos „galva“ gali taip įklimpti į detalių valdymą, kad atsirastų rizika neatsižvelgti į strateginius faktus.

Galima daryti išvadą, kad požiūris, kurį propaguoja verslininkystės mokykla yra susijęs su per daug didele rizika. Visas procesas yra per daug priklausomas nuo vieno žmogaus sveikatos, kaprizų, bei užgaidų.

Kognityvinė mokykla. Norint išsiaiškinti kas yra strateginė vizija, kaip vyksta strategijos formavimas veikiamas įvairių aplinkybių, reikia pabandyti išvelgti stratego mintis. Kognityvinė (pažinimo) mokykla ir jos šalininkai remdamiesi, kognityvine psichologija, analizuoja strateginį procesą, pažinimo sugebėjimų atžvilgiu.

Strategai daugumoje atvejų yra savamoksliai. Pasinaudoję savo įgyta patirtimi, jie susikuria savo žinių struktūras ir mentalinius procesus. Patirtis formuoja jų žinias, kurios įtakoja individų poelgius. Tai jiems suteikia naujos patirties. Toks dualizmas ir yra kognityvinės mokyklos tyrimų objektas. Jis yra dvejų visiškai skirtingų atšakų vystymosi pradinis taškas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 128).

Pirmoji atšaka yra labiau pozityvinė. Ji traktuoja žinių apdorojimą ir struktūrizavimą kaip bandymą sukurti tam tikrą objektyvų pasaulio (kino)vaizdą, todėl kognityviniai sugebėjimai yra traktuojami kaip videokamera. Kai ši kamera žiūri į pasaulį, ji, pagal operatoriaus valią, padidina arba sumažina vaizdus, kurie, kognityvistų manymu, perduoda toli gražu ne pilną objektyvią realybę.

Antroji atšaka propaguoja pažinimo subjektyvumą. Strategiją ji traktuoja kaip pasaulio interpretaciją. Įsivaizduojamas žvilgsnis nukreipiamas į vidų, kad būtų suprasta kaip protas formuoja nuomonę apie pamatytus dalykus – įvykius, simbolius, klientų elgesį ir pan. Tokiu būdu,

jei pirmoji atšaka teigia kad pažinimas yra pasaulio atkūrimas, tai antroji, kad pažinimas sukuria pasaulį.

Kognityvinė mokykla – besivystanti mokykla. Jos sritis – strategijos formavimo procesas. Aš pateiksiu kai kurias pagrindines šios mokyklos prielaidas 8 lentelėje.

Kognityvinės mokyklos potencialas yra kur kas didesnis nei mokslinis šios mokyklos atstovų įnašas. Centrinė šios mokyklos idėja yra teisinga: strategijos formavimo procesas yra ir pažinimo procesas. Be to, strategijos sukūrimas iš dalies yra supratimo pasiekimas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 130).

Reikia turėti supratimą ne tik apie mąstymą iškreipiančius veiksnius, bet ir apie tai, kaip žmogaus sąmonė integruoja didžiulius įvairios kompleksinės informacijos masyvus. Pažinimo mokykla – pirma iš penkių anksčiau minėtų mokyklų, kuri pripažįsta įdomios išorinės aplinkos buvimą. Strategai kovoja su priešišku pasauliu, kuris, vienos iš pakraipos atstovų manymu, yra per daug sudėtingas, kad jį būtų įmanoma suprasti iki galo. Bet įdomu ir tai, kad kitos šakos atstovai sako: na ir kas kad jis sudėtingas? Geri strategai – kūrybingi žmonės, todėl jie konstruoja savo pasaulį ir vėliau paverčia jį realiu –realizuoja.

8 lentelė

Pagrindinės kognityvinės mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategijos formavimas yra stratego sąmonėje vykstantis pažinimo procesas
2 Prielaida	Strategijos gimsta kaip perspektyvos (konceptijų, žemėlapių, schemų ir freimų pavidale)
3 Prielaida	Ši informacija (pagal „objektyviają“ kognityvinės mokyklos pakraipą) prieš tai kai ja iššifruoja praeina per įvairiausių iškreipiančius filtrus, arba (pagal „objektyviają“ pakraipą) yra tik pasaulio, kuris egzistuoja tokiam pavidale kokiam jis yra suvokiamas interpretacija. Regimą pasauli galima modeliuoti, struktūzuoti ir konstruoti
4 Prielaida	Kaip ir koncepcijos, strategijos „gimsta kančiose“. Tos, kurioms pavyksta „išvysti pasaulį“, yra toli nuo tobulumo, bet vėliau kai jos nustoja būti produktyvios jų pakeitimas yra siejamas su dideliais sunkumais

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 143.

Kas liečia objektyviosios šakos kontekstą, šios mokyklos darbai gali būti panaudoti formuojant strategiją greičiau kaip individualų procesą nei kolektyvinį. Kognityvinė mokykla didelį dėmesį skiria konkrečioms strategijos formavimo proceso stadijoms. Ypatingai domimasi pirminio strategijos supratimu, priimtų strategijų permąstymu ir pripratimo prie jų periodų stadijomis.

Apmokymų mokykla. Pagal apmokymų mokyklą, strategijos atsiranda tada, kai žmonės kartais veikdami individualiai, bet dažniausiai kolektyviškai, pradeda tyrinėti esamą situacija ir organizacijos galimybes susitvarkyt su ja. Galiausiai prieina prie elgesio schemas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 148).

Esminis šios mokyklos momentas yra tas, kad ji grindžiama ne preskripcija, o daugiau deskripcija. Apibendrinus visas šios teorijos evoliucijos etapus galima išskirti tokias pagrindines mokymosi mokyklos prielaidas, kaip parodyta 9 lentelėje.

9 lentelė

Pagrindinės mokymosi mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Sudėtingas ir nenuspėjamas išorinės aplinkos pobūdis, dažnai esant būtinybei nuolat atnaujinti žinias, reikalingas strategijos formavimui, trukdo realiai kontrolei; strategijos kūrimas turi visų pirmą įgauti mokymosi proceso formą, bent jau tuo laikotarpiu, kai formulavimas ir įdiegimas tampa neatskiriama
2 Prielaida	Galimas variantas, jog geriausiu „mokiniu“ organizacijoje turi būti jos vadovas, tačiau žymiai dažniau tai yra kolektyvinis mokymasis: daugumoje organizacijų yra daug potencialių strategų
3 Prielaida	Mokymosi procedūra besivystosi per elgesį, kuris skatina retrospektyvinį mąstymą, nukreiptą į priimtų veiksmų apgalvojimą. Strateginės iniciatyvos yra vykdomos tų žmonių, kurie turi sugebėjimų ir resursų reikalingų mokymuisi. Kai kurios iniciatyvos vystosi savaime arba bandymų ir klaidų metodu. Tuo metu kitos yra išrenkamos vadovų, kurie gina naujas idėjas. Jie paskleidžia jas kolektyve arba pateikia jas aukščiausiai vadovybei, kas stimuliuoja jų vystymąsi. Sėkmingos iniciatyvos formuoja veiksmų patirtį, kuri gali peraugti į schemas, t.y. besivystančią strategiją. Kartą pateisinti, tokie veiksmai neretai įgauna „eskizinės“ strategijos formą
4 Prielaida	Vadovybės vaidmuo yra strateginio mokymosi proceso kontroliavimas ten, kur gali vystytis naujos strategijos, o ne iš anksto įsivaizduoti kokios bus sąmoningai sukurtos strategijos.
5 Prielaida	Strategijos pirmiausia atsiranda veiksmų iš praeities schemas forma. Tikėtina, jog kai kurios iš jų perauga į ateities planus. Galiausiai jas galima priimti kaip bendros veiklos krypties perspektyvas

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 173.

Kai kritiškai nusiteikę strategijų mokyklų atstovai kritikavo tik kai kuriuos atskirus „racionalius“ dizaino, planavimo ir pozicionavimo mokyklų tradicijų aspektus, apmokymų mokykla kritikavo beveik visas jų dėstomas teorijas. Palaipsniui atsirado daug diskusijų ir debatų, besitęsiančių iki šių dienų.

Egzistuoja tikimybė, jog inkremento sąlygomis (pastovaus meškerės užmetimo į numatomo gero kibimo vietas), pagrindinė organizacijos judėjimo kryptis gali visiškai „ištirpti“ taktiniame manevravime (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 186).

Dizaino mokyklos kritikoje buvo pastebėta, kad organizacijoms ne visada būtinos aiškiai suformuluotos strategijos. Tačiau tiesa ir tai, jog dauguma organizacijų kenčia nuo tokių strategijų neturėjimo. Net esant stabilioms sąlygoms, kai kurioms organizacijoms reikia stipraus strateginio numatymo. Organizacija gali turėti daugybę projektų ir tūkstančius idėjų, tačiau jokio ryšio tarp jų nebus. Priežastis – strategijos nebuvimas.

Palaipsniui, žingsnis po žingsnio, net nepastebint to, organizacija nutolsta nuo priimtos strategijos, įvyksta taip vadinamas „strateginis dreifas“ (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 186).

Apmokymų mokykla neturėtų žiūrėti į patį mokymąsi lyg į kažką šventą. Mokymasis yra greičiau mokslas, padedantis pajauti kryptį, kuria kryptimi reikėtų judėti ir esant reikalui pakeist orientyrus, t.y. strateginių perspektyvų nustatymo mokslas. Galimas variantas, reikės ilgalaikių eksperimentų, tačiau organizacija gauna galimybę pasinaudoti naujais efektyviais metodais

praktikoje. Tačiau pastovūs pakeitimai yra kas kita. Yra būtina tiksliai žinot, ką ir kada reikia keist, o tai savo ruožtu reiškia pasiekti pusiausvyrą tarp kintamumo ir pastovumo.

Inkrementinis mokymas neretai priveda ne tik prie strategijos neturėjimo arba efektyvių pavyzdžių mokymosi galimybės nebuvimo, bet ir prie situacijos kai niekas „neperžiūrėjo“ perspektyvios strategijos, jau nekalbant apie jos kūrimą. Tokiais atvejais, organizacija žingsnis po žingsnio juda į neperspektyvią sritį.

Valdžios mokykla. Valdžios mokykla į analizės kontekstą įvedė visiškai ignoruojamas dizaino, planavimo, pozicionavimo, pažinimo mokyklų valdžios ir politikos problemas. Valdžios terminas čia naudojamas siekiant pabrėžti įtakas išeinančias už tiesiog ekonomikos ribų, kas priartina prie politikos. Šiame kontekste politika reiškia valdžios naudojimą šiek tiek kitokių negu tik ekonominių pobūdžių. Toks požiūris akivaizdžiai numato slaptų metodų, avantiūrų naudojimą, kurie pažeidžia normalią ekonominių procesų eigą (pvz. kortelių sukūrimas). Siekiant analogiškų tikslų jis lygiai taip pat leidžia sukurti abipusiai naudingų susitarimus ir aljansus.

Valdžios mokykla žymiai prisidėjo prie strateginio valdymo vystymosi ir papildė jo arsenalą (tokiais žodžiais kaip „koalicija“, „politiniai žaidimai“ ir „kolektyvinė strategija“). Ši mokykla taip pat atkreipė dėmesį į politinių žaidimų panaudojimą įgyvendinant strategines permainas, kai reikia „kovoti“ su svarbiausiais veikiančiais asmenimis, kurie yra nusistatę išlaikyti nekintančią situaciją, išsaugoti „status quo“ (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 194)..

Pagrindinės valdžios mokyklos prielaidos pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė

Pagrindinės valdžios mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategijos formavimą, ar tai būtų procesai vykstantys organizacijos viduje, ar organizacijos veiksmai išorės aplinkoje, nustato valdžios ir politinės jėgos.
2 Prielaida	Tokiu būdu atsirandančios strategijos, dažniausiai yra spontaniško pobūdžio ir įgauna pozicijos arba gudrybės formą, o ne perspektyvos.
3 Prielaida	Mikrovaldžia apžvelgia strategijos kūrimą kaip sąveikavimą, kuris grindžiamas įtikinėjimo metodais, derybomis, o kartais ir tiesiogine konfrontacija, politinių žaidimų aplink besikertančių interesų ir atsirandančių koalicijų pavidale, nei viena iš kurių ne turi ilgalaikių dominuojančių pozicijų.
4 Prielaida	Mikrovaldžios teigimu, organizacija siekia savo gerovės, kitų rinkos agentų veiksmų kontrolės arba kooperacijos su jais būdu. Be to kompanijos remiasi tiek strateginiu manevravimu, tiek ir kolektyvinėmis strategijomis įvairiuose tinklinėse struktūrose ir aljansuose.

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 210.

Strategijos formavimo procesas susijęs ne vien tik su valdžia. Ši mokykla kaip ir visos kitos šiek tiek pervertina vienus ir neįvertina kitus faktorius. Konkrečiu atveju yra neįvertinamos neigiamos jėgos, tokios kaip lyderiavimas, kultūra ir apskritai, kaip ir pats strategijos terminas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 215).

Galima pažymėti teigiamą politinių metodų vaidmenį, vykdant subrendusias organizacines permainas, kurias stabdo nusistovėjusios ir labiau legitimines įtakos formos. Jie taip pat gali būti

rimtų darbo išsiderinimų ir dezorganizacijos priežastimi. Pavyzdžiui mikrovaldžios potraukis aljansams gali privesti prie rimtų problemų didelių organizacijų tarpe (slapti susitarimai ir pan.).

Be to, strategijos formavimo proceso už jo politinių ir valdžios išmatavimų analizę yra ganėtinai nepilna. Ypatingai didelę reikšmę jie įgauna rimtų pokyčių laikotarpių, kai įvyksta neišvengiami pokyčiai politikoje ir valdžios santykiuose, kas savo ruožtu dažnai priveda prie konfliktų; stambiose stabiliose organizacijose (mikrovaldžiai) ir sudėtingiems, aukšto decentralizacijos lygį turinčioms, organizacijų aukštos kvalifikacijos darbuotojams (universitetai, mokslinės laboratorijos ir pan.). Šiose organizacijose dauguma veikiančių asmenų turi valdžią ir ketina kovoti už savo interesus. Politiniai metodai taip pat dažnai naudojami ilgą „ramybės“ periodą metu, o taip pat destabilizacijos periodą metu, kada organizacija yra nepajėgi nustatyti savo vystymosi krypties.

Kultūros mokykla. Kultūra yra veidrodinis valdžios atspindys. Valdžia „ima i rankas“ organizaciją ir skaldo ją į dalis. Kultūra apjungia individus į vieningą objektą, vadinamą organizacija.

Jeigu valdžios mokyklos dėmesys sutelktas į vidaus politikos įtaką strateginių pokyčių įgyvendinimui, tai kultūros mokykla pagrinde koncentruojasi ties kultūros vaidmeniu, palaikant organizacijos strateginį stabilumą, ir rečiau aktyviai priešinant strateginiam permainom.

Kultūrą galima nagrinėti iš pašalinio stebėtojo arba iš jos tikrųjų atstovų pozicijos. Pirmą poziciją yra objektyvi dėl to, kad žmonių tam tikrą elgesį paaiškina jų socialinių ir ekonominių veiksnių sąryšių unikalumu. Antroji mato kultūrą kaip subjektyvų interpretacijos procesą, neturintį jokio ryšio su abstrakčia, universalia logika.

Vienuoliktoje lentelėje aš pateikiu pagrindines šios mokyklos idėjas, dar autorių minimas kaip jos tikėjimo sistema (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 221 – cit op. Johnson, 1987, p.50-57).

11 lentelė

Pagrindinės kultūros mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Strategijos formavimas – tai socialinės sąveikos procesas, pagrįstas bendrais organizacijos narių įsitikinimais ir supratimu
2 Prielaida	Individo įsitikinimai yra priartėjimo prie konkrečios kultūros arba socializacijos procesų rezultatas. Dažniausiai jie nebūna akivaizdžiai ir verbaliniai išreikšti.
3 Prielaida	Atitinkamai, organizacijos nariai gali tik dalinai charakterizuoti įsitikinimus, kuriais grindžiama jų kultūra, tuo metu kai jos šaltiniai jiems liko mažai suprantami
4 Prielaida	Strategija pirmiausia įgauna perspektyvos formą ir tik antroje eilėje pozicijos, išsiskiriusios kolektyvinėse siekiuose ir atspindėtos modeliuose, kurie gina giluminius organizacijos resursus ir galimybes, sudarančias jos konkurencinių pranašumų pagrindą. Tokiu būdu, pagrindinis strategijos bruožas yra išankstinis apibrėžtumas
5 Prielaida	Kultūra ir ypatingai ideologija daugiau padeda ne strateginiam pokyčiam, o esamos strategijos išsaugojimui. Geriausiu atveju jos leidžia korekcijas bendros organizacinės perspektyvos rėmuose

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 221.

Kultūrą sudaro pasaulio interpretacijos, žmogiška veikla ir juos atspindintys artefaktai. Žengiant už individualaus pažinimo ribų šios interpretacijos egzistuoja kolektyvinėje sąmonėje, socialiniame procese. Privačių, personalinių kultūrų nėra. Individuali gali būti veikla, bet jos reikšmingumas yra kolektyvinis. Tokiu būdu organizaciją galima asocijuoti su kolektyviniu pažinimu. Ji tampa tam tikra „organizacine nuomone“, bendrais įsitikinimais, kurie atsispindi tradicijose ir įpročiuose, o taip pat labiau apčiuopiamai – organizacijos simboliuose, net gi pastatuose ir produktuose (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 219).

Jeigu pozicionavimo mokyklą galima apkaltinti dėl netikroviško tikslumo ir aiškumo, tai kultūros mokyklą galima kritikuoti dėl konceptualaus neapibrėžtumo.

Kultūros mokykla yra pavojinga tuo, kad ji bando įtikinti, jog pokyčiai nėra būtini (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 220). Jos atstovai pasisako už pastovumą valdyje, už stabilų judėjimą užsibrėžtu kursu. Pabrėždama tradicijų svarbą, apibūdindama pokyčius kaip labai sudėtingus, kultūros mokykla tam tikru būdu sąlygoja ramybės būklę. Kitas šios mokyklos trukumas yra tas, kad ji prilygina strateginį pranašumą prie organizacijos unikalumo. Išsiskirti iš kitų yra gerai, tačiau kada skirtumai tampa tikslu ir siekais, tai gali privesti prie to, kad organizacija gali realiai neįvertinti savo galimybių ir manyti, jog ji labai daug gali. Diskusijų apie kultūra problema iš dalies yra tame, kad jie per daug paprastai aiškina dabartį, nors reikėtų užduoti nemažai klausimų ir apie ateitį.

Išorės aplinkos mokykla. Ši mokykla padeda subalansuoti bendrą suvokimą apie strategijos formavimą, manydama jog kartu su valdymu ir organizacija išorės aplinka yra trečia pagrindinė strateginio proceso jėga. Ši mokykla teigia, jog valdymas ir organizacija priklauso nuo išorės aplinkos. Jei iš eilės apžvelgti visas mokyklas galima pastebėti, jog pagrindinio stratego vaidmuo palaipsniui mažėja. Visose mokyklose viskam vadovauja strategas. Nesvarbu ar tai individas, ar kolektyvas, ar jis strategijos kūrimo procese akcentuoja bendradarbiavimą ar konfliktą. Šioje mokykloje „vadovavimas“ strategijai pereina išorės aplinkai.

12 lentelė

Pagrindinės aplinkos mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Aplinka, pasireiškianti kaip bendro pobūdžio jėgų rinkinys, yra svarbiausias organizacinės strategijos kūrimo proceso elementas
2 Prielaida	Organizacija turi arba adekvačiai reaguoti į tas jėgas, arba jai teks „palikti sceną“
3 Prielaida	Tokiu būdu vadovybė nagrinėjama kaip pasyvus strateginio proceso elementas, jo užduotis – išorinių jėgų identifikavimas ir rūpinimasis organizacijos adaptacija
4 Prielaida	Organizacijos susirenka ypatingose ekologinio tipo nišose. Ten jos pasilieka iki tol, kol jų resursai neišsenka arba aplinkos priešškumas ne tampa per didelis. Po to, organizacijos baigia savo gyvavimą

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 238.

Ši mokykla kalba daug apie išorės aplinką. Pastaroji traktuojama kaip tam tikrų neapibrėžtų „išorinių“ jėgų rinkinys – faktiškai viso to kas nėra organizacija. Aplinkos mokykla išsivystė iš taip

vadinamosios „situacinių faktorių teorijos“, aprašančios sąryšius tarp konkrečių aplinkos pokyčių ir tam tikrų organizacijos bruožų, pavyzdžiui, kuo stabilesne išorinė aplinka, tuo formalesnė bus vidinė struktūra. Šiek tiek vėliau šios idėjos buvo perteiktos į strategijos kūrimo procesą (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 237). Aplinkos mokyklos pagrindinės prielaidos pateiktos 12 lentelėje.

Tikriausiai pats didžiausias teorijos trūkumas yra tas, kad jos išskirti faktoriai, išmatavimai yra gana abstraktūs, o strategiją reikia kurti naudojant konkrečias pozicijas.

Gana daug abejonių iššaukia šios mokyklos atstovų „strateginio pasirinkimo“ traktuotė. Jų teiginiai, kad organizacijos visiškai neturi strateginio pasirinkimo ir turi reikalą su „aplinkos imperatyvu“, verti kritikos dėl kelių priežasčių. Visų pirmą kyla klausimas ar įmanoma, kad dvi organizacijos, sėkmingai veikiančios toje pačioje aplinkoje, laikytųsi dviejų visiškai skirtingų strategijų? Geri strategai siekia įsigilinti į detales, kas yra būdinga geriem tyrinėtojam. Šia sferą nuo kitų valdymo sričių išskiria – tai dėmesys strateginio pasirinkimo problemai: kur ir kaip ji rasti, arba kaip susikurti pasirinkimą, jei jo nepavyksta rasti, o vėliau – kaip pasinaudoti pasirinkimo galimybe (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 240). Taigi, strateginiam valdymui reikia diskusijų apie strateginį pasirinkimą tiek pat kiek ir populiacijos ekologijoje reikia diskusijų apie jos egzistavimą.

1.3 Mišrioji teorija

Konfiguracijos mokykla. Konfiguracijos mokykla skiriasi nuo kitų mokslinių-praktinių teorijų, tuo, kad ji pasirengusi bendram susitaikymui, siūlydama konkretų visų strateginių idėjų apjungimo būdą.

Konfiguracija ir transformacija, atspindi du pagrindinius šios mokyklos aspektus: stabilios organizacijos ir išorės konteksto struktūras ji nagrinėja kaip konfiguras, o strategijos formavimo procesas – kaip transformaciją (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 250).

Kai kuriuo atžvilgiu pagrindiniai šios mokyklos teiginiai yra tarsi apjungti iš kitų mokyklų prielaidų, tačiau kiekvienas iš jų nagrinėjamas tik tam tikram griežtai nustatytame kontekste. Būtent visų prielaidų apjungimas ir išskiria šią mokyklą iš kitų. Šios mokyklos prielaidos pateiktos 13 lentelėje.

Kada organizacija pasiekia stabilią būseną, strategijos kūrimas pavirsta į pasiruošimą „šiuoliui“ iš vienos būsenos į kitą. Kitaip sakant po konfiguras neišvengiamai seka transformacija. Tuo metu kai strategijos kūrimo proceso tikslas yra organizacijos veiklos orientyrų pakeitimas, pasirodžiusios strategijos yra skirtos stabilizuoti organizacijos judėjimą pasirinkta kryptimi. Konfiguracijos mokykla kaip tik ir aprašo sąlyginai eilišką strategijos realizavimą

stabiliuose būsenose, kurios yra sutrikdomos atsitiktiniais ir pakankamai dramatiškais šuoliais į naujas būsenas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 250).

13 lentelė

Pagrindinės konfigūracijos mokyklos prielaidos

1 Prielaida	Didžiąją laiko dalį organizacija gali būti aprašyta kaip tam tikra stabili jos dalių konfigūracija. Turima omenyje, kad tam tikrų laikotarpių ji įgauna aiškią struktūrą, adekvačią konkrečiam kontekstui, formą, savo ruožtu tai sąlygoja organizacijos elgseną ir jos strategijų rinkinį
2 Prielaida	Tokie stabilumo periodai kartais būna nutraukiami kvantiniu šuoliu į kitą konfigūraciją
3 Prielaida	Stabilaus periodo ir pereinamojo transformacijos proceso kaita su laiku keičiasi į schematišką eiliškumą
4 Prielaida	Pagrindinis strateginio valdymo tikslas susidaro iš organizacijos stabilumo palaikyme gana ilgais laiko tarpais, arba strateginių pasikeitimų įgyvendinimu. Tuo pačiu metu atsiradus transformacijos poreikiui, strateginis valdymas turi pasirūpinti perėjimo procesu ir organizacijos gyvybiškumo išsaugojimu
5 Prielaida	Dėl to strategijos kūrimo procesas susiveda į koncepcijų kūrimą, arba formalų planavimą, sistematinę analizę arba vadovybės viziją, į kooperuotą mokymą arba konkurentinę politiką, į susikoncentravimą į individualų mokymąsi, kolektyvinę socializaciją, arba apsiriboja reakcijomis į aplinkos poveikį. Tačiau jos esminė sąlyga yra vykdomų veiksmų savalaikiškumas ir jų adekvatumas kontekstui. Trumpiau tariant, visos strategijų kūrimo mokyklos yra savaime tam tikros konfigūracijos
6 Prielaida	Rezultate gautos strategijos įgauna planų ir schemų, pozicijų arba gudrybių formą – tačiau vėl gi kiekvienai savo laikas ir atitinkama situacija

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategijų mokyklos, 2001, p. 253.

Labiausiai aršiai konfigūracijos mokyklą kritikavo amerikiečių teoretikas Leksas Donaldsonas. Jis pasisakė, kad teoretiško konfigūracijos požiūrio kenksmingumas yra tas, kad jį yra taip lengva suprasti ir naudoti dėstyje.

Bet kurios organizacijos paveikslas yra „daugybė pilkos spalvos atspalvių, bet ne balta ir juoda“, papildo L. Donaldsonas. Kiekviena konfigūracija turi problemų. Pavyzdžiui, kompanijos gali turėti padalinius su įvairiom struktūrom, kurios realizuoja skirtingas strategijas (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 285).

Jis taip pat nemažai kritikos skyrė kitam svarbiam šios mokyklos elementui: kvantiniam permainų šuoliui. L. Donaldsonas tvirtino kad požiūris, pagal kurį organizacija yra arba statiškoje būsenoje, arba greitai besikeičianti yra tuo pačiu metu empirinė ir konceptuali klaida. Kada organizacijos yra disbalanso būklėje ir strategijos neįvykdomos iki tol, kol jos nepasiekia stabilesnes konfigūracijos, iš kart kyla klausimas: kaip organizacijos apskritai sugeba įvykdyti tokį perėjimą? Kadangi veiksmų schema priklauso nuo to, kuriuo kampu ją nagrinėsi, visi apibendrinimai yra šiek tiek atsitiktiniai. Konfigūratyvus aprašymas iš pat pradžių neišvengiamai numato iškreipimus, tačiau tą patį galima pasakyti ir apie kiekvieną teoriją.

2. ĮMONIŲ STRATEGIJOS FORMAVIMAS

2.1 Strategija šiuolaikinėse organizacijose

Strategijos srities mokslas pasikeitė beveik neatpažįstamai nuo jo atsiradimo ir vystymosi pradžios. Visuotinai pripažintas faktas, kad vadovai turi griebtis strateginio mąstymo siekiant apsaugoti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Sunku ir įsivaizduoti šiuolaikinį verslo pokalbį kuriame nebūtų termino *strategija*. Vadovai dažnai vadovaujasi Microsoft strategija programinės įrangos rinkoje, Coca Cola bendrovės strategija Kinijoje, McDonald's žmonių valdymo strategija, IBM marketingo strategija, avialinių bendrovių Ryanair ir Easyjet įėjimo į rinkas strategijomis. Toki sąrašą galima būtų dar ilgai tęsti, ir jis darosi vis ilgesnis su kiekviena diena.

Toks dažnas strategijos termino naudojimas leidžia manyti, šis terminas yra ne dviprasmiškas ir jo esmė yra labai gerai suprantama. Tačiau taip nėra, ir daug kas yra vadinama strategija iš tiesų turi mažai ką bendro su ja. Nors ir nesuskaičiuojamai daug kartų akademikai ir konsultantai bandė pateikti paprastą strategijos apibūdinimą jos kompleksiskumas ir subtilumas neleido prieiti prie gero apibūdinimo (BEAVER, Graham, 2003, p 288). Tačiau yra bendri sutikimai dėl jos esminių dimensijų, elementų ir tikslų. Strategija yra organizacijos pozicionavimas siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ji reikalauja kad vadovai ir savininkai pasirinktų kuriuose rinkose ir jų segmentuose įmonė turėtų veikti ir ko ji turi vengti. Produktų ir paslaugų asortimento pasirinkimas, bei išteklių paieška ir įsisavinimas siekiant užtikrinti, kad įmonė dirbtų efektyviai, pelningai ir numatytose laiko rėmuose yra vieni svarbiausių geros strategijos komponentų. Visuotinai žinoma, kad pagrindinis strategijos tikslas yra vertės sukūrimas akcininkams ir savininkams sukuriant vertę vartotojui. (BEAVER, Graham, 2003, p 288)

Efektvyvios strategijos sukūrimas yra sudėtingas uždavinys. Jis reikalauja tiek analizės, tiek ir sintezės, todėl yra analitinis ir kūrybinis procesas. Tačiau strategija juda nuo statiško konkurencingumo pozicijų supratimo prie naujų prielaidų ir sąvokų, kur inovacijos yra veiklos centre nuo kurių priklauso ateities pelno srautai (BEAVER, Graham, 2003, p289). Novatoriškumas šiuo metu yra esminis konkurencijos instrumentas, išskiriantis sėkmingai besivystančias įmones iš biurokратиškų ir ne lanksčių. Šiuolaikiškos įmonės pripažįsta, kad strategija ir organizacija sukuria neatskiriama dvilypumą. Organizacijos tebeįtraukia įmones struktūrą, tačiau be jos dar yra įtraukiami sąryšiai su sistemomis, procesais ir organizacijos apribojimais. Ši išsamesne sąvoka leidžia suvienodinti organizacijos ir strategijos reikšmę. Dauguma įmonių dar nėra pasiruošusios tokiam žingsniui, tačiau nuomonė, jog organizacija ir strategija turi būti laikoma kaip vienas vienetas sulaukia vis didesnio pripažinimo. Literatūroje galima rasti naujų ir įtikinamų duomenų apie tai, kad dauguma įmonių, kurios siekia novatoriškumo ir inovacinių procesų susiduria su įsisenėjusiais įsitikinimais apie tai kas yra strategija ir kaip ji turi būti formuluojama (BEAVER,

Graham, 2002, 178). Tokių veiksmų visuma, kaip dažni technologiniai pokyčiai, padidėjusi tarptautinė konkurencija ir efektyvios veiklos siekis verčia dauguma įmonių svarstyti apie naujus organizavimosi būdus. Tokie pokyčiai organizacijoje dažnai padėdavo pasiekti tokių tikslų kaip didesnis organizacijos lankstumas ir kūrybiškumas, to pasėkoje strategijos procesas būdavo labiau priderintas prie vadovų ir vadybininkų reikalavimų. Strategavimas ir organizavimas, geriau atspindi tą nenutrūkstamą procesą negu mechaniški ir statiški daiktavardžiai dažnai minimi korporaciniame planavime ir strateginiame valdyme. Naujos įmonės eksperimentuoja su skirtingais požiūriais į tai kas yra strategija ir kaip geriausiai būtų ją taikyti. Bandoma surasti naujų požiūrių į tai, kokie klausimai turi sulaukt didžiausio valdymo organų dėmesio ir kaip turi būti nustatomi organizacijos prioritetai bei pasirenkami jos ištekliai. Šių klausimų visuma tampa pagrindiniu dalyku siekiant efektyvaus strateginio valdymo (ANDERSON, Alistair R., ATKINS Martin H, 2001, p.315).

2.2 Veiksniais paremta strategija

Pastaruoju metu konkurencija rinkose yra didesne nei kada nors buvo. Mes jau senai jaučiam globalizacijos ir dereguliavimo efektus. Interneto technologijų pažanga tik sustiprino šiuos efektus, taipogi prisideda ir auganti pirkėjo galia. Ne tik gyvavimo ciklai tampa trumpesni, bet ir panašu jog verslo aplinka tampa vis mažiau aiškiai suprantama. Apibendrinus viską, dabartinis verslo pasaulis yra daug labiau turbulentinis.

Kai kurių specialistų atsakas į tokius pokyčius buvo koncentruotis ties marža ir pelno rezultatu. Galima teigti, kad tai iš dalies yra įtakota nesubalansuoto akcininkų noro gauti trumpo laikotarpio rezultatus užuot ilgalaikio vertės sukūrimo. Nepaisant tikrosios priežasties, dauguma verslo lyderių beveik prarado, o gal niekada ir neturėjo suvokimo apie organinį verslo augimą.

Kitas populiarus atsakas yra siūlymas kreiptis į strategijos konsultantus. Tai pakankamai svarus atsakas tam tikromis aplinkybėmis, tačiau daugumai verslų tai gali turėti netgi neigiamos įtakos. Gali būti pasiūlyta tokia strategija, kuri nepripažįsta ja įgyvendinančių žmonių motyvacijos ir apribojimus. Ji paprasčiausiai gali būti ignoruojama ir pakenkti vadovybės įvaizdžiui.

Trečias populiarus atsakas yra stengtis kopijuoti „geriausią egzistuojančią praktiką“ . Tai gali būti etalonai, kokybės modeliai, kurie numato kuria linkme turi vystytis. Tačiau yra bent dvi problemos susijusios su „geriausios praktikos“ metodu. Visų pirmą jis turi mažai naudoti rinkos lyderiams, tik tiems kurie nori prisivyti juos. Antrą, jis visiškai ne teisingai siūlo stengtis gerinti visas sritis. Strategija savo ruožtu reikalauja tam tikros diskriminacijos, ji reikalauja pasirinkti iš daugumos svarbių aspektų tik keletą, kurie veda prie pranašumo (DALE, M. W. p.134).

Idėja, kad verslas turi pakankamai išteklių, ar didelį vadovavimo patirtį kuris gali siekti visų įmanomų sričių gerinimo laikantis laiko terminų ir pakankamai našiai.

Strategijos prigimtis. Norint suprasti kas yra tikslo varoma strategija, reikėtų apibrėžti paties „veiksni“ versle sąvoką, kuri gali turėti viena iš sekančių reikšmių (HUSSEY, David. 2001, p.205):

- **Problema** – tai labiausiai tinkamas „kandidatas“ kuris gali turėti įvairiausių formų, kaip pavyzdžiui, prarastas klientas, naujo konkurento atsiradimas, naujų įstatymų našta ir t.t.
- **Galimybė** – tai gali būti, pavyzdžiui, greitai augantis segmentas ir t.t.
- **Nežinomybė** – dviejų konkurentų susijungimas arba konkurento perpirkimas, gali labai įvairiai paveikti verslą.
- **Polemika** – tarkim du aukšti vadovai nesutaria dėl kažko pakankamai svarbaus, to priežastis gali būti skirtinga patirtis, arba net stiprus asmeniniai nesutarimai. Kas tai bebūtų, tai jau yra svarbi problema.

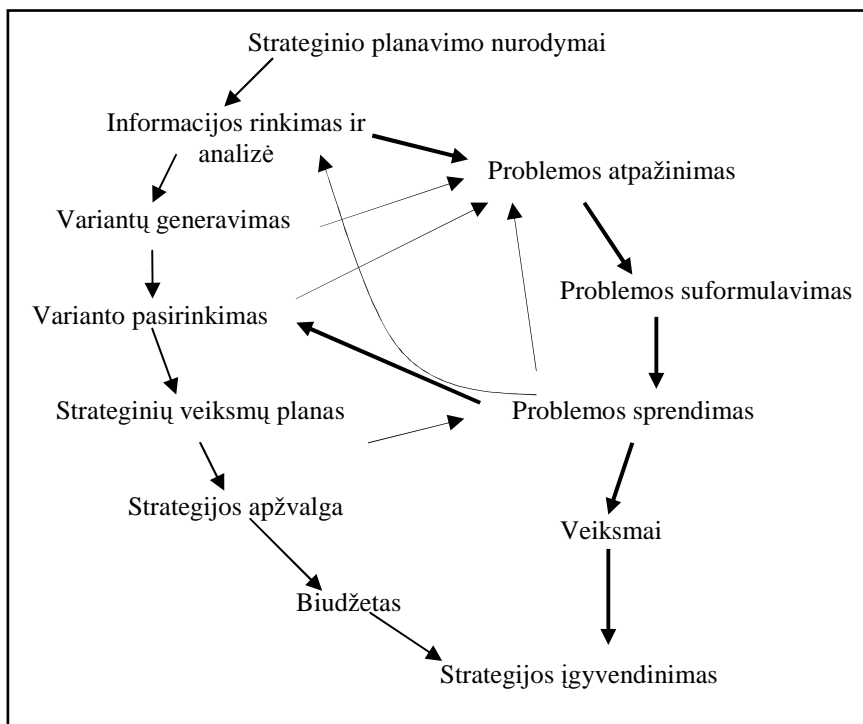
Toks esminių veiksmų supratimas leidžia gana paprastai ir išsamiai nustatyti kas gali ar jau vyksta versle ar verslo aplinkoje. Tai leidžia:

- Lengviau susidoroti su kompleksiskumu, pilnos informacijos trukumu ir nežinomybe – nėra būtina proceso pradžioje suprasti visas problemas, užtenka jas tik atpažinti.
- Daryti labiau tikslesni situacijos monitoringą – strategijoje vieni svarbiausių aspektų kyla iš labai silpnų signalų.
- Tinkamai vykdyti politiką – strategijos formavimas didžiąja dalimi yra politinis procesas. Tai liečia asmenines darbotvarkes, mentalinius modelius, valdančiosios grupės preferencijas ir apribojimus. Diskriminacinių pasirinkimų rezultatai gali skirtingai paveikti vadovus ir jų galią, statusą ir atpildą. Bandytas formuoti strategiją sterilioje aplinkoje stengiantis išvengti to yra pasmerktas žlugimui.

Svarbu žinoti ir suprasti patį strategijos procesą ir kai kuriuos praktinius įrankius, kurie padėtų atpažinti esminius klausimus. Būtina atpažinti ir suskirstyti problemas pagal prioritetus, kad patys svarbiausi dalykai susilauktų tinkamo dėmesio, būtų aiškiai apibrėžti ir jiems būtų sukurtas tinkamas atsakas. Tai veiksniais paremtas strategijos formavimas kuris pavaizduotas ketvirtame paveiksle.

Formavimosi procesas. Ketvirtame paveiksle matome formalų procesą kairėje diagramos pusėje. Pirmiausiai viskas prasideda nuo tam tikrų strateginio planavimo direktyvų, kurios nustato ribas kiekvienam organizacijos verslo vienetui, taipogi laiko tvarkaraštį ir minimalias reikšmes kuriomis turi disponuoti kiekvienas verslo vienetas. Informacijos rinkimas ir analizė būna įvairių formų, tačiau dažniausiai tai situacijos apžvalga į kurią įeina finansinės veiklos per atitinkamą periodą įvertinimas ir trijų pagrindinių lygmenų analizė, tai yra pramonės šaka, užimamos rinkos ir

pats verslas iš esmės. Analizės technika gali būti išmokstama iš knygų ar seminarų. Iš analizės išeina pasirinkimai ir taip procesas vyksta toliau.

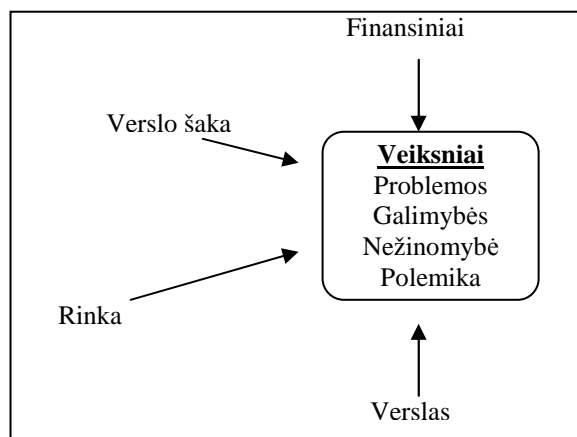


Šaltinis: Dale, M. W. Issue-driven strategy formation. 2002, p.134

4 pav. Veiksniais paremta strategija

Tikrovėje strategijos formavimas yra kur kas sudėtingesnis. Jis pagrįstas analize ir intuicija. Tai politinis procesas kurio negalima paprastai išskaidyti iki linijinio proceso.

Problemos atpažinimas. Problemos atpažinimas padeda suprasti su kokiais sunkumais susiduria verslas. Tam tikri įgūdžiai yra reikalingi norint tinkamai pasirinkti analizės metodą. Problemos atpažinimas yra ne tik „smegenų šturmo“ pratybos. Priešingai, tai strateginė diagnozė kurios paskirtis yra surasti ne akivaizdžius dalykus.



Šaltinis: Dale, M. W. Issue-driven strategy formation. 2002, p.136

5 pav. Problemos atpažinimas

Yra pripažinta, jog diagnozė yra viena iš probleminių strateginio sprendimo dalių (DALE, M. W, 2002, p.135), todėl bendrojo pobūdžio problemos atpažinimas gali duoti labiausiai neutralia diagnozę, kuri neneša iš anksto suformuoto sprendimo. Kitokiu atveju, pavyzdžiui, jei diagnoze būtų atliekama IT specialisto, labiausiai tikėtina būtų laukti IT sprendimo. Jeigu, pavyzdžiui, diagnozė yra atliekama pagal geriausios praktikos modelį, kuris gali ne atitikti verslo konteksto, tikėtina sulaukti ne tinkamo sprendimo kuris galėtų netgi pakenkti verslui.

Problemos suformulavimas. Šios veiklos rezultatas būna neišvengiamai ilgas sąrašas, dažnai per ilgas, kad viska galima būtų išspręsti. Paprastai reikia imtis veiksmų siekiant sumažinti tą sąrašą iki pačių svarbiausių klausimų, su kuriuo galima būtų normaliai dirbti (DALE, M. W, 2002, p.137). Problemos suformulavimo veiklos rezultatas yra sąrašas svarbių strateginių klausimų ir tikslų jų apibūdinimų.

Įvairūs veiksmai reikalingi norint praeit problemos suformulavimo procesą, įskaitant ir paprastą testą skirtą atskirti strateginius klausimus nuo mažiau svarbių, kuris pavaizduotas 6 paveiksle.

		<u>Įvykio tikimybė</u>				
		Mažai tikėtina 1	2	Galimas įvykis 3	4	Tikėtinas įvykis 5
<u>Efekto poveikis</u>	Didelė tikimybė	5				
	4					
	Vidutinė tikimybė	3				
	2					
	Maža tikimybė	1				

Šaltinis: Dale, M. W. Issue-driven strategy formation. 2002, p.137

6 Pav. Veiksnių svarbos įvertinimas

Visus veiksnius yra tikslinga patikslinti pagal kriterijus nurodytus 6 pav., kadangi gauti rezultatai leistų suprasti kokius potencialus efektus gresia įmonės veiklai. Taip pat naudinga išsiaiškinti tokių įvykių tikimybę. Visiškai tikėtina, kad kai kurių įvykių tikimybė gali būti 100% kadangi jie jau yra įvykę, pavyzdžiui, svarbaus kontakto praradimo. Netgi po įvairių rūšių veiksmų grupavimo pagal pateiktą schemą, yra tikėtina kad sąrašas išliks per ilgas, kad su juo galėtų susidoroti vadybininkai. Čia ir ateina laikas diskriminaciniams pasirinkimams, esmė yra ta, kad visada reikės rinktis iš kelių svarbių dalykų tik vieną. Sąrašą reikia sutrumpinti, norint išlaikyti jį valdymo galimybių ribose.

Pagal 6 pav. galima matyti, kad įmonėj svarbiausia atsirinkti tokius veiksnius, kurie turi didelę įvykio tikimybę ir yra tikėtina, jog jie turės didelį poveikį įmonės veiklai. Tokio metodo pagalba organizacija gali atskirti tikrai strateginės svarbos klausimus nuo paprastų rutinos darbų.

Problemos atpažinimas ir suformulavimas įgalina vadovus pakilti virš kasdieninių klausimų detalios analizės, taip sutaupomas laikas dėl to, kad atkrenta bereikalingas svarstymas kokios rinkos, koks gamybos metodas, koks jų derinys būtų sėkmingos strategijos pagrindas.

Kai šis sąrašas yra sumažintas iki tokio lygio, kad su juo galima būtų dirbti, vadovai turi apibūdinti kiekvieną problemą gan detalai ir kruopščiai pasirinkdami žodžius. Tai bene sudėtingiausia šio proceso dalis. Kai problema tēra sunkiai suvokiamas terminas galimi keli jos interpretavimo variantai. Jei yra bandoma pasidalinti perspektyvomis ir suvokimu, pateikti sąvoką kuri padėtų priėti bendro susitarimo, daroma didelė pažanga link „švaraus mąstymo“ ir komandos pastūmėjimo į priekį. Apibrėžiant kas yra problema svarbu yra tiksliai suformuoti klausimą, esminis šio klausimo aspektas yra tinkamai aptarti ir priėti bendro susitarimo dėl to, su kokiomis problemomis yra susidūrusi organizacija.

Problemos sprendimas. Šio proceso tikslas yra surasti tinkamą atsaką į esminius, strateginius klausimus. Kai kuriais atvejais šie klausimai gali būti gana akivaizdūs, bet tik tuo atveju jei problemos suformulavimo mechanizmas yra gera suderintas. Kitais atvejais sudėtingi sprendimai yra labai tikėtini. Bet kuriuo atveju šiame etape tinkami sprendimai turėtų tapti aiškiais. Problemos atpažinimas numato sekančius žingsnius (BEAVER, Graham. 2002, p.179):

- Esamų įrodymų rinkimas;
- Problemos įvertinimas ir tinkamo jos sprendimo paieška;
- Sprendimo įgyvendinimo laiko parinkimas;
- Sprendimo finansinis įvertinimas ir galimų padarinių verslui įvertinimas.

Kai kuriais atvejais sprendimai būna labai paprasti ir turi būti įgyvendinami nieko nelaukiant. Bet kuriuo atveju rezultatas turi būti strateginių veiksmų planas kuris padėtų atsakyti į kiekvieną strateginį klausimą kurie yra gyvybiškai svarbūs tolesnei organizacijos veiklai. Sėkminga šių veiksmių sėkminga kombinacija įgalina organizaciją veikti su žemais operaciniais kaštais, tinkamai restruktūrizavus, kas savo ruožtu veda prie didelės pelno grąžos.

Problemos valdymo koncepcija nesenai pradėta taikyti versle, konkrečiai strategijos formavimo procese. Tačiau ji gali būti efektyviai taikoma bet kur, kur yra sutinkami kompleksiskumas, nežinomybė, ar didelė pasirinkimų įvairovė. Problemos valdymo klausimas yra labai svarbus strategijos elementas. Skirtumai gali būti dėl skirtingų analizės tikslų, vertinimo kriterijų, arba žmonių įtrauktų į šį procesą.

Strategijos apžvalga. Šis procesas dažniausiai veda prie strategijos apžvalgos, kurio metu yra svarstomi įvairūs pasiūlyti argumentai ir variantai. Apžvalgą gali daryti direktorių taryba, verslo savininkas, aukšto rango vadovas, viskas priklauso nuo verslo dydžio ir vadovų patirties. Ne svarbu kas sėdi prie „apvalo stalo“ pavojai išlieka tie patys.

Dažniausiai į procesą yra įtraukiami aukštesni vadovai ir yra nagrinėjama daugybė darbotvarkių. Galima būtų šiek tiek ironizuojant sakyti, kad paprastai tai atrodo taip:

- Verslo padalinių vadovai siekia papildomų lėšų ir teikia pasiūlymus dėl ateities biudžeto paskirstymų.
- Aukštesnieji vadovai bando sužiūrėti, kad yra laikomasi direktyvų, rizika išmatuota ir nauji iššūkiai yra mesti.
- Kiekvienas svarsto pasiūlymus per savo preferencijų prizmę.
- Tokiu atveju reikalinga rimta diskusija dėl to ar pateikti pasiūlymai prisidėtų prie geros strategijos kūrimo ir ar tai padėtų pasiekti laukiamų rezultatų.

Yra keletas aspektų į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį. Visų pirma, pravartų tiksliai išsiaiškinti ir žinoti kokie yra strategijos apžvalgos tikslai ir protokolai. Jei jie yra aiškus, apžvalga bus produktyvesnė.

Antrą, ir svarbiausia, reikalinga sąveika tarp žmonių, kurie dalyvavo strategijos formavime ir žmonių, kurie dalyvauja strategijos apžvalgoje. Ypatingai tai yra svarbu kada yra sudaromas pagrindinių strateginių klausimų sąrašas. Tai tas taškas kuriame problemos yra atpažįstamos ir yra ruošiamas pokyčių planas. Jei yra sutariama dėl esminių strateginių elementų, tolesnis darbas gali būti vykdomas sutartų prielaidų pagrindu. Dažnai pasitaikanti problema strategijos apžvalgoje, tai kai kurių žmonių varžymasis dėl savo mėgstamų problemų sprendimo būdų nors dėl pačių problemų dar nėra sutarta. Taigi anksčiau minėta sąveika tarp atskirų specialistų dalyvaujančių strategijos formavime ir jos apžvalgoje gali būti naudingas tradicinės praktikos papildymas.

Strateginis planas ir biudžetas. Labai svarbu žinoti apie potencialią riziką, kuri gali kilti iš strateginio plano ir biudžeto sąveikos. Biudžetas turėtų būti pirmų metų detali pelno, kaštų ir piniginių srautų strateginio plano interpretacija. Realybėje tai reiškia, kad bus daromi spaudimai su tikslu pasiekti tam tikrus skaičius numatytus biudžete ir kiekviena organizacija turi savo specifinį stilių. Labiausiai reikia vengti tokios situacijos, kada spaudimas pasiekti pirmųjų metų skaičius padaro prieš tai priimtą strategiją visiškai nereikšminga.

Neteisinga būtų sakyti, kad toks spaudimas yra blogas reiškinys. Tačiau svarbu pažymėti, kad būtina numatyti galimas pasekmės strategijai, jei, pavyzdžiui, biudžetas yra mažinamas, arba kaip paveiks biudžetą strategijos įsigalėjimas.

Jei biudžeto ir strategijos sąveika nėra rimtai svarstoma niekas tokios strategijos nepriims rimtai. Strateginis planas bus dar vienas iš tų ritualinių dokumentų kurie yra užpildomi, bet niekada netampa veiklos vadovu.

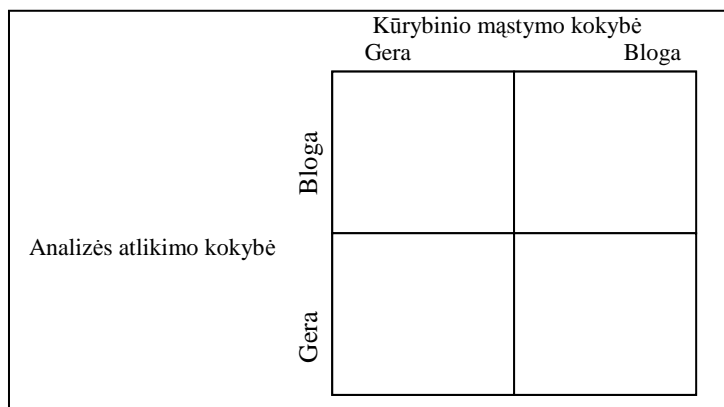
2.3 Kritiniai strategijos sėkmės veiksniai

Yra įvairių mokslininkų nuomonių apie tai kokie gi veiksniai labiausiai veikia strategijos sėkmingumą. Tačiau apibendrinus viską galima išskirti penkias pagrindines veiksmų grupes kurie gali smarkiai paveikti strategijos rezultatyvumą. Šie veiksniai yra sekantys (HUSSEY, David, 2001, p.205):

- Analizė;
- Kūrybinis strateginis mąstymas;
- Strateginis sprendimo procesas;
- Įgyvendinimas;
- Vadovaujančio personalo sugebėjimai.

Nors ir niekur nėra aprašyta kiek pastangų ir dėmesio reikia įdėti į kiekvieną iš šitų elementų, visgi egzistuoja tam tikri paprasti principai ir nuo organizacijos specifikos priklausantys sprendimai. Neteisingai juos interpretavus iškyla didelis pavojus strategijos sėkmei. Egzistuoja ir išoriniai veiksniai, kurie nėra įtraukti į šį modelį ir kurie gali sukliudyti strategijai ir net sunaikinti verslą. Yra pastebima tendencija, kada vadovai kaltina tokius išorinius veiksnius dėl nesėkmės ir prisiima sau nepelnytus laurus, kada tokie veiksniai tampa netikėtos sėkmės priežastimi (Bouman). Visgi galima teigti, kad daug daugiau yra vadovų galioje negu už jos ribų. Taip pat teigimu strateginių nesėkmių priežastys slypi vieno iš aukščiau išvardintų penkių veiksmų netinkamo interpretavimo ir įvertinimo.

Analizė ir kūrybinis strateginis mąstymas. Analizė ir kūrybinis strateginis mąstymas yra glaudžiai susiję veiksniai. Paveikslas nr.7 pavaizduoja šių veiksmų sąveiką.



Šaltinis: HUSSEY, David. Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success. 2001, p.202

7 pav. Analizė ir kūrybiškumas

Kada abu yra atlikti gerai yra didelis šansas, kad gauta strategija bus pagrįsta ir novatoriška. Gera analizė su blogu kūrybiniu mąstymu gali duoti pagrįstą strategiją, kuri bus daugiau kopijuojančio pobūdžio. Kopijavimo strategijos yra normalus reiškinys daugumoje kompanijų, bet siekiant ilgalaikės sėkmės yra būtinas kūrybiškas požiūris plačiai apimantis strategiją.

Kūrybinio požiūrio ir blogos analizės derinys taip pat sumažina sėkmės galimybes. Tie, kurie formuluoja strategijas gali būti labai išvalgūs ir tai padėtų jiems išvengti daugumos pavojų, bet visgi yra didesnė galimybė kad jie neišvengs jų. Svarbu pabrėžti, kad nėra aiškios nuomonės dėl to, ar originalios idėjos ir išvalgumas eina prieš ar po analitinės veiklos. Kūrybinis mąstymas gali eiti prieš detalų darbą, bet jis gali taip pat sėkmingai užimti vieta ir po situacijos analizės, kada galimybė gali būti aiškiai matoma iš gautų rezultatų.

Nei vienas iš šių veiksnių nėra vienkartiniai. Pavyzdžiui, situacijos analizė gali stimuliuoti kūrybiškumą ir tai gali privesti prie detalesnės analizės poreikio. Kūrybinis mąstymas gali būti reikalingas strategijai pereinant į įgyvendinimo stadiją, tačiau tuo pačiu metu gali atsirasti analizės poreikis įgyvendinimo problemoms nustatyti. Galima teigti, kad yra labiau tikslinga vertinti šiuos du veiksnius, kaip vieną nedalomą junginį, negu kaip skirtingas veiklas (HUSSEY, David.2001, p.203.).

Strateginis mąstymas tai menas kurio esmė yra aiškiai suvokti konkrečios situacijos elementus ir maksimaliai išnaudoti žmogaus smegenų galią restruktūrizuojant tuos elementus palankiausių būdu (HUSSEY, David.2001, p.203). Tikro pasaulio įvykiai ir fenomenai ne visada atitinka linijinio modelio struktūrą. Taigi tai reiškia, kad detalus situacijos nagrinėjimas ir skaidymas į komponentus ir jų restruktūrizavimas į naują derinį neatitinka „žingsnis po žingsnio“ analizės metodologijos. Tai įmanoma tik naudojant ne linijinį mąstymo įrankį – žmogaus smegenis. Tikrasis strateginis mąstymas yra aiškiai susietas su tradiciniais mechaninių sistemų požiūriu pagrįstu linijiniu mąstymu. Bet jis taip pat yra susietas su požiūriu kuriame viskas yra pagrįsta intuicija, išvadų gavimų be tikrojo skaidymo ir analizės.

Analitinės dalies atlikimas. Yra daugybė dalykų kurie gali pakrypti neteisinga linkme analitiniame procese. Pagrindiniai jų yra (HUSSEY, David.2001, p.204):

- Asmeniniai veiksniai analitiniame procese.
- Nesugebėjimas teisingai atlikti analizę.
- Problemos su priemonėmis ir technikomis.
- Neteisingas įrankių ir technikų panaudojimas, arba klaidingų metodų naudojimas.

Asmeniniai veiksniai. Mažai kada analizė išvengia asmeninių veiksnių ir nusistatymų įtakos, todėl galima sakyti kad analizės procesas yra pakankamai objektyvus. Priežastis glūdi tame, kad žmogus atsakingas už analizę turi nuspręst ką konkrečiai reikia analizuoti ir kokia informacija yra reikalinga. Asmeninis nusiteikimas ir įsitikinimai reiškia, kad kas nors ne bus traktuojama kaip svarbi informacija ir kas nors ne bus įtraukta į procesą. Dažniausia tie kurie vykdo analizę nenutuokia, kad jie turi problemų. David Hussey (2001) savo darbuose užsimina apie „plokščios žemės“ sindromą. Tai savotiškas supratimo apribojimas, kitais žodžiais vadovai dažnai suvokia situacija savaip, o ne taip kokia ji yra iš tikrųjų. Pavyzdžiui, viduramžiais žmonės tikėjo kad pasaulis yra plokščias ir atitinkamai jie sukūrė tam tikras taktikas kurios atitiko tokį pasaulio suvokimą. Vienas iš pavyzdžių yra vyravusi nuomonė, kad negalima plaukti arti krašto, nes galima nukristi. Realybė kurią mes žinome yra kitokia ir tokia strategija mums atrodo ne logiška. Technikos dažnai paliūdi tam tikrų įsitikinimų buvimą kurie „paraliuoja“ organizacija, nors jų tikra paskirtis turi būti mąstymo išlaisvinimas (Hussey, 1999).

Jėgos, kurios nulemia pasirinkimą ką analizuoti gali paveikti ir bet kurių išvadų teisingą vertinimą. Niekas negali visiškai atsisakyti bichėivioristinio poveikio, kuris veikia analitinio proceso suvokimą. Bet žinojimas, kad kažkas gali būti ignoruojama ir teisingas techniku naudojimas gali padėti vadovui „apšviest“ tam tikrus problemas aspektus. Tai gali būti pirmieji žingsniai link trumparegiškumo panaikinimo.

Nesugebėjimas teisingai atlikti analizę. Nesugebėjimas teisingai atlikti analizę gali būti dėl kelių priežasčių, tai gali būti asmeniniai veiksniai, tai gali būti ir tam tikrų situacijų ir metodologijų ignoravimas. To priežastis gali būti ir aukštesnių vadovų kompetencija ir sugebėjimai.

Dažna problema yra kai kurių strateginio proceso dalių atidėliojimas, todėl nei analitiniai nei kūrybiniai elementai negali padengti visų aspektų kurie turi sulaukti atitinkamo dėmesio tinkamu laiku. (HUSSEY, David.2001, p.206.) mini, kad dauguma kompanijų neįtraukia kai kurias esmines sritis į strategijos procesą, kuris turi būti detalus ir kompleksiškas. Tarp savo tyrimų rezultatų Hussey (1999) mini tokias vadovybės klaidas, kaip išankstinės analizės dėl įgyvendinamų pokyčių efekto organizacijai. Daug vadovų vertina strategijos tikslą kaip konkrečia užduoti ir ne susimąsto kad tikrasis strategijos tikslas yra efektyvi organizacija. Kai kuriais atvejais nesugebėjimas tinkamai pradėti analize yra esminė netinkamos strategijos įgyvendinimo priežastis, kas savo ruožtu veda prie visiško strategijos žlugimo.

Problemos su priemonėmis ir technikomis. Įrankiai ir technikos gali būti labai naudingi jei yra kruopščiai parenkami pagal situaciją ir teisingai panaudojami. Jie taip pat gali kelti ir pavojų kada yra pritaikomi netinkamai. Tikrą pavojų kelia bandos jausmas, kada akelai taikomas kitų metodikos kopijavimas vietoj atsargaus tinkamų priemonių parinkimo pagal aplinkybes.

Technika tai gali būti analizės metodas kuris reikalauja tam tikros informacijos prieš tai kai jis gali būti panaudojamas. Tokio metodo pagalba galima gauti verslo situacijos vaizdą iš kitokių perspektyvų, taigi taikoma technika gali pakeist suvokimo ribas. Daugumoje atveju yra naudinga pritaikyti daugiau nei vieną techniką, kadangi jos gali parodyt įvairius situacijos aspektus. Svarbu suprast kad technika ar metodai nekeičia situacijos, o tik parodo ją iš kitokios perspektyvos. Žmogaus akis nepastebi smulkiu dalelių, tačiau jos vistiek egzistuoja. Tik pagalbinė priemonė kaip mikroskopas gali padaryt jas matomas žmogaus akiai. Tai ir yra visa technikos esmė, ji padėta pastebėti tuos dalykus kuriuos mes paprastai galim nepamatyt (HUSSEY, David, 2001, p.205).

Priemonė ar metodologija gali būti procesų ir sistemų derinys. Kompleksinės priemonės gali pakeisti organizaciją naudinga linkme, tačiau svarbu netaikyti jų per daug tuo pačiu metu. Geras pavyzdys yra kokybės valdymas, kuris reikalauja didėlio visos organizacijos atsidavimo ir gali palikti žyme organizacijai jei yra nesėkmingas. Dauguma technikų gali būti naudojamos nedideliais kiekiais ir jų galima greitai atsisakyti jei jos neduoda norimų rezultatų. Dauguma priemonių pareikalauja didelių pastangų ir jas negalima lengvai pritaikyti ar atmesti.

Yra mažiausiai trys veiksniai kurie gali padaryti priemones ar technikos naudojimą probleminiu, ir du veiksniai kurie lemia visišką nesėkmę (HUSSEY, David, 2001, p.206):

- Šiuolaikinėje visuomenėje yra labai vertinamas laikas, iš vadovų tikimasi greitų rezultatų ir jie nuolat patyria spaudimą dėl „greito sprendimo“ suradimo. Naujos technikos gali atrodyti kaip sprendimas ir yra priimamos kaip tokios. Tinkamas požiūris į analitinių situacijos sprendimą yra ignoruojamas ir tikimasi, kad novatoriškas požiūris viską išspręs.
- Priemonės ir technikos yra dažnai pervertinamos. Kai kurie konsultantai gali perdėtai akcentuoti jų metodų privalumus. Akademikai ir konsultantai siūlantys naujus metodus gali sukurti apgaulingą įspūdi apie metodus, pristatinėdami juos straipsniuose ir knygose.
- Tie, kuriems trūksta vaizduotės, gali imituoti konkurentus. Tačiau priemonė ar technika kuri atitinka vienos organizacijos situaciją ir kultūrą gali visiškai neatitikti kitos organizacijos kultūros ir situacijos.

Šiuos veiksnius sustiprina faktas, kad dauguma organizacijų neadekvačiai supranta priemonių ir technikos koncepciją, arba detalų metodologijos reikalavimą. Neadekvatus supratimas gali taip pat privesti prie nusivylimo priemonėmis ar technikomis.

Supratimo stoka gali būti sekančių dviejų veiksnių atsiradimo, dėl kurių nusivylimas bus beveik neišvengiamas (HUSSEY, David, 2001, p.207):

- Priemonės ir technikos reikalauja laiko įgyvendinimui. Jei kažkas buvo parinkta nes tai yra madinga o ne dėl to, kad tai yra teisinga priemonė ar technika esant susiklosčiusiems aplinkybėmis. Greito sprendimo mąstymas gali privesti prie nepagrįstų lūkesčių dėl priemonės reikalingo laiko. Dažnai dėl nusivylimo priemonių atsisakoma greičiau nei ji gali atnešti tinkamą rezultatą, ir imamasi bandyti kitas priemones ir technikas.

- Daugumą priemonių ir technikų turi būti padarytos naudojimui tik tam tikrose situacijose. Jei vadovybė nesupranta to, adaptavimas yra ne įmanomas.

Populiariausių priemonių ir technikų sąrašas kurias taiko sėkmingos ir mažiau sėkmingos kompanijos yra pateiktas 14 Lentelėje . Paryškinti pavadinimai tų priemonių kurių nėra kitos grupės dešimtuose. Taigi galima matyti ne tik priemonių rūšiavimą abiejose grupėse pagal svarbą, bet ir tas priemones ir technikas kurias naudoja sėkmingos kompanijos ir kurių nenaudoja mažiau sėkmingos kompanijos.

Negalima sakyti, kad lentelę galima naudoti kaip sėkmingo technikos pasirinkimo formulę. Prieš pasirenkant vienokią ar kitokią priemonę svarbu atsakyti į tokius klausimus kaip:

- Ar priemonė, technika atitinka esamą problemą?
- Ar ji dera su organizacijos kultūra, stiliumi?
- Ar jas supranta žmonės, kurie jas naudoja?
- Kokį poveikį organizacijai turės jų pritaikymas?
- Kokie yra pasirinkto metodo konkretus privalumas?
- Kokie trukumai?
- Kas motyvuoja pasirinkti ji?
- Ar organizacija gali ji pritaikyti?

14 Lentelė

Populiariausios priemonės ir technikos

Sėkmingos kompanijos	Mažiau sėkmingos kompanijos
Vartotojo pasitenkinimo išmatavimas Strateginis planavimas Misija ir vertybės Augimo strategijos Ciklo trukmės mažinimas Vartotojų segmentavimas Darbo padalijimas trečiosioms šalims Etaloninis vertinimas Vartotojų išlaikymas	Integravimosi grupės Scenarijų planavimas Vartotojų išlaikymas Etaloninis vertinimas Portfelio analizė Ciklo trukmės mažinimas Strateginis planavimas Vartotojų pasitenkinimo išmatavimas

Šaltinis: HUSSEY, David. Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success. 2001, p.208

Netinkamų technikų ir priemonių naudojimas. Tai dažnesnė blogos analizės priežastis negu galima tikėtis, ji taip pat glaudžiai susijusi su neteisingu supratimu. Netinkamo priemonių ir technikų naudojimo priežastys yra kelios. Dažnai vadovai pakeitę pareigas atlieka tą patį darbą kaip ir prieš tai užimamose pareigose. Vadovai jaučiasi naujam vaidmeniui tik dėl to kad pasikeitė jo pareigų pavadinimas. Taigi daug vadovų ir specialistų nesistengia išmokyti koncepcijų ir metodų su kuriais jie dirba. Nėra labai lengva išmokyti apie visus juos, tačiau yra literatūros apie populiariausius metodus, taip pat galima pasinaudoti įvairiais seminarais ir konsultantais.

Šiuolaikiniame pasaulyje yra mažai aiškumo ir daug painiavos tarp teoretikų ir praktikų. Viso to pasėkoje labiausiai tikėtina, kad vadovai pasirinks idėjas, modelius ir technikas kurias jie supranta, kurias jiems lengva panaudoti ir kurie atitinka jų verslo kontekstą. Ar pasirinkimas yra geras gali parodyti tik verslo sėkmė o ne loginiai ir filosofiniai išvedžiojimai (FANKLIN, Peter 2001, p.213). Pagal Franklina (2001) tokių priemonių ir technikų kaip pavyzdžiui Ansof dežė, SSGG analizė, Porterio konkurencinis modelis, ar BKG matrica naudojimas yra neišvengiamai problematiškas. Jis pateikia SSGG techniką kaip pavyzdį. Iš pirmo žvilgsnio stipriųjų ir silpnųjų pusių, bei galimybių ir grėsmių paieška ir identifikavimas yra lengva užduotis. Tačiau praktikoje tai kas bus įrašyta į keturis matricos langus priklauso nuo žmonių optimizmo ar pesimizmo ir skirsis priklausomai nuo jų laiko suvokimo. Praktikoje taip pat gali būti, kad vienas elementas atsidurs keliose languose tuo pačiu metu, kadangi priklausomai nuo ateities situacijų jis gali duoti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą poveikį. Tai reiškia kad SSGG negali duoti unikalių rezultatų. Gauti rezultatai priklausys nuo žmonių, kurie pildo matricą nusiteikimo, žinių, galios ir nuovokumo. Čia tik vienas iš daugelio pavyzdžių kaip strateginės priemonės ir technikos gali būti netinkamai naudojamos, iki šiol ši strateginio valdymo sritys išlieka probleminė.

Įgyvendinimas. Literatūroje daug kur keliamas strategijos įgyvendinimo klausimas, o tiksliau jos įgyvendinimo stokos nagrinėjimas. Įdomius rezultatus parodė (Renaissance Worldwide/Business Intelligence, 1997) tyrimas, kuris nagrinėjo 272 Anglijos kompanijas. Rezultatai parodė kad tik trečdalis kompanijų tikėjo, jog jie pasiekė visų savo tikslų, 8% mane kad nepasiekė nei vieno iš savo tikslų, 11% kad tik vieną, 37% kad pasiekė kelis tikslus. Buvo atlikti įdomūs pastebėjimai, kad daugumos įmonių nesėkmės priežastis slypėjo ankstyvose planavimo etapuose.

Amerikiečių mokslininkas Hussey savo straipsnyje (1999) pateikė keturis įgyvendinimo barjerus:

- Strategijos kuras nesupranta jas įgyvendinantys žmonės;
- Valdymo sistema yra sukurta daugiau operacinei kontrolei nei strateginei;
- Esminiai procesai yra nesusiję su strategijos varomosiomis jėgomis;
- Asmeniniai tikslai ir kompetencijos yra nesusiję su strategijos įgyvendinimu.

David Hussey (1999) manymu kelias į sėkmę yra tik per tinkamą požiūrio naudojimą. Yra daugybė būdų, kurių dėka vizija, strategija ir įgyvendinimas gali būti sėkmingi, ir dažniausiai nesėkmingo strategijos įgyvendinimo priežastis yra mažas tokių požiūrių naudojimo efektyvumas.

15 Lentelė

Tikslų ir strategijos sąryšis

Kompanijos kurios pasiekė	Aiškiai apibrėžti strateginiai tikslai	Aiškiai apibrėžtas kelias užbrėžtų tikslų pasiekimui
100% visų tikslų	97%	80%
Tik du iš tikslų	89%	68%
Tik vieną iš tikslų	96%	50%
Nei vieno tikslo	88%	37%

Šaltinis: HUSSEY, David. Strategy implementation: once more with feeling. 1999, p.187

Galima teigti kad valdymas yra per daug trivializuotas, per daug organizacijų akiai seka madas, ieško greitų ir nesudėtinų metodų viskam sutvarkyti ir žlunga kada stebuklingas receptas nesuveikia. David Hussey panaudoja „greitos kavos“ metafora, „užtenka tik atidaryti, įpilti vandens ir kava paruošta“ jokio darbo nereikia. Nesugebėjimas suprasti ir tinkamai pritaikyti „įrankius“ ir technikas kurios buvo pasirinktos yra šio amžiaus vadybos „lyga“.

3. LIETUVOS AERONAUTIKOS ĮMONIŲ STRATEGIJŲ FORMAVIMAS

Lietuvos aviacijos istorija didžiąja dalimi prasidėjo nuo Rusų okupacijos pradžios. Lietuvos aviacijos klubai nuo seno naudoja tradicinius rusų vienmotorius lėktuvus Yak-18T, Yak-50, Yak-52, Yak-55M ir labiau modernius Sukhojaus akrobatinius lėktuvus Su-26, Su-29 ir Su-31. Po Lietuvos nepriklausomybės atgavimo atsirado nemažai įmonių kurios pradėjo specializuotis tokių lėktuvų remonto darbuose, taip pat atsirado ir tendencija prekiauti šiais orlaiviais. Tokių įvykių eigą lėmė didelė šių lėktuvų paklausa vakarų šalyse. Tokius paklausos mastus galima paaiškinti keliais veiksniais. Visų pirma, Lietuvos įmonės ilgą laiką galėjo pasiūlyti lėktuvus labai mažomis kainomis, kadangi orlaiviai buvo perkami iš Rusijos nedidelėmis kainomis ir darbo jėgos kaina buvo mažesnė nei bet kurioje vakarų šalyje, tokiu būdu galutinė produkto kaina vakarų pirkėjams atrodė labai patraukli. Antra, šie orlaiviai pasižymi patvarumu, paprasta ir nebrangia eksploatacija ir lengvai pasiduoda įvairiomis modifikacijom, kaip, pavyzdžiui, variklio galios padidinimas ir panašiai.

Lietuvoje aviacijos sektoriuje dirba apie 110 žmonių, iš jų kvalifikuoti specialistai sudaro apie 30 darbuotojų. Pagrindinės įmonės yra:

- UAB „Nerka“
- UAB „Kauno Aviacijos Gamykla“
- UAB „Klaipėdos avialinijos“
- UAB „Sraigmata“
- UAB „Anabaras“
- UAB „Termikas“

Visos aviacinės įmonės tradiciškai bazuojasi prie aerodromų kur nuo seno yra išvystyta specializuota infrastruktūra ir viskas yra pritaikyta patogiam orlaivių eksploatavimui, pagrindinės tokios vietos Lietuvoje yra: Pociūnų aerodromas (Prienu raj.), Kaune – Karmėlavos oro uostas, Vilniuje – Kyviškių aerodromas, Klaipėdos oro uostas ir Panevėžio Istros aerodromas.

Įmonės aptarnauja Naujosios Zelandijos, Australijos, Europos, Amerikos rinkas. Dauguma jų specializuojasi senų rusiškų lėktuvų aptarnavime, smulkių vienmotorių lėktuvų variklių aptarnavime, sraigčių aptarnavime, orlaivių dažyme. Paslaugų asortimentas gali skirtis priklausomai nuo įmonės pobūdžio ir dydžio.

3.1 Bendra įmonių charakteristika

Tyrimo imtį sudaro 4 aviacinės įmonės:

- UAB „Anabaras“ – Vilnius
- UAB „Termikas“ – Pociūnai, Prienų raj.
- UAB „Nerka“ – Pociūnai, Prienų raj.
- UAB „Kauno aviacijos gamykla“ – Karmėlava

UAB „Sraigmata“ užsiima tik atskirų dalių remontu ir neturi licenzijos pilnam lėktuvo aptarnavimui. UAB „Klaipėdos Avialinijos“ užsiima kitokio profilio darbais negu tos įmonės kurios buvo atrinktos į imtį. Dėl šių priežasčių šios dvi įmonės nėra įtrauktos į darbo tyrimą.

Įmonių pagrindinės veiklos sąrašas yra pateiktas 16 lentelėje. Kaip jau buvo paminėta anksčiau įmonės specializuojasi Rusiškose Yakovlev konstruktoriaus biuro lėktuvuose, tačiau taip pat gali dirba ir su Sukhojaus lėktuvais (Su-26, Su-29 ir Su-31).

16 Lentelė

Įmonių specializacijos sritys

Įmonių specializacijos sritys	Įmonės			
	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „Kauno aviacijos gamykla“
Lėktuvų pardavimas	X	X	X	X
Mechanikų apmokymas	X	X		
Pilotų apmokymas	X	X		
Detalių tiekimas	X	X	X	X
Sraigčių aptarnavimas	X	X		X
Lėktuvų techninis aptarnavimas	X	X	X	X
Komponentų gamyba	X	X		X
Variklių remontas	X	X		X
Modifikacijų atlikimas	X	X	X	
Orlaivių dažymas	X	X	X	X

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Teikiamų paslaugų asortimento skirtumai gali būti paaiškinami kvalifikuoto personalo kiekio skirtumais, užimamų patalpų dydžio skirtumais ir turimų įrengimų skirtumais. UAB „Nerka“ dirba 20 darbuotojų, UAB „Termikas“ yra įdarbinti 34 darbuotojai, UAB „Anabaras“ yra 15 darbuotojų ir UAB „Kauno aviacijos gamykla“ dirba 15 darbuotojų.

Dirbant su orlaiviais reikalinga licenzija kurią išduoda Lietuvos Civilinės Aviacijos Departamentas. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, reikalavimai kuriuos reikia atitikti norint gauti licencijas sugriežtėjo, tačiau unifikavus civilinės aviacijos reglamentus ir normatyvus Lietuvos įmonės gali atlikti sertifikuotus darbus kurie yra pripažįstami ir visur kitur Europoje. UAB „Termikas“ yra pakolka vienintelė įmonė, kuri turi PART145 licenziją, kuri leidžia atlikti smulkius vakarietišku orlaivių Cessna ir Piper remonto darbus. Iš esmės tai yra didelis privalumas, kadangi Cessna ir Piper lėktuvai yra labai paplitę vakarų šalyse. Kitos įmonės dirba pagal LTPR tipo licenziją, todėl norint atlikti sudėtingesnius darbus yra būtinas partneris užsienyje, kuris yra sertifikuotas pagal PART145 licenziją.

Tyrimo metodika. Visi tyrimo duomenys apie įmones buvo surinkti anketinės apklausos ir interviu pagalba. Pagrindines anketos klausimų grupes sudarė:

- Klausimai apie pačią įmonę ir jos darbuotojų personalą;
- Klausimai apie įmonės teikiamas paslaugas ir produkciją;
- Klausimai apie įmonės užimamą rinką;
- Klausimai apie įmonės pardavimų specifiką;
- Klausimai apie įmonės konkurencinę situaciją.

Dauguma klausimų turėjo būti įvertinti nuo 0 iki 10 balų skalėje. Duomenų interpretacijai ir analizei buvo panaudota specializuota kompiuterinė programa Business Insight (versija 7.1.62). Programos pagalba klausimų įvertinimų visuma buvo panaudota strategijų potencialams apskaičiavimui, įmonių strateginių veiksmų, vidinių veiksmų įvertinimui atitinkamo svorio nuo 0 iki 100 suteikimo pagalba. Taip pat atliekant palyginamąją analizę programos pagalba duomenys buvo panaudoti įvairių matricų sudarymui (pvz. Konkurencinio pranašumo, Bostono konsultacinės grupės, kainos ir kokybės matrica ir kt.)

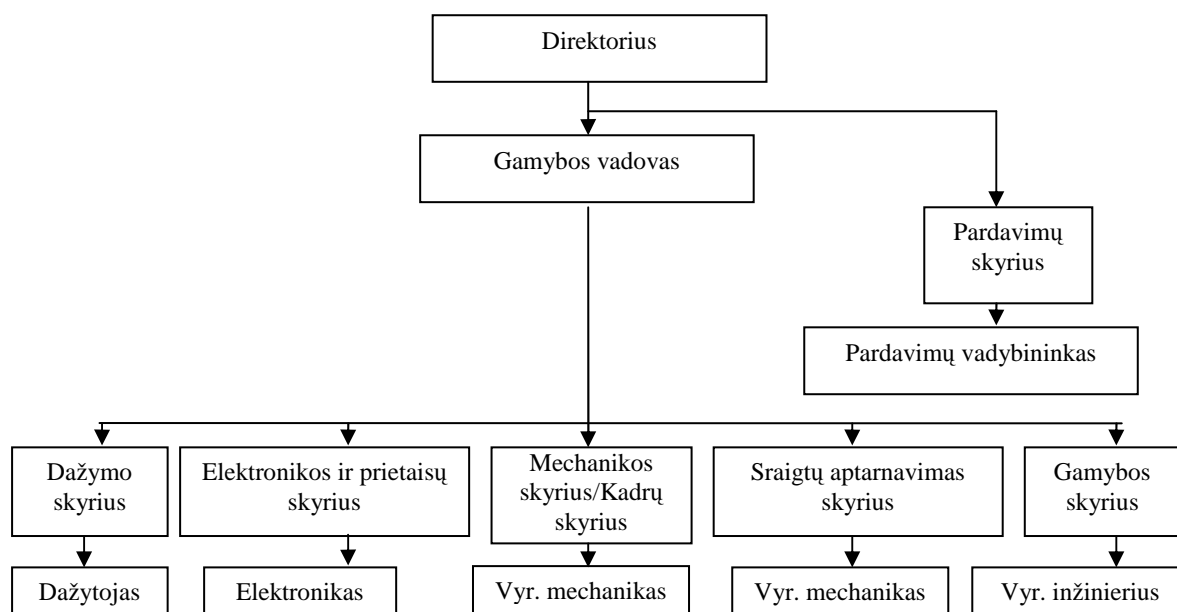
3.2 Įmonių organizacinės struktūros

Kaip jau buvo paminėta, Lietuvos aviacinės įmonės yra mažos, darbuotojų skaičius svyruoja nuo 15 iki 34 žmonių. Nedidelis darbuotojų skaičius turi savo privalumų, kaip pavyzdžiui, įmonės valdymo sudėtingumo sumažėjimas.

Visų įmonių struktūra yra ganėtinai panaši ir dažniausiai nesudėtinga. Kadangi strategijos formavimo darbus atlieka aukščiausi valdymo sluoksniai, svarbu trumpai susipažinti su analizuojamomis įmonėmis ir jų organizacinėmis struktūromis.

UAB „Nerka“. Įmonė nėra didelė. Joje dirba tik 20 darbuotojų, tad jos valdymo forma yra linijinė. Taip sprendimai yra priimami greitai ir efektyviai, direktorius yra nuolat informuojamas apie vykdomą veiklą, darbų eigą. Kaip parodyta 8 pav., UAB „Nerka“ turi vieną direktorių, tai yra jos steigėjas. Jam yra pavaldūs gamybos vadovas, atliekantis pagrindinę darbuotojų koordinavimo

funkciją. Jis prižiūri, kad būtų neatsiliekama nuo laiko terminų, kontroliuoja nustatytų kokybės standartų laikymąsi. Direktoriui taip pat pavaldus yra ir pardavimų vadybininkas, kurio funkcija yra pardavimų didinimas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

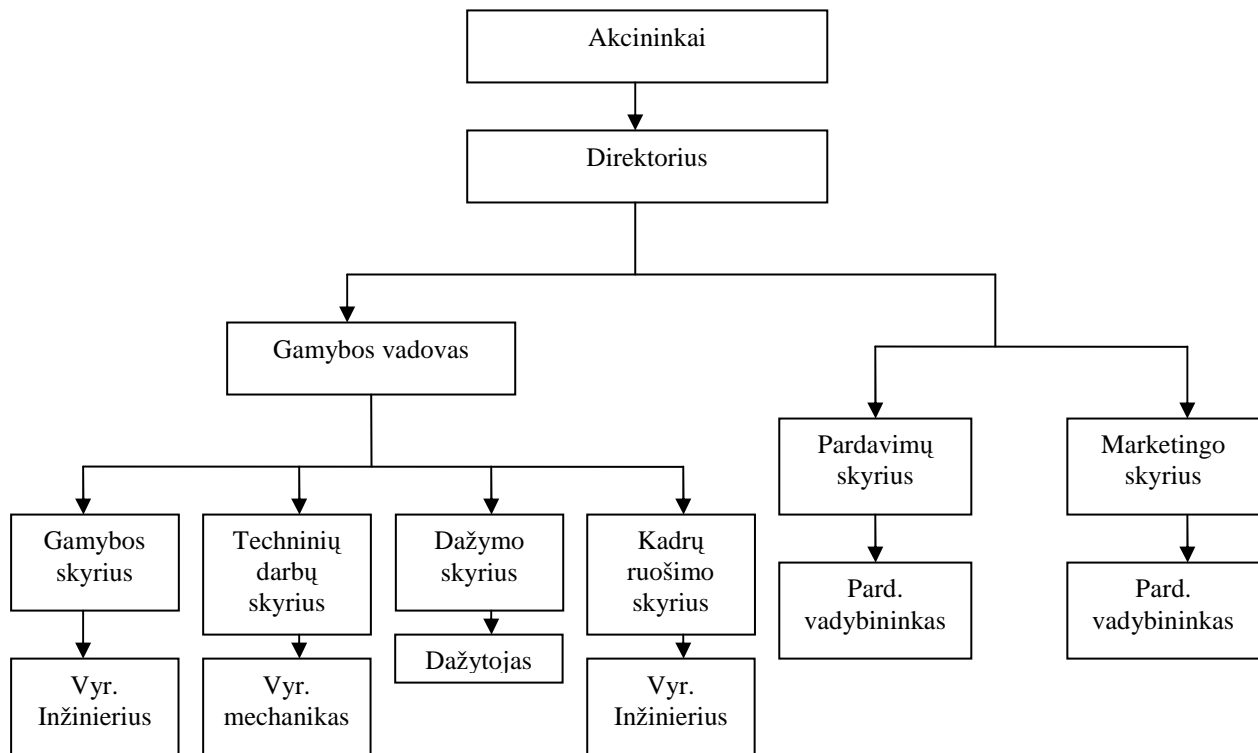
8 pav. UAB „Nerka“ organizacinė struktūra

Taigi iš 8 pav. galima matyti, kad įmonėje yra ganėtinai primityvi valdymo forma, tačiau dėl bendrovės dydžio ir darbuotojų kiekio, ji yra gana efektyvi. Kolektyvas yra glaudus, todėl tai yra vienas iš aukštos organizacinės kultūros šaltinių. Visi darbuotojai yra gerai motyvuoti, siekia tų pačių tikslų.

Visą planavimo darbą atlieka pats generalinis direktorius. Kadangi įmonė nėra didelė, šis darbas yra įvykdomas vieno žmogaus. Gamybos vadovo funkcija yra užtikrinti nustatytų tikslų siekimą, planų vykdymo kontrolę. Taigi direktorius atlieka pirmuosius tris strateginio planavimo proceso žingsnius: nustato įmonės tikslus, viziją ir misiją, užsiima aplinkos tyrimais, bei suformuluoja strategiją. Tuo tarpu vadovas vykdo jos įgyvendinimą ir kontrolę.

UAB „Termikas“. Įmonės struktūra yra pavaizduota 9 paveiksle. Šios įmonės šiek tiek skiriasi nuo UAB „Nerka“, kadangi čia jau aukščiausia valdžia išeina iš akcininkų, kuriems yra pavaldus direktorius. Savo ruožtu direktoriui yra pavaldūs 2 pardavimų vadybininkai, atsakingi už reklamą, įmonės marketingą ir pardavimų didinimą, bei vienas vadovas kuris koordinuoja įvairiausių techninius darbus, bei kurdų ruošimą.

Šios įmonės strategija formuoja direktorius, tačiau prieš pereinant strategijai į įgyvendinimo stadiją ją turi priimti akcininkai, kurie reikalui esant gali pakeičiam strategijoje.

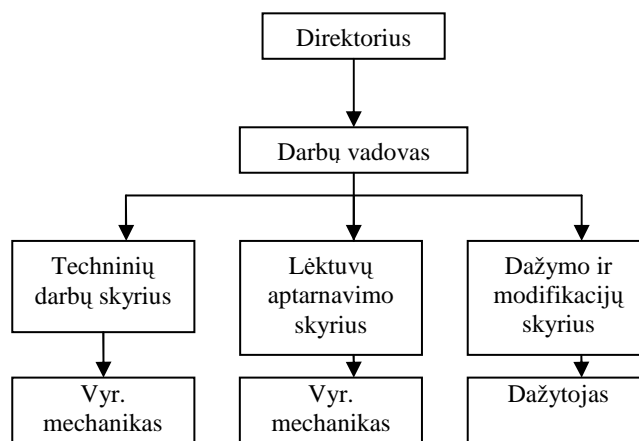


Šaltinis: sudaryta autoriaus

9 pav. UAB „Termikas“ organizacinė struktūra

Esant tokiai situacijai svarbu yra geras komunikavimas tarp akcininkų ir direktoriaus, kadangi akcininkai dažnai gali būti visapusiškai nesusipažinę su situacija ir kai kuriais atvejais gali iškilti pavojus dėl interesų konfliktų. Kai strategija yra priimta, ją įgyvendinti padeda vadovas ir pardavimų vadybininkai.

UAB „Anabaras“. UAB „Anabaras“ yra viena mažiausių įmonių iš visos imties, jos organizacinė struktūra yra labai primityvi. Įmonės steigėjas, jos direktorius užsiima įmonės reklama, pardavimais ir bendravimu su klientais, tuo tarpu jam pavaldus darbų vadovas koordinuoja techninių darbų eigą ir prižiūri, kad viskas vyktų pagal planą. Šios įmonės organizacinė struktūra yra pavaizduota 10 paveiksle.

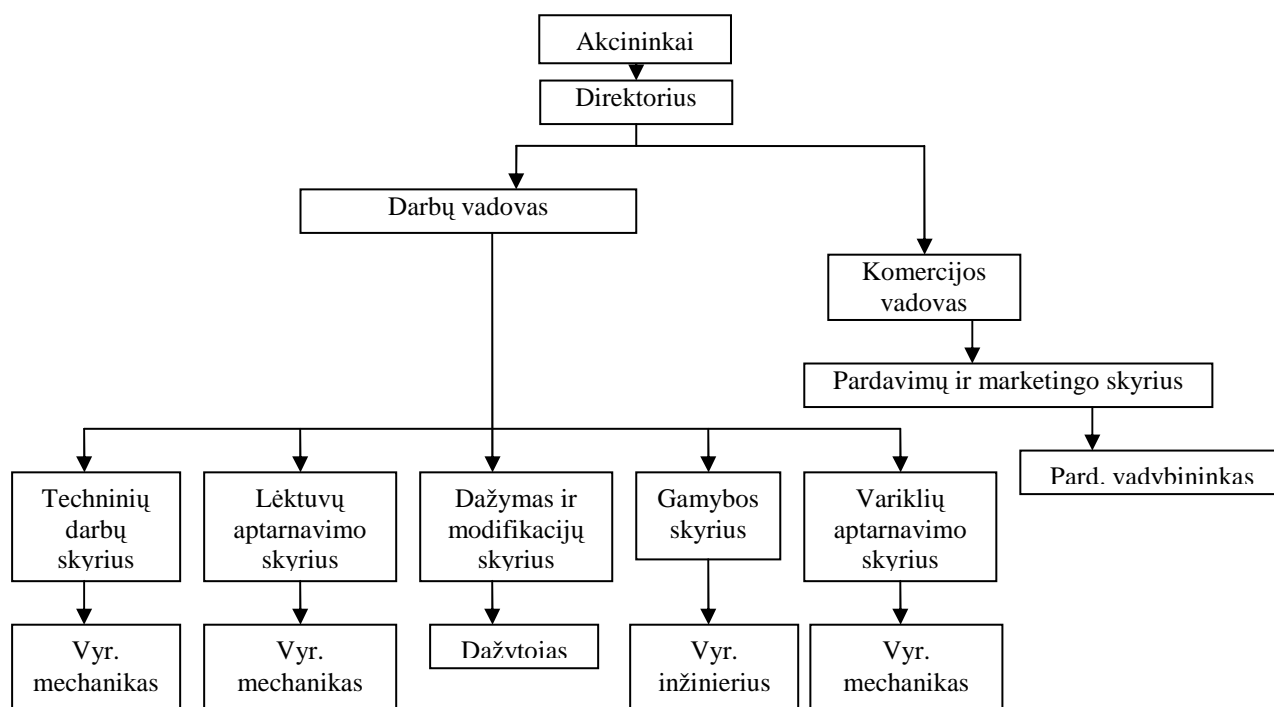


Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 pav. UAB „Anabaras“ organizacinė struktūra

Strategijos formulavimą vykdo pats įmonės direktorius, taigi visas darbas susijęs su strategijos kūrimu, jos analizę ir įvertinimu yra atliekamas vieno žmogaus. Vadovo funkcijos kaip ir prieš tai aprašytuose įmonėse yra užtikrinti planų vykdymą ir kontrolę.

UAB „Kauno Aviacijos Gamykla“. Šios įmonės organizacinė struktūra yra pavaizduota 11 paveiksle. Kaip galima matyti iš paveikslo įmonės aukščiausia valdžia yra jos akcininkai kurių nurodymus vykdo direktorius. Veiklą susijusią su pardavimais, reklama, marketingu, ryšių palaikymu koordinuoja komercijos vadovas. Už techninės pusės darbus yra atsakingas gamybos vadovas. Jie abu yra tiesiogiai pavaldus įmonės direktoriui ir yra strategijos įgyvendinimo vykdytojai. Šioje įmonėje dirba tik 15 žmonių, todėl tokia struktūra leidžia greitai ir efektyviai įgyvendinti norimus pokyčius susijusius su priimta strategija.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

11 pav. UAB „KAG“ organizacinė struktūra

Pagal pateiktas organizacinių struktūrų schemas galima nesunkiai pastebėti, kad įmonių veikla labai panašiai organizuojama ir jų struktūros dažnai beveik sutampa. Viena iš šio reiškinių priežasčių gali būti tai, kad mažiau sėkmingos įmonės gali imituoti ir kopijuoti nuo kitą sėkmingą organizaciją. Tai yra „geriausios praktikos“ metodas apie kuri yra parašyta antrojoje darbo dalyje.

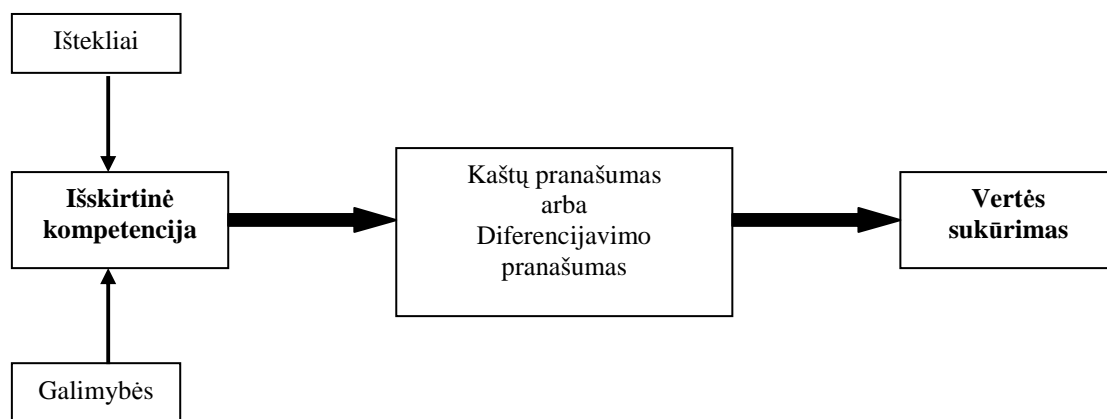
3.3 Įmonių strategijos formavimas

Kada įmonė gauna pelną, viršijantį jos šakos vidurkį, sakoma, kad įmonė turi konkurencinį pranašumą prieš kitas firmas, veikiančias toje pačioje šakoje. Kiekvienos įmonės strategijos tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą. Taigi ir strategijos formulavimas vyksta atsižvelgiant į gautus aplinkos tyrimo rezultatus. Išaiškintos stiprybes nukreipiamos į įmonės silpnųjų vietų panaikinimą, arba jos suderinamos ir pritaikomos prie išaiškintų galimybių, norint išvengti grėsmių.

Įmonių strategija formuojama panaudojant įmonės turimus išteklius ir galimybes. Rezultate gaunama išskirtinė kompetencija naudojama vertės sukūrimui.

Kaip galima matyti iš 12 pav., pradiniai elementai yra ištekliai bei galimybės, įmonės ištekliai gali būti sekantys:

- Gera įmonės reputacija;
- Patirtis;
- Modernios technologijos;
- Aukštos kvalifikacijos darbuotojai;
- Geri paskirstymo kanalai;
- Licenzijos specialioms darbams atlikti;
- Stiprūs partneriai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. Įmonės strategijos formavimo schema

Galimybės yra įmonės sugebėjimas geriausiai išnaudoti turimus išteklius. Ištekliai ir galimybės formuoja įmonės išskirtinę kompetenciją. Amerikiečių mokslininkas Michael Porter išskyrė dvi pagrindines konkurencinių pranašumų rūšis:

- Kaštų pranašumas;
- Diferencijavimo pranašumas [12].

Turint omeny įmonių tiekiamų paslaugų ir produkcijos specifika, įmonės turi taikytis į gana siaurą rinkos segmentą. M. Porteris suformavo matricą, panaudojęs kaštų pranašumą, diferencijavimo pranašumą ir paltų bei siaurą fokusavimą į rinkas. Gautas strategijas jis pavadino bendrosiomis (angl. generic strategies), pasinaudojus šia matrica įmonė gali nustatyti kokios strategijos jai derėtų laikytis. Priklausomai nuo to ar įmonė stengiasi mažinti kaštus ar stengiasi pateikti unikalią produkciją, ir atsižvelgiant į tai kokį segmento dydį įmonė aptarnauja galima nustatyti kokio tipo bendrosios strategijos yra taikomos įmonėje.

M. Porterio bendrųjų strategijų matrica

Segmento dydis	Pranašumas	
	Maži kaštai	Produkcijos unikalumas
Platus (šakos masto)	Kaštų lyderio strategija	Diferencijavimo strategija
Siauras (rinkos segmentas)	Fokusavimo strategija (maži kaštai)	Fokusavimo strategija (diferencijavimas)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal [11]

Visos bendrosios strategijos turi savo privalumų. Kiekviena turi tam tikras charakteristikas kurios apsaugo įmonę nuo konkurencijos. Žemiau pateiktoje 18 lentelėje yra aprašytas šakos jėgų poveikis įmonėms nagrinėjant iš bendrųjų strategijų pozicijos. Įmonės vykdoma strategija yra apžvelgiama iš dviejų pozicijų, tai yra diferencijavimo ir fokusavimo. Lentelėje nagrinėjami įėjimo barjerų, pirkėjų galios, tiekėjų galios, substitutų grėsmės, bei konkurencijos poveikiai įmonių vykdomai strategijai.

Literatūroje galima sutikti daug nuomonių apie tai kokia strategija yra tinkamesnė mažom įmonėm. Žemiau pateiktoje 19 lentelėje yra aprašytos kai kurios bendros diferencijavimo strategiją ir fokusavimo strategiją taikančių įmonių charakteristikos.

Didžioji dalis ankstyvosios vadybos literatūros teigė, kad mažoms įmonėms reikia siekti nišos strategijų. Toks požiūris siejamas su tuo, kad mažos įmonės negali konkuruoti su didelėmis organizacijomis mąsto ekonomijoje, todėl jos labiau sėkmingai gali aptarnauti siaurų rinkos segmentą, nepasiekiamą stambesnėms konkurentams.

18 Lentelė

Bendrosios strategijos ir šaką veikiančios jėgos

Šaką veikiančios jėgos	Bendrosios strategijos	
	Diferencijavimas	Fokusavimas
Įėjimo barjerai	Klientų lojalumas sulaiko konkurentus nuo įėjimo į rinką	Fokusavimas sukuria išskirtines kompetencijas kurios veikia kaip įėjimo barjerai
Pirkėjo galia	Pirkėjai turi mažesnę derėjimosi galią, kadangi sunku surasti alternatyvą	Pirkėjai turi mažesnę derėjimosi galią, kadangi sunku surasti alternatyvą
Tiekėjo galia	Lengviau „perleisti“ padidėjusius kaštus įmonės klientams	Tiekėjai turi didesnę galią, kadangi įmonės apyvarta ir užsakymai nėra dideli
Substitutų grėsmė	Klientai „prisiriša“ prie diferencijuotų produktų, taip sumažėja substitutų grėsmė	Specializuoti produktai ir kompetencija apsaugo įmonę nuo substitutų
Konkurencija	Vardo lojalumas klientus sulaiko nuo perėjimo pas konkurentus	Konkurentai nesugeba patenkinti į diferencijavimą fokusuotų klientų poreikių

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J., 2001, p. 86)

Atsižvelgiant į mažų įmonių charakteristiką, diferencijavimo strategijos atrodo tinkamas pasirinkimas. Visų pirma, mažos įmonės neturi priėjimo prie tokių finansinių išteklių, kokius turi didesnės įmonės, ir jos dažnai pritrūksta apyvartinių lėšų. Tai veda prie finansinių išteklių trūkumo kuris negali palaikyti stambių investicijų, būtinų palaikyti optimalią veiklą fokusavimo strategijos įmonėse. Antra, mažos įmonės paprastai turi mažiau biurokratijos ir paprastesnę struktūrą negu didelės įmonės, todėl jos gali labiau patenkinti individualius klientų poreikius, teikiant padarytus pagal užsakymus produktus ir paslaugas. Tai savo ruožtu gali būti didelis konkurencinis pranašumas.

19 Lentelė

Diferencijavimo ir fokusavimo įmonių charakteristikos

Veiklos vykdymo aspektai	Diferencijavimo įmonės	Fokusavimo įmonės
Technologija	Bendros paskirties įranga	Specializuota įranga
Gamybos procesas	Mažos gamybos partijos ar vienetiniai produktai	Ilgos produkcijos serijos
Organizacijos dizainas	Organinis	Mechanistinis
Darbo jėga	Kvalifikuota	Nekvalifikuota
Kontrolės sistemos	Grįžtamasis ryšis	

Šaltinis: EBBEN, Jay J., JOHNSON, Alec C. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. 2005, p.1251

Tačiau yra priežasčių, kurios leidžia tikėti, kad mažos įmonės gali būti sėkmingos ir taikant fokusavimo strategiją. Labiausiai įtikinama priežastis yra tai, kad organizavimas nukreiptas į individualių klientų poreikių tenkinimą ir svyruojančią paklausą yra labai sudėtingas. Dėl neaiškios paklausos ir individualių projektų kaštų, gamybos planavimas ir kainų nustatymas yra sudėtingas, bet būtinas procesas siekiant išlaikyti kaštus norimam lygyje. Papildomai įmonės susiduria su neaiškumu produktų priedų ir partijos dydžio srityse, diversifikavimo strategijos įmonės vykdo veiklą žymiai turbulentiškesnėje aplinkoje. Kadangi mažos įmonės paprastai turi mažiau patyrusį vadybos personalą jos gali nesugebėti valdyti tokias sudėtingas vidines ir išorines aplinkas. Fokusavimo strategijos, kitą vertus, gali būti paprastesnes valdymo atžvilgiu. Fokusavimo strategijos reiškia nustatytos produkcijos kokybės tiekimas pagal nuspėjamą paklausos lygį. Tokios įmonės tiekia kelis produktus ar paslaugas kurios yra pagrindinis įmonės pasiūlymas jos klientams, visą tai kombinuojant su lengvai nustatomu paklausos lygiu leidžia paprasčiau planuoti gamybą, valdyti inventorių ir pristatymą. Tai veda prie tikslesnių kaštų apskaičiavimų, todėl ir kainų nustatymas, bei pelno maržos laikymasis yra ne toks sudėtingas kaip diversifikacijos strategijos įmonėse.

3.4 Įmonių strategijų analizė

Toliau bus pateikta duomenų, gautų interviu ir anketų pagalba interpretacija. Duomenys buvo apdoroti specialios analitinės kompiuterinės programos pagalba. Kiekvienos įmonės taikoma strategija buvo analizuojama pagal jos efektyvumo potencialą, bei apžvelgiami jos esminiai strateginiai aspektai, vidiniai ir išoriniai veiksniai įtakojantys įmonės veiklą, pelningumą, ir strategijos efektyvumą.

UAB „Nerka“ strategijos analizė. Įmonės strategijos potencialo analizė davė rezultatus, kurie yra aprašyti 20 lentelėje. Lentelė susidaro iš veiksnių palaikančių strategiją sąrašo ir jų lyginamųjų svorių.

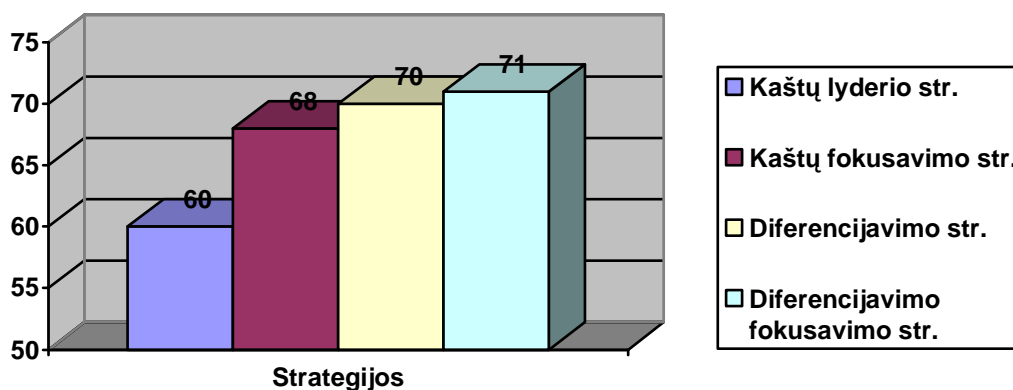
20 lentelė

Strategijos pasirinkimą įtakojantys veiksniai

Svoris	Palaikantys veiksniai
50	Yra nedaug aiškiai apibrėžtų rinkos segmentų
60	Užsakymų derinimas prie individualių poreikių
70	Diferencijavimo strategijos potencialas yra labai aukštas
80	Unikalūs įgūdžiai ir aukšta kvalifikacija
80	Gerai paskirstymo kanalai
84	Gerai išvystyta klientų aptarnavimo „po pirkimo“ sistema

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonės dabartinė taikoma strategija yra diferencijuoto fokusavimo strategija. Įmonė turi gera distribucijos tinklą, tai yra svarbus palaikantis tokią strategiją veiksnys. Labai gerai išvystyta ir stipri klientų aptarnavimo sistema leidžia efektyviai įgyvendinti diferencijuoto fokusavimo strategiją. Teigiamai vertinamas veiksnys, kad UAB „Nerka“ turi darbuotojų su aukšta kvalifikacija ir unikaliais profesiniais įgūdžiais. Svarbiausias veiksnys nulėmęs tokios strategijos pasirinkimą yra tas, kad kiekvienas paslaugų ir produkcijos pardavimas yra nestandartiški ir reikalauja tam tikro lygio konfigūracijos.



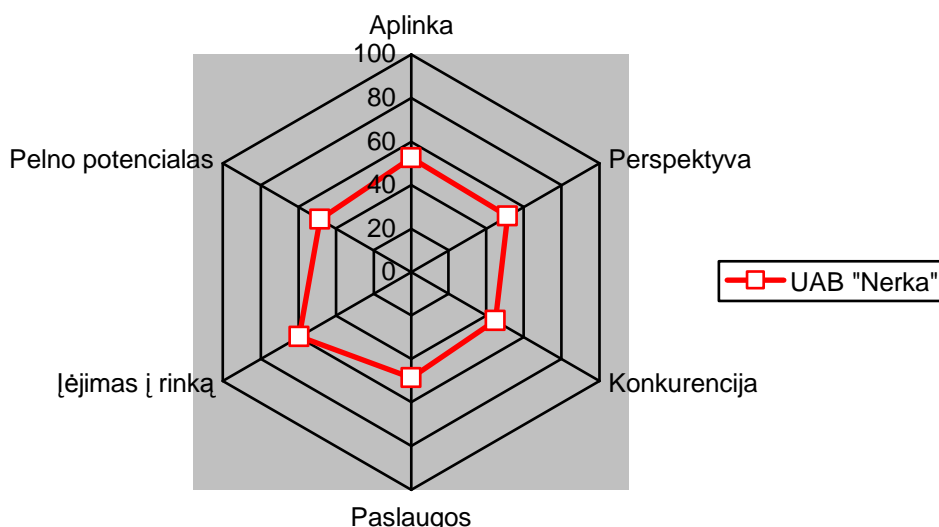
Šaltinis: sudaryta autoriaus

13 pav. UAB „Nerka“ strategijos įvertinimas

Pagal analizės rezultatus UAB „Nerka“ diferencijuoto fokusavimo strategijos efektyvumo koeficientas yra lygus 71 (žr. 20 lentelė).

Triliktame paveiksle yra pateiktas grafinis įmonės bendrųjų strategijų taikymo potencialo įvertinimo atvaizdavimas. Kaip matome iš paveikslo įmonė yra labiausiai tinkanti diferencijavimo strategijoms, dėl mažos užimamos rinkos dalies ir produkcijos unikalumo. Įmonės dydis neleidžia pasinaudoti masto ekonomija, todėl įmonei labiausiai netinkama strategija yra kaštų lyderio

Įmonės strateginių veiksnių įvertinimas pateiktas 14 paveiksle. Tinklinėje diagramoje pateiktas 6 strateginių veiksnių grafinis įvertinimo atvaizdavimas. Kiekvienas veiksnys yra vertinamas skalėje nuo 0 iki 100, gautus taškus sujungus gaunasi tam tikras plotas.



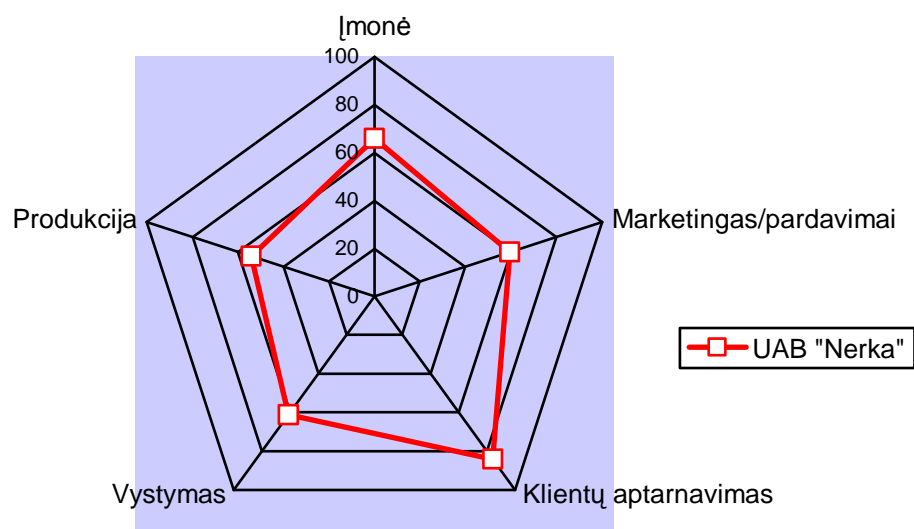
Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. UAB „Nerka“ strateginių veiksnių įvertinimas

Jeigu kiekvienas veiksnys turi 70 arba aukštesnį koeficientą, tai reiškia, kad įmonė gali labai efektyviai įgyvendinti savo strategiją. Ne visi iš pateiktų veiksnių gali būti tiesiogiai kontroliuojami įmonės.

Iš diagramos galima pastebėti, kad įmonė nesusiduria su labai neigiamu veiksnių poveikiu, tačiau yra potencialo gerinti savo strategiją. Kaip matosi iš paveikslo konkurencijos veiksnys turi gana mažą koeficientą, o tai reiškia, kad įmonė jaučia neigiamą konkurencijos poveikį. Įėjimas į rinką yra įvertintas 60, tai yra teigiamas koeficientas reiškiantis, kad naujų konkurentų grėsmė yra nedidelė. Kiti veiksniai yra įvertinti tarp 45 iki 55, tai reiškia kad jų poveikis yra teigiamų ir neigiamų poveikių mišinys.

Įmonės vidinių veiksnių įvertinimo tinklinė diagrama yra pateikta 15 paveiksle. Diagramoje yra parodytas įmonės galios, marketingo ir jos pardavimo, klientų aptarnavimo, vystymo, produkcijos veiksnių įvertinimas. Iš paveikslo galima pastebėti, kad UAB „Nerka“ yra ganėtinai stipri įmonė, jos klientų aptarnavimas yra labai gerai išvystytas ir yra viena iš įmonės stipriųjų pusių.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. UAB "Nerka" vidinių veiksnių įvertinimas

UAB "Termikas" strategijos analizė. UAB "Termikas" strategijos analizė davė panašių rezultatų į UAB „Nerka“ strategijos analizę. Tai yra paaiškinama tuo, kad įmonių veikla yra beveik identiška ir šios dvi įmonės yra arčiausios konkurentės. UAB „Termikas“ taip pat laikosi diferencijuoto fokusavimo strategijos, tačiau šios įmonės strategijos potencialas buvo įvertintas 62 balais, kas yra šiek tiek mažiau nei pirmosios įmonės. Reikšmingiausi veiksniai ir jų svorio koeficientas yra pateikti 21 lentelėje.

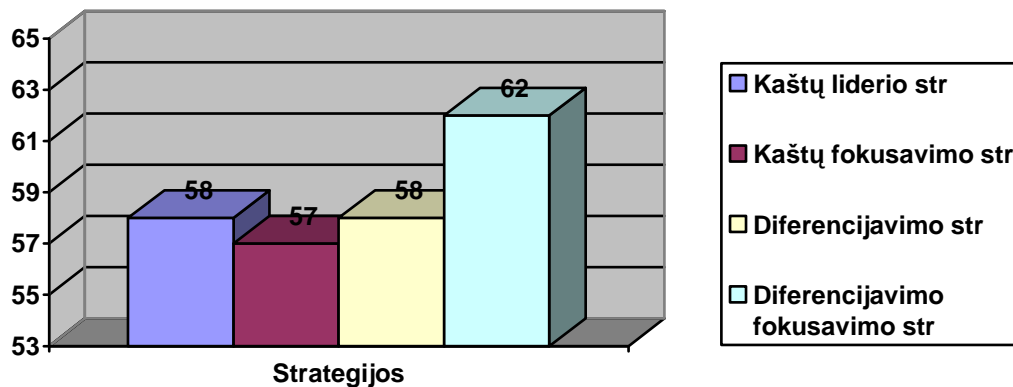
21 lentelė

Strategijos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai

Svoris	Palaikantys veiksniai
50	Yra nedaug aiškiai apibrėžtų rinkos segmentų
58	Diferencijavimo strategijos potencialas yra labai aukštas
60	Poreikis derinti užsakymą pagal individualius reikalavimus
64	Gerai išvystyta paslaugų infrastruktūra
70	Geras paskirstymo tinklas
72	Unikalūs įgūdžiai ir aukšta kvalifikacija

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Strategijų potencialo įvertinimo grafinis vaizdavimas yra pateiktas 16 paveiksle. UAB "Termikas" turi žymų pranašumą taikant diferencijuoto fokusavimo strategiją, skirtingai nuo UAB „Nerka“ ši įmonė neturi tokio didelio potencialo taikant vien diferencijavimo strategiją. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonė negali pasiūlyti produkcijos, kuri visiškai išsiskirtų nuo jos

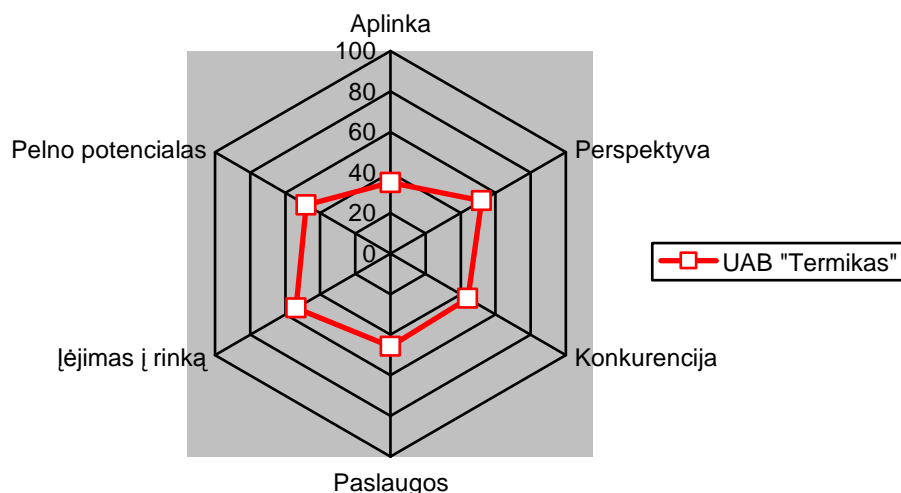


Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. UAB "Termikas" strategijos įvertinimas

konkurentų siūlomos produkcijos. Kaip jau buvo paminėta anksčiau, aviacinės įmonės yra panašios dėl to, kad jos veikia labai siauroje terpėje. UAB „Termikas“ taip pat naudoja diferencijuoto fokusavimo strategiją, kadangi produkcija yra orientuota į ganėtinai siaurą segmentą. Visada egzistuoja poreikis pritaikyti produkciją pagal individualius vartotojų poreikius, taigi įmonė negali leisti labai standartizuotos produkcijos. Įmonės klientų aptarnavimas po pirkimo yra taip pat neblogai išvystytas, o tai yra palaikantys diferencijuoto fokusavimo strategiją veiksniai.

Įmonės strateginių veiksnių vertinimo diagrama yra pateikta 17 paveiksle. Iš paveikslo galima pastebėti, kad įmonei aplinkos veiksnys yra pažymėtas kaip darantis neigiamą poveikį. Toks vertinimas gali būti paaiškinamas neigiamu valstybinio reguliavimo poveikiu, kadangi aviacijos sektoriui tenka labai didelė tokio reguliavimo našta. Galimas technologijų vystymosi neigiamas poveikis, dėl kurio konkurentai gali pradėti siūlyti naujas ir geresnes paslaugas. Ši įmonė neturi tyrimo ir vystymo skyriaus, todėl yra labiau pažeidžiama tokiems veiksniams. Mažas pelno potencialo koeficientas nurodo, kad dabartinė strategija neleidžia gauti visą potencialų pelną iš savo veiklos.

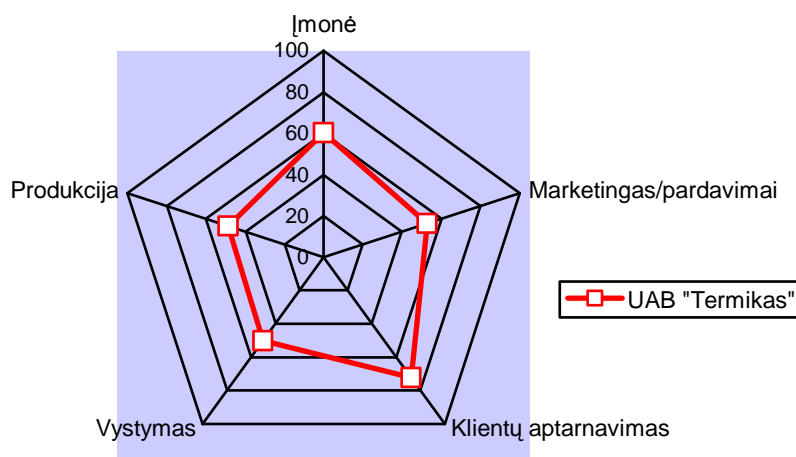


Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 pav. UAB "Termikas" strateginių veiksnių įvertinimas

Nedidelis paslaugų veiksnio vertinimas rodo kad šioje srityje reikia daryt pokyčius, kadangi pagal dabartinę situaciją įmonė patyria neigiama šio veiksnio poveikį. Tai galima paaiškint dėl kelių priežasčių. Paslaugų ir produkcijos kokybė palyginus su konkurentų įmonių siūlomais gali skirtis ir būti blogesnė. Antra priežastis gali būti nepakankamai platus prekių ir paslaugų asortimentas.

UAB „Termikas“ vidinių veiksmų vertinimo diagrama pateikta 18 paveiksle. Iš pateikto paveikslo aiškiai matoma analogija su UAB „Nerka“. Įmonė stengiasi turėti gera klientų aptarnavimo sistemą, į kurią pagrinde įeina po pirkininis vartotojų aptarnavimas. Kaip jau buvo paminėta toks veiksnys yra būtinas norint efektyviai įgyvendinti diferencijuoto fokusavimo strategiją.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

18 pav. UAB “Termikas” vidinių veiksmų įvertinimas

Įmonės veiksnys įvertintas gana aukštai, tai savo ruožtu nurodo į stiprią įmonę. Marketingas ir pardavimai yra įvertinti vidutiniškai, tai reiškia, kad įmonė turi tik kai kurias savybes reikalingas geram strategijos įgyvendinimui. Tai pagrindę vadovaujančio personalo atsakingo už pardavimus ir marketingą kvalifikacijos ir patirties klausimas. Vidutinis produkcijos veiksnio įvertinimas reiškia tai, kad šioje srityje įmonė gali dar gerinti rodiklius.

UAB “Anabaras” strategijos analizė. UAB “Anabaras” strategijos analizė davė kiek kitokius rezultatus negu pirmų dviejų įmonių atveju. Šios įmonės įgyvendinama strategija yra kaštų lyderio (fokusavimo) strategija. Šios įmonės siūlomas paslaugų ir produktų asortimentas šiek tiek skiriasi nuo jos konkurentų. UAB „Anabaras“ siūlo labiau standartizuotas paslaugas, pirkimo procesas yra mažiau sudėtingas ir savaime aišku įmonė gali pasiūlyti mažesnę kainą.

Veiksniai įvardinti 22 lentelėje buvo pažymėti ir įvertinti pakankamai aukštai, kad juos galima būtų priskirti prie strategijos pasirinkimą nulemiančių veiksmų. Tarp kurių kaip pagrindiniai pažymėti yra vadovaujančio personalo patirtis, paslaugų pateikimo technologijos leidžiančios mažinti kaštus, pigesnių paskirstymo kanalų naudojimas. Taigi bendras kaštų fokusavimo strategijos potencialas yra įvertintas 57 balais. Tai reiškia, kad įmonė pakankamai gerai išnaudoja

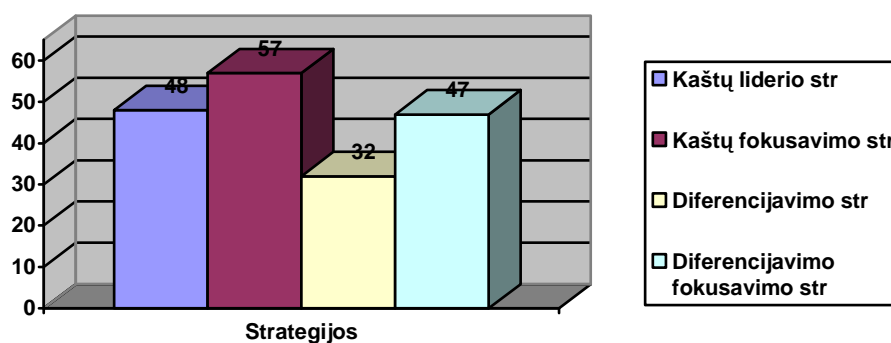
savo galimybes ir sugebėjimus, tačiau yra nemažai erdvės patobulinimams ir veiklos efektyvumo gerinimui.

22 lentelė

Strategijos pasirinkimą įtakojančys veiksniai

Svoris	Palaikantys veiksniai
48	Vadovaujančio personalo patirtis
53	Paslaugų pateikimo technologijos
63	Mažų kaštų reikalaujantys paskirstymo kanalai
69	Gerai išvystyta paslaugų infrastruktūra

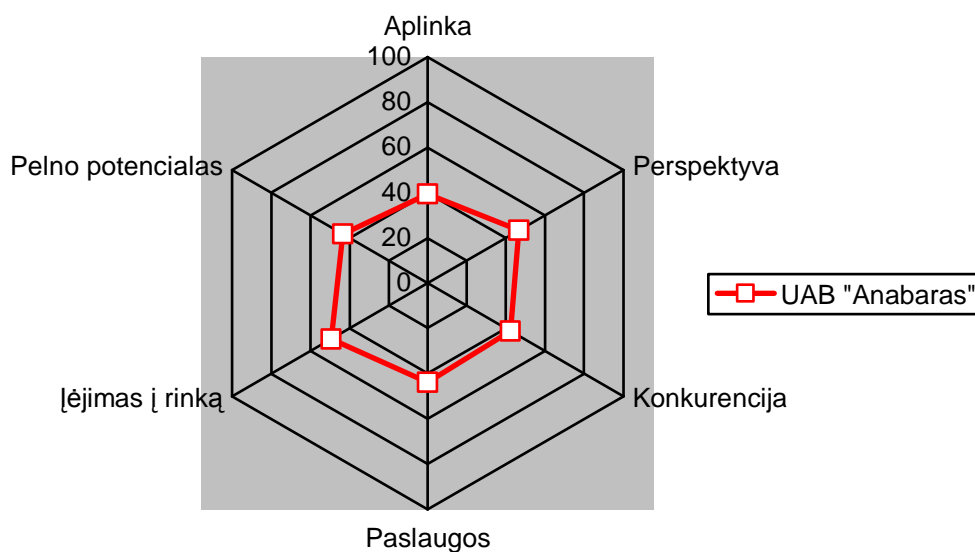
Šaltinis: sudaryta autoriaus



Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. UAB „Anabaras“ strategijos įvertinimas

Bendrųjų strategijų taikymo UAB „Anabaras“ praktikoje potencialo koeficientų grafinis palyginimas yra pateiktas 19 paveiksle. Iš paveikslo galima matyti, jog įmonė neturi didelio diferencijavimo strategijų taikymo potencialo

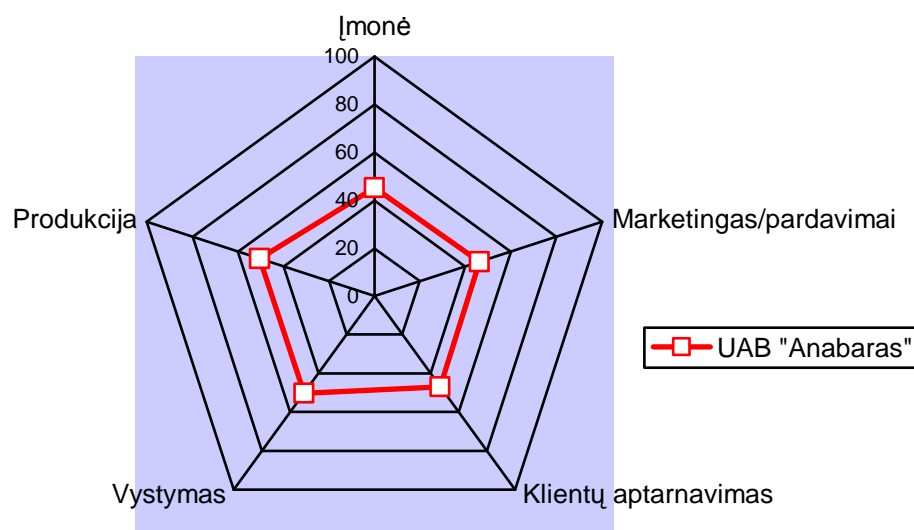


Šaltinis: sudaryta autoriaus

20 pav. UAB „Anabaras“ strateginių veiksnių įvertinimas

UAB „Anabaras“ strateginių veiksnių įvertinimo diagrama yra pateikta 20 paveiksle. Kaip galima pastebėti iš pateiktos diagramos, įmonei reikia atkreipti dėmesį į daugumą strateginių aspektų. Neigiamas aplinkos veiksnių poveikis, neigiamas konkurencijos veiksnių poveikis. Vidutiniškai įvertintas pelno potencialas. Pagal analizės rezultatus galima sakyti, kad įmonei reikia permastyti savo strategiją, kadangi dabartiniai rodikliai yra pagrindę žemesni už priimtą vidurkį.

Įmonės vidinių veiksnių vertinimo diagrama pateikta 21 paveiksle. Įmonė yra įvertinta vidutiniškai, tai reiškia kaip jau buvo paminėta, įmonei reikalingi pagerinimai daugelyje sričių.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. UAB „Anabaras“ vidinių veiksnių įvertinimas

Įmonė turi vidutinį klientų aptarnavimo įvertinimą, ir vidutinius marketingo ir pardavimo rodiklius. Galima nesunkiai pasakyti, kad įmonė neišnaudoja viso jos potencialo. Viena to priežasčių gali būti įmonės nedidelis amžius ir dažna darbuotojų kaita, tokiu atveju yra sunku padaryti taip, kad visi įmonės darbuotojai siektų tų pačių tikslų. Organizacijos kultūra tokiu atveju negali būti labai aukšta.

Įsigaliojus naujiems ES reglamentams reguliuojantiems tokio pobūdžio įmonių veiklą, kaip UAB „Anabaras“ susidūrė su problemomis, ir kaip galima pastebėti iš 21 paveikslo nepaisant gero strategijos naudojimo potencialo šiuo metu įmonė yra veikiama neigiamų poveikių.

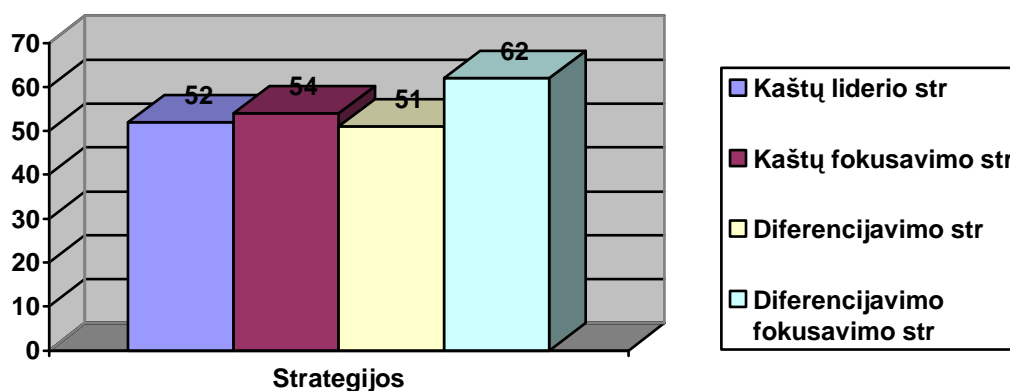
UAB „KAG“ strategijos analizė. UAB „KAG“ pagal analizės rezultatus turi aukštą diferencijavimo potencialą, bei gerai segmentuota rinką. Įmonės paskirstymo tinklas yra įvertintas neblogai, įmonė taip pat turi gerai išvystytą paslaugų ir aptarnavimo infrastruktūrą. Žemiau pateiktoje 23 lentelėje yra aprašyti UAB „KAG“ strategijos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai ir jų svertinis įvertinimas. Įmonės diferencijuoto fokusavimo strategijos potencialas yra įvertintas 62 balais.

Strategijos pasirinkimą įtakojantys veiksniai

Svoris	Palaikantys veiksniai
50	Yra nedaug aiškiai apibrėžtų rinkos segmentų
51	Stiprus paskirstymo kanalų tinklas
64	Unikalūs įgūdžiai ir patirtis
65	Poreikis personalizuoti kiekvieną užsakymą
68	Stipri aptarnavimo sistema

Šaltinis: sudaryta autoriaus

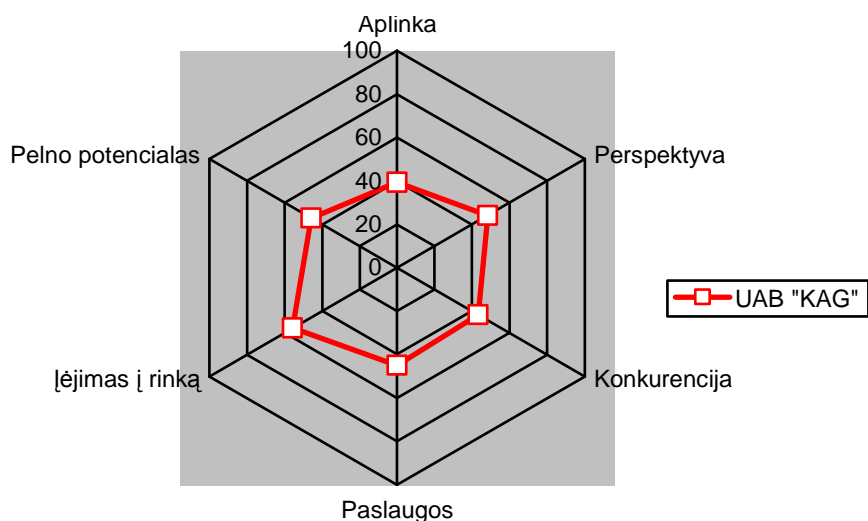
Strategijų taikymo potencialų grafikas yra pateiktas 22 paveiksle. Kaip galima pastebėti paveiksle UAB „Kauno Aviacijos Gamyklos“ atveju diferencijuoto fokusavimo strategijos potencialas yra didžiausias iš visų bendrųjų strategijų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

22 pav. UAB "Kauno Aviacijos Gamyklos" strategijos įvertinimas

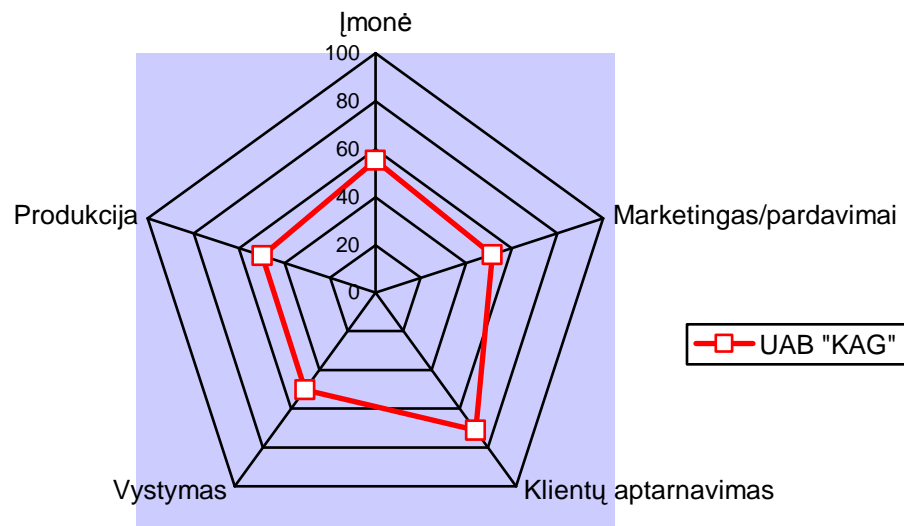
Nagrinėjant UAB „KAG“ strateginių veiksnių vertinimo diagramą galima pamatyti analogija su prieš tai aprašytomis įmonėmis. Neigiamas konkurencijos veiksnio poveikis, ypatingai žemas aplinkos veiksnių įvertinimas. Tai yra vyriausybinis reguliavimas ir aukšti mokesčiai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

23 pav. UAB "Kauno Aviacijos Gamyklos" strateginių veiksnių įvertinimas

Žemas pelno potencialas parodo, kad ir ši įmonė yra susidūrusi su problemomis ir gali būti nesugeba jas išspręsti. UAB „KAG“ reikia pagerinimų daugelyje sričių. Detalesnį vaizdą galima gauti nagrinėjant įmonės vidinių veiksmų diagramą, kuri pateikta 24 paveiksle. Įmonės veiksnys yra įvertintas vidutiniškai, tai vėl gi nurodo į egzistuojančias spragas, kurios reikalauja dėmesio. Toki vidutinį vertinimą galėjo sąlygoti prastas įmonės įvaizdis, žema organizacinės kultūros lygis, įmonės veiksmų laisvės stoka.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

24 pav. UAB "Kauno Aviacijos Gamyklos" vidinių veiksmų įvertinimas

UAB „KAG“ stiprioji pusė yra geras klientų aptarnavimas prieš ir po pirkimo. Įmonė turi gerus paskirstymo kanalus, taiko gera kainų politiką. Įmonės vystymo veiksnys yra įvertintas kaip darantis neutralų poveikį įmonei. Produkcijos veiksnys įvertintas vidutiniškai, o tai reiškia, kad yra daug erdves įmonės veiklos gerinimui.

Įmonių strategijų palyginamoji analizė. Įmonių analizės rezultatai yra pateikti 24 lentelėje taip, kad juos galima būtų palyginti tarpusavyje. Kaip jau buvo paminėta anksčiau, veiksmų grupės įvertinimas yra visų veiksmų įeinančių į tą grupę įvertinimo vidurkis. Kiekviena veiksmų grupė yra įvertinama skalėje nuo 0 iki 100.

Siekiant supaprastinti palyginimo procedūrą 24 paveiksle yra pateiktas grafinis 25 lentelės duomenų atvaizdavimas. Galima nesunkiai pastebėti, kad UAB „Nerka“ ir UAB „Termikas yra stipresnės įmonės, lyderės paskui kurias seka UAB „Anabaras“ ir UAB „KAG“.

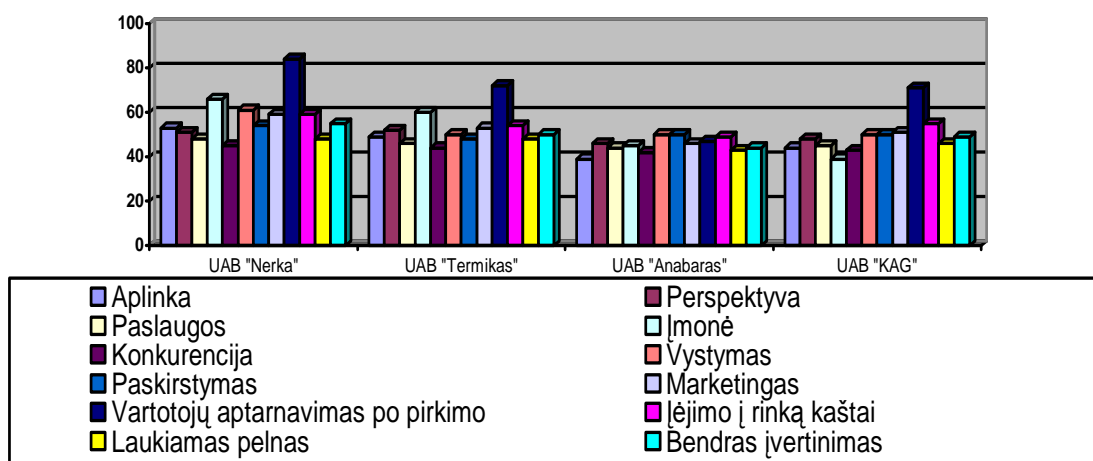
Kaip jau buvo paminėta anksčiau, įmonės taikoma strategiją vertinama gerai jei dauguma veiksmų siekia 70 ar didesnio įvertinimo. Grafikas aiškiai parodo, kad visos įmonės turi skirti nemažai dėmesio savo strategijos įvertinimui ir atskirų jos sričių gerinimui.

Veiksnių įvertinimo palyginimas

Veiksnių grupė	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Aplinka	53	35	39	44
Perspektyva	51	52	46	48
Paslaugos	48	46	44	45
Įmonė	66	60	45	55
Konkurencija	45	44	42	43
Vystymas	61	50	50	50
Paskirstymas	54	48	50	50
Marketingas	59	53	46	51
Vartotojų aptarnavimas po pirkimo	84	72	47	71
Įėjimo į rinką kaštai	59	54	49	55
Laukiamas pelnas	48	48	43	46
Bendras įvertinimas	55	53	44	49

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Blogiausių rezultatus davė UAB „Anabaras“ ir UAB „KAG“ analizė, šios įmonės nusileidžia kitoms beveik pagal visus paramaterus.



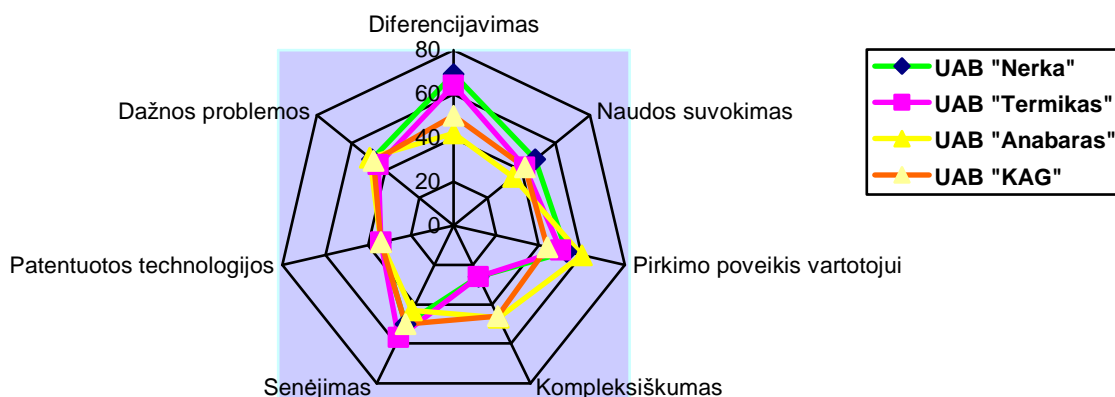
Šaltinis: sudaryta autoriaus

25 pav. Įmonių charakteristikų palyginimas

Įmonių paslaugų įvertinimo palyginimas. Įmonių paslaugų įvertinimo palyginimas yra pateiktas 25 paveiksle. Tinklinėje diagramoje yra pažymėtas visų įmonių vertinimas pagal septynis kriterijus. Diferencijavimas parodo kiek įmonė diferencijuoja savo paslaugas ir produktus, aukštas įvertinimas nurodo į paslaugų unikalumą. Naudos suvokimas parodo kiek naudos galima gauti išigijus įmonės siūlomos produkcijos iš vartotojų požiūrio, aukštas įvertinimas reiškia tai, kad galima gauti daug naudos. Poveikis vartotojui parodo kiek vartotojas bus paveiktas po pirkimo, aukštesnis įvertinimas reiškia mažesnę poveikį. Kompleksiškumo grafa nurodo įmonių siūlomų paslaugų kompleksškumo laipsnį, aukštas įvertinimas reiškia, kad paslaugas galima greitai suprasti ir jomis lengva naudotis. Senėjimas rodo kaip greitai gali pasenti paslaugos ir produkcija žiūrint iš vartotojų pusės, aukštas įvertinimas reiškia, kad paslaugos nepasensta greitai. Patentuotos technologijos parodo ar įmonės daug naudojami tokie technologijomis suteikiant savo paslaugas, aukštas vertinimas reiškia stiprią apsaugą. Dažnos problemos parodo kaip dažnai įmonėms tenka

susidurti su problemomis suteikiant savo paslaugas vartotojams, aukštas įvertinimas nurodo mažą tokių problemų kiekį.

Visi įvertinimai kuriais remiantis buvo padarytas 25 paveikslas yra pateikti 25 lentelėje po diagrama.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

26 pav. Įmonių paslaugų įvertinimo palyginimas

Nagrinėjant diagramą galima nesunkiai pastebėti, kad įmonių įvertinimas kai kuriais kriterijais gerokai sutampa. Geriausiai įvertintos įmonės yra UAB „Nerka“ ir UAB „Termikas“, jų vykdoma strategija labai gerai atitinka įmonių sugebėjimus. Aukštas diferencijavimo lygis reiškia, kad įmonės pateikia išties unikalią ir išsiskiriančią produkciją. Toks diferencijavimo lygis įtakoja ir kompleksškumo rodiklį, kadangi paslaugų yra daug ir jos visos gali būti derinamos pagal individualius vartotojų poreikius neišvengiamai jos tampa sudėtingesnės.

Visos įmonės yra neapsaugotos technologiniais patentais, tai reiškia, kad egzistuoja tam tikra rizika susijusi su technologijų vystymusi. Kadangi visos įmonės buvo nurodžiusios aukštą priklausomybės nuo technologijų lygį, staigūs pokyčiai technologijos vystymuose gali labai paveikti įmonės veiklą tiek teigiamai, tiek neigiamai.

25 lentelė

Įmonių paslaugų įvertinimo palyginimas

Veiksny	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Diferencijavimas	69	64	42	50
Naudos suvokimas	48	42	35	42
Pirkimo poveikis vartotojui	53	50	60	44
Sudėtingumas	26	26	47	46
Senėjimas	50	57	43	50
Patentuotos technologijos	34	34	34	34
Dažnos problemos	48	44	49	47
Bendras įvertinimas	48	46	44	45

Šaltinis: sudaryta autoriaus

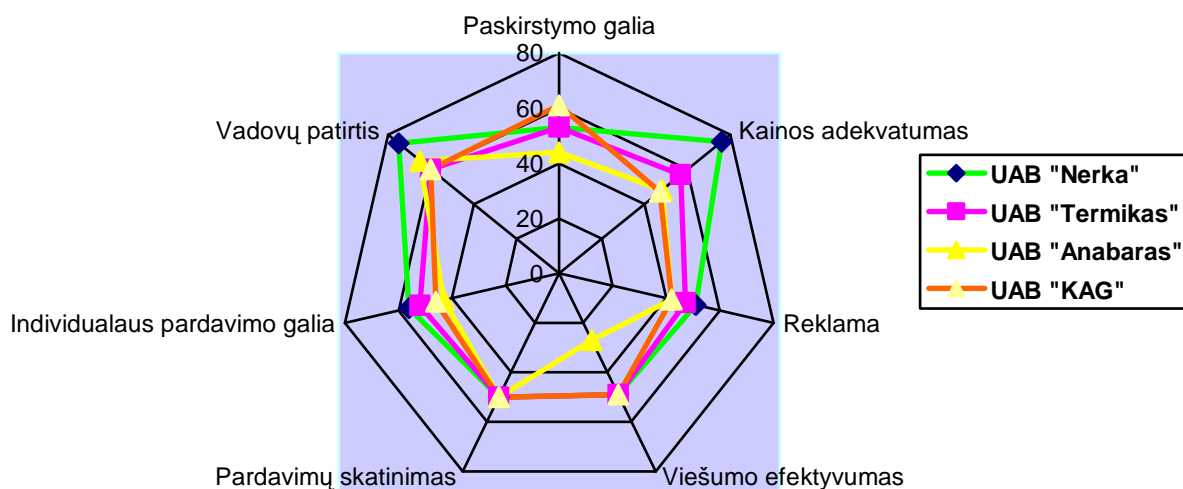
Marketingo ir pardavimų vertinimas. Įmonių marketingo ir pardavimų įvertinimas yra pateiktas 26 lentelėje, remiantis šiais vertinimais 26 paveiksle yra pateikta įmonių vertinimo tinklinė diagrama.

Marketingas ir pardavimai

Veiksny	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Paskirstymo galia	53	53	44	61
Kainos adekvatumas	76	57	48	47
Reklama	51	47	42	42
Viešumo efektyvumas	49	49	27	49
Pardavimų skatinimas	50	50	50	50
Individualaus pardavimo galia	56	52	43	46
Vadovų patirtis	75	60	65	60
Bendras įvertinimas	59	53	46	51

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įmonės vertinamos pagal 7 kriterijus, tai paskirstymo galia, kainos adekvatumas, reklama, viešumo efektyvumas, pardavimų skatinimas, individualaus pardavimo galia ir vadovų patirtis.



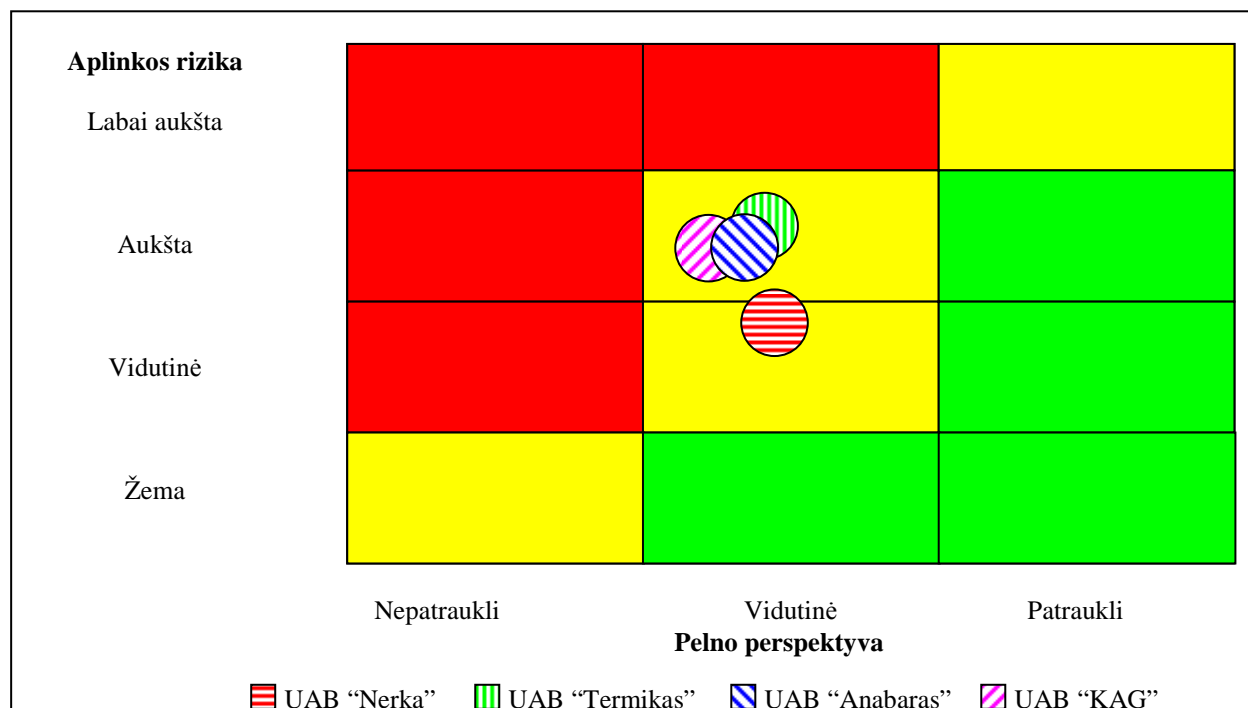
Šaltinis: sudaryta autoriaus

27 pav. Marketingas ir pardavimai

Paskirstymo galia parodo įmonių paskirstymo galimybes, atsižvelgiama į pardavimų kokybę, pardavimų palaikymo galimybe, kanalų stiprumą ir į kitus veiksniai. Aukštas įvertinimas reiškia, kad paslaugos gali lengvai pasiekti vartotojus. Kainos adekvatumas parodo kiek logiškas yra įmonės kainos nustatymas, atsižvelgiama į įmonės galimybes ir kai kuriuos vidinius bei išorės veiksniai. Aukštas įvertinimas reiškia, kad kaina yra nustatyta logiškai. Reklama, šis įvertinimas parodo sėkmingo reklamavimosi potencialą, įvertinant patirtį, biudžetą, paslaugų tipą ir kitus veiksniai. Aukštas įvertinimas rodo gera šansą sėkmingam reklamavimuisi. Viešumo efektyvumas parodo kiek įmonės viešumas gali padėti įmonei padidinti pardavimus, aukštas įvertinimas reiškia, kad įmonė turi gerus šansus. Pardavimų skatinimas parodo įmonės pastangas didinti pardavimus, aukštas įvertinimas reiškia, kad tos pastangos turi didelį efektą. Individualaus pardavimo galios įvertinimas parodo įmonės galimybes tiesioginiame paslaugų pardavime, įvertinant įmonės reputaciją, paslaugų tipą ir kitus veiksniai. Ir vadovų patirtis parodo kiek atitinka įmonės vadovaujančio personalo patirtis įmonės veiklai, aukštas įvertinimas parodo aukštą patirtį.

Rizikos matrica. Sąryšis tarp aplinkos jėgų poveikio verslo veiklai yra pateiktas 27 paveiksle. Aplinkos veiksniai į kuriuos atsižvelgiama yra: ekonominiai, kultūriniai, technologiniai,

demografiniai ir vyriausybinės tendencijos. Pelningumo perspektyvos nustatymas yra pagrįstas šiais veiksniais: pirkėjų ir tiekėjų derėjimosi galia, naujų ir esamų konkurentų grėsmė, substitutų grėsmė. Rizikos matricos analizės rezultatai yra pateikti 27 lentelėje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

28 pav. Rizikos matrica

Aplinkos rizikos laipsnis ir pelno perspektyva priklauso nuo veiksnių pagal kuriuos jie nustatomi teigiamo arba neigiamo poveikio. Tarkim jei įmonei daro neigiama įtaka ekonominiai, demografiniai, kultūriniai ir, pavyzdžiui, teisiniai veiksniai tai aplinkos rizikos laipsnis bus labai aukštas.

27 lentelė

Rizikos matricos analizės rezultatai

Veiksniai	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Pelno perspektyva	48.39	47.96	43.40	45.78
Aplinkos rizika	52.50	35	39.38	3938

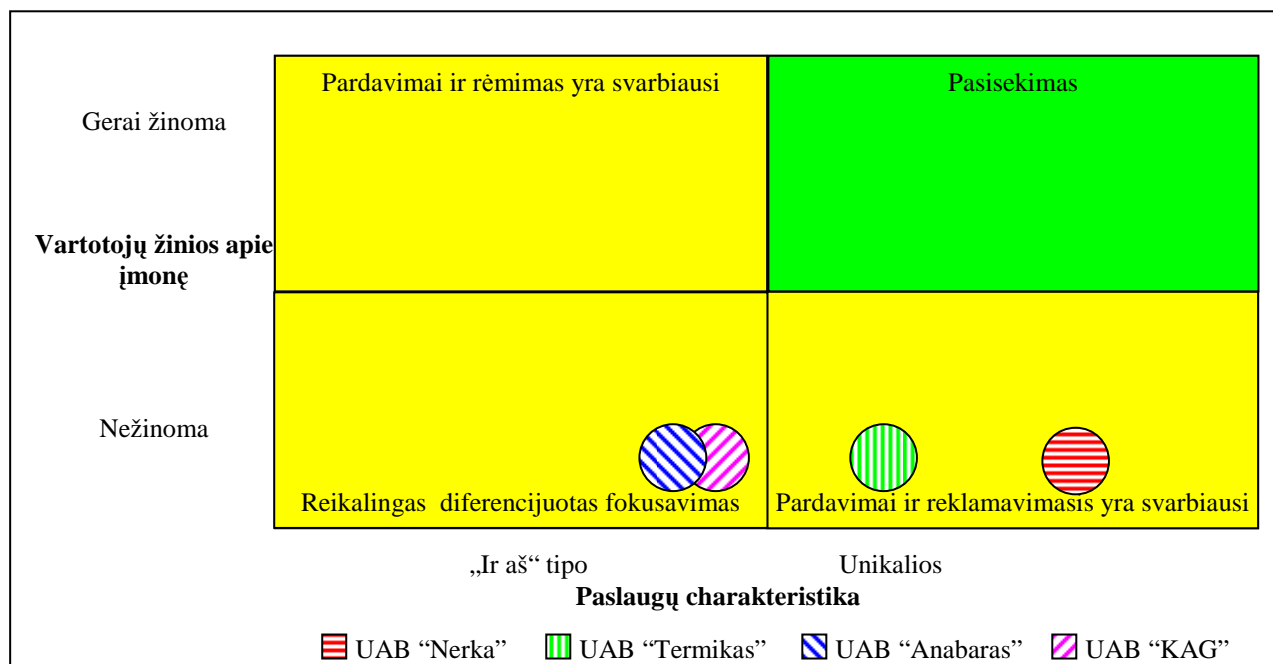
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi, kaip matosi iš paveikslėlio tik UAB „Nerka“ didžiaja dalimi patenka į vidutinės rizikos kvadratą, likusios įmonės nėra tinkamai apsaugojusios nuo aplinkos rizikos. Visos analizuojamos įmonės patenka į vidutinės pelno perspektyvos kategoriją.

Pirkimo tendencijų analizė. Pirkimo sprendimas yra įtakojamas daugybės veiksnių. Du svarbiausi veiksniai yra paslaugų prigimtis ir vartotojo žinios apie įmonę ir pasitikėjimo ja laipsnis. Analizės rezultatai pateikti 28 paveiksle ir 28 lentelėje.

UAB „Nerka“ ir UAB „Termikas“ patenka į nežinomos įmonės bet unikalių paslaugų kvadratą, tai reiškia, kad vartotojai kuri laika įtartinais žiūrės į įmonę, net gi ir tokiu atveju jei ji siūlo

aukščiausios kokybės paslaugas. Sėkmė šiuo atveju priklauso nuo reklamos ir rėmimo pastangų, bei įmonės įvaizdžio kūrimo. Šios sritis reikalauja dėmesio ir pastangų tam, kad marketingas būtų sėkmingas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

29 pav. Pirkimo tendencijos matrica

UAB „Anabaras“ ir UAB „KAG“ patenka į nežinomos įmonės ir „ir aš“ paslaugų tipo kvadrata. Tai reiškia, kad įmonės susiduria su rimtais sunkumais, kadangi daug vartotojų nepanorės pirkti paslaugas iš šių įmonių. Tokių įmonių geriausias išlikimo šansas yra bandyt diferencijuoti siūlomas paslaugas, kad padaryti jas patrauklias atitinkamai vartotojų sub-grupei.

28 lentelė

Pirkimo tendencijos analizės rezultatai

Veiksniai	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Paslaugų charakteristika	82.50	62.50	45	40
Vartotojų žinios apie įmonę	0.15	0.15	0.15	0.15

Šaltinis: sudaryta autoriaus

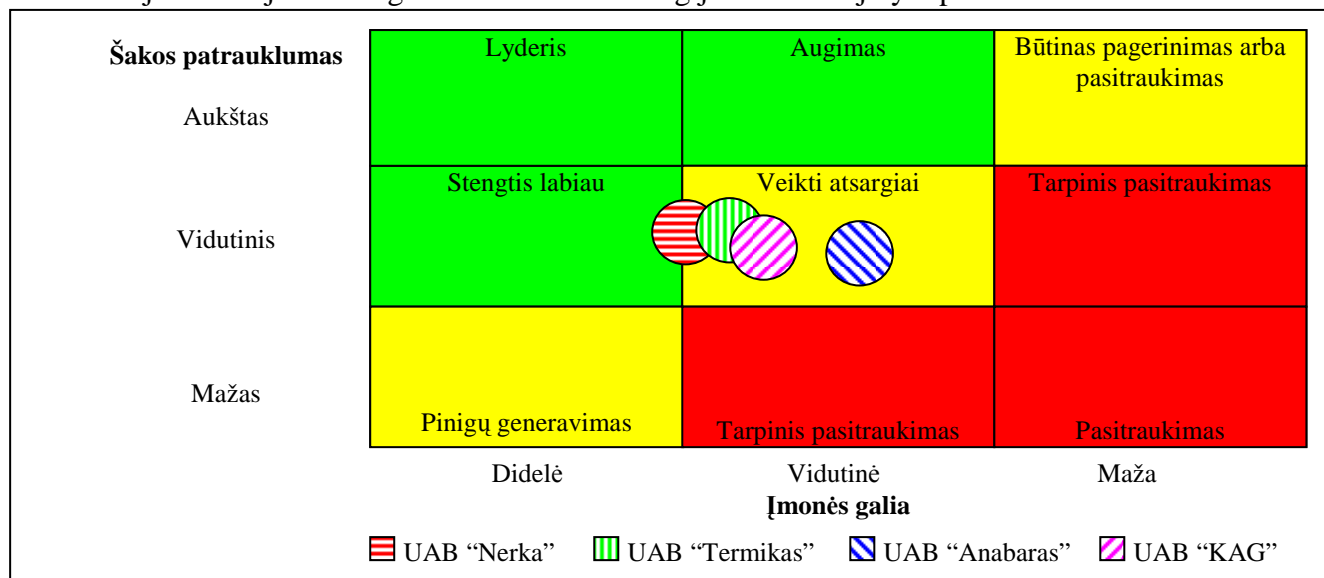
Verslo strategijų matrica. General Electric kompanija Bostono Konsultacinei grupei padedant sukūrė šia devynių sekcijų verslo strategijų matricą pateikta 29 paveiksle. Vertikali ašis parodo šakos patrauklumo laipsnį. Tokie veiksniai, kaip pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia, konkurencija ar pakaitalų grėsmė yra įvertinami ir i juos atsižvelgiant yra nustatomas šakos patrauklumas. Horizontali ašis parodo įmonės galią, arba jos sugebėjimus konkuruoti. Vertinimas pagrįstas paslaugų kokybės įvertinimu, užimamos rinkos dalies, patirties ir kt. veiksnių įvertinimu.

Devynios matricos celės yra sugrupuotos į 3 zonas:

Žalia zona susidaro iš trijų celių viršutiniame kairiame kampe. Jeigu įmonė patenka į šią zoną, tai yra gera pozicija, su sąlyginai geromis augimo perspektyvomis.

Geltoną zoną sudaro trys celės išsidėsčiusios pagal diagonalę. Įmonei atsidūrus šioje zonoje jos padėtis vertinama vidutiniškai, vadovybė turi atsargiai investuoti į savo veiklą.

Raudona zona susidaro iš trijų celių apatiniame kampe dešinėje. Įmonės buvimas šioje zonoje traktuojamas neigiamai. Siūloma strategija tokiu atveju yra pasitraukimas iš šakos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

30 pav. Verslo strategijų matrica

Visos įmonės pateko į vidutinio šakos patrauklumo ir vidutinės įmonės galios celę. Tai reiškia, kad įmonės turi atsargiai investuoti ir pagrindinė užduotis turi būti pažeidžiamos pozicijos išsaugojimas. Rezultatai, kuriais remiantis buvo padaryta verslo strategijų matrica yra pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė

Verslo strategijų matricos rezultatai

Veiksniai	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Įmonės galia	66.03	60.24	55.30	45.25
Šakos patrauklumas	51.17	51.72	48.07	46.41

Šaltinis: sudaryta autoriaus

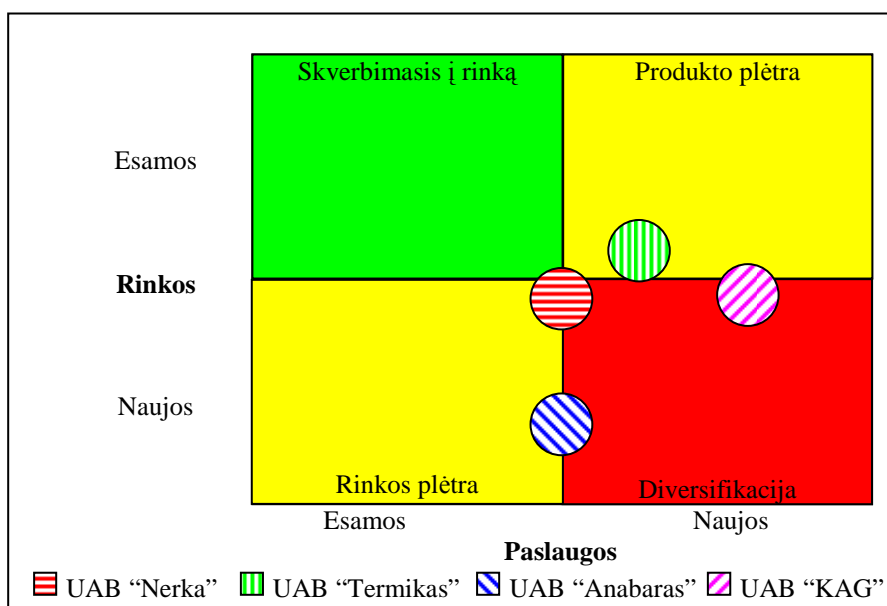
UAB „Nerka“ dalinai pateko į greta esančią celę įvertinta kaip vidutinio šakos patrauklumo, bet didelės įmonės galios. Šiuo atveju įmonei patartina investuoti į atskirus pasirinktus segmentus, siekti didesnės rinkos dalies, ieškoti naujų patrauklių segmentų kuriose galima būtų panaudoti įmonės stipriąsias puses.

Paslaugų ir rinkos matrica. Ši klasikinė matrica, pateikta 30 paveiksle, leidžia įvertinti įmonės marketingo tikslus. Ji taip pat padeda suprasti organizacinius aspektus kurių reikia norint pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Egzistuojančios rinkos ir esamos paslaugos. Įmonės esančios šiame matricos kvadrato gali tikėtis sėkmes priklausomai nuo sugebėjimų pagerinti produktyvumą ir išnaudoti savo stipriąsias puses skverbiantis į esamas rinkas.

Naujos rinkos ir esamos paslaugos. Produkto plėtros kvadratas, esminiai sėkmės elementai šiuo atveju yra marketingo įgūdžiai vystant ir plėtojant įmonės siūlomas paslaugas.

Esamos rinkos ir naujos paslaugos. Paslaugų plėtros kvadratas. Įmonei norint būti sėkmingai šiuo atveju reikia kūrybinių, techninių bei paslaugos pateikimo sugebėjimų.



31 pav. Rinkų ir paslaugų matrica

Naujos rinkos ir naujos paslaugos. Diversifikacijos kvadratas. Tai labiausiai pavojinga pozicija, tačiau įmonei sugebėjus tinkamai panaudoti esamas stipriąsias puses ir tinkamai išnaudojus esamus išteklius galima tikėtis sėkmės.

Rezultatai gauti matricos analizės metu yra pateikti 30 lentelėje. Mažiausiai rizikos turi strategijos kurios nukreiptos į esamas rinkas ir esamas paslaugas. Siūlyti naujas paslaugas naujoms rinkoms yra mažiau pavojinga, nei siūlyti naujas paslaugas naujoms rinkoms, dėl rinkų ir paslaugų sąryšio. Rinkos neša pelną ne paslaugos. Yra patartina vengti naujų rinkų ir paslaugų požiūrio, kadangi jis yra labiausiai pavojingas.

30 lentelė

Rinkų ir paslaugų matricos analizės rezultatai

Veiksniai	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Paslaugos	5.0	6.0	5.0	8.0
Rinkos	2.0	3.0	0	2.0

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Bostono konsultacinės grupės matrica. Horizontali matricos rodo užimamos rinkos dalies dydį. Lyderis visada bus rodomas tolimajame kampe iš kairės. Vertikali ašis rodo rinkos augimo tempus. Pinigų srautai skiriasi kiekviename kvadrante, todėl yra sekanti įmonių klasifikacija:

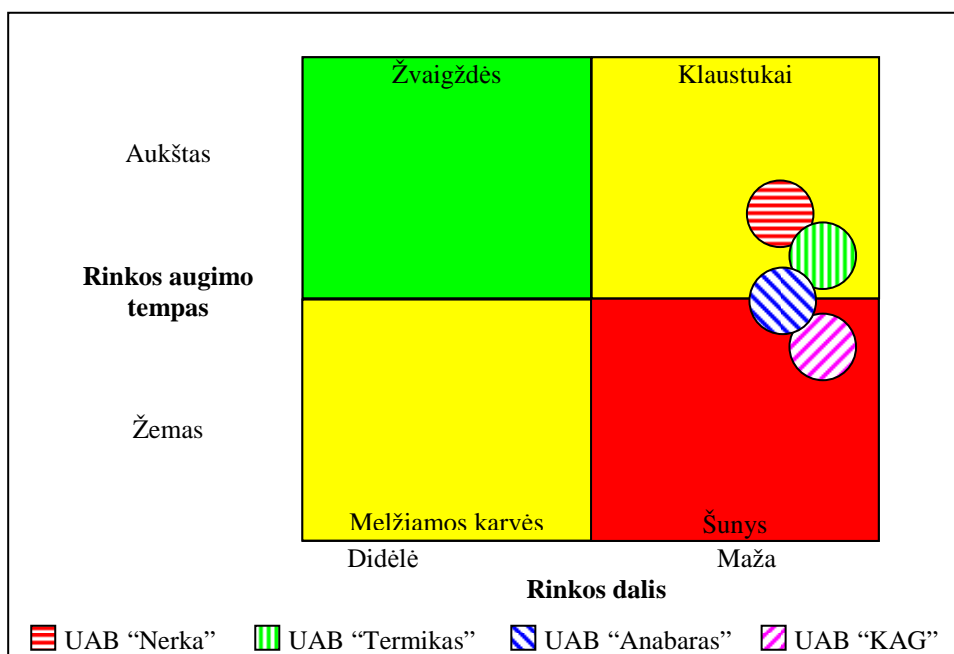
- Žvaigždės: Aukšto augimo, ir didelės rinkos dalies įmonės, tikėtina, kad šios įmonės sugeneruoja pakankamai pelno.

- Melžiamos karvės: nedidelio augimo, didelės rinkos dalies įmonės. Tikėtina kad įmonė gali sugeneruoti pakankamai pelno, kuri galima panaudoti kitiems verslo vienetams.
- Klaustukai: aukšto augimo tempas ir maža rinkos dalis. Paprastai egzistuoja didelis pinigų poreikis norint jas išlaikyti arba padidinti jų rinkos dalį.
- Šunys: mažas augimo tempas, maža rinkos dalis. Probleminė pozicija įmonei.

30 paveiksle yra pateikta įmonių analizė panaudojant Bostono konsultacinės grupės matricą. UAB „Nerka“ ir UAB „Termikas“ pateko į klaustuko poziciją, UAB „Anabaras“ dalinai užima klaustuko ir šuns pozicija, tuo tarpu UAB „KAG“ pateko tik į šuns pozicija. Įmonėms patekusioms į pozicija šunys reikia susirūpinti dėl savo strategijų. Ypatingą dėmesį skirti reikia šiems dalykams:

- Investavimo galimybės turi būti kruopščiai analizuojamos.
- Investavimas į verslo segmentus su geresne ateitimi turi būti prioritetinga sritis.
- Didelės rizikos projektai turi būti vengiami.
- Fokusavimas turi būti nukreiptas į trumpo laiko periodus o ne ilgo laiko.

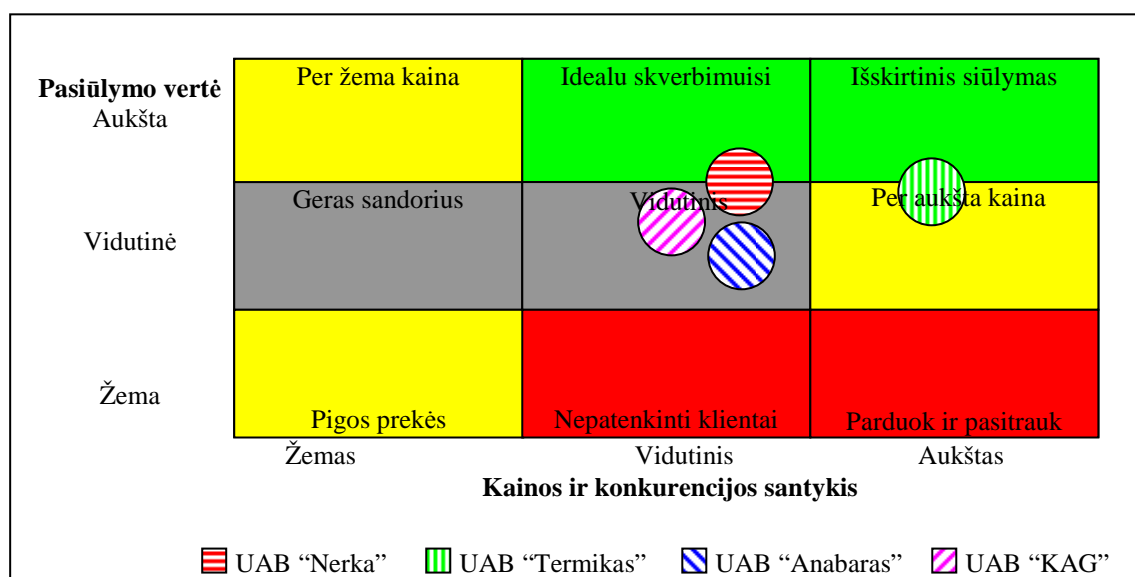
Įmonės patekusios į klaustuko poziciją turi svarstyti didelių investicijų nukreiptų į didesnės rinkos dalies užėmimą perspektyvą. Reikia įvertinti užsienio investicijų galimybes.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

32pav. Bostono konsultacinės grupės matrica

Kainos ir kokybės santykio matrica. Kaina ir kokybė yra du kritiniai elementai kurie įtakoja įmonės pasiūlytų paslaugų rinkai sėkmę. Matrica pavaizduota 32 paveiksle iliustruoja santyki tarp šių elementų ir verslo pozicijos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

33pav. Kainos kokybės santykio matrica

Aukštos vertės ir vidutinės kainos santykis. Į šią zoną tik dalinai papuolė UAB „Nerka“. Ši pozicija vertinama kaip labai gera rinkos išiskverbimui panaudoti. Vienas iš patarimų esant tokioje pozicijoje jau kurį laiką būtų išnagrinėti kainų didinimo galimybės.

Vidutinis kainos ir kokybės santykis. Į šia zona pateko UAB „KAG“ ir UAB „Anabaras“, tai reiškia, kad jų pasiūlymas yra tik vidutinis. Norint sustiprinti savo pozicijas patartina didinti savo paslaugų liniją, taikytis į unikalius rinkos segmentus ar kitokiomis priemonėmis diferencijuoti savo pasiūlymą.

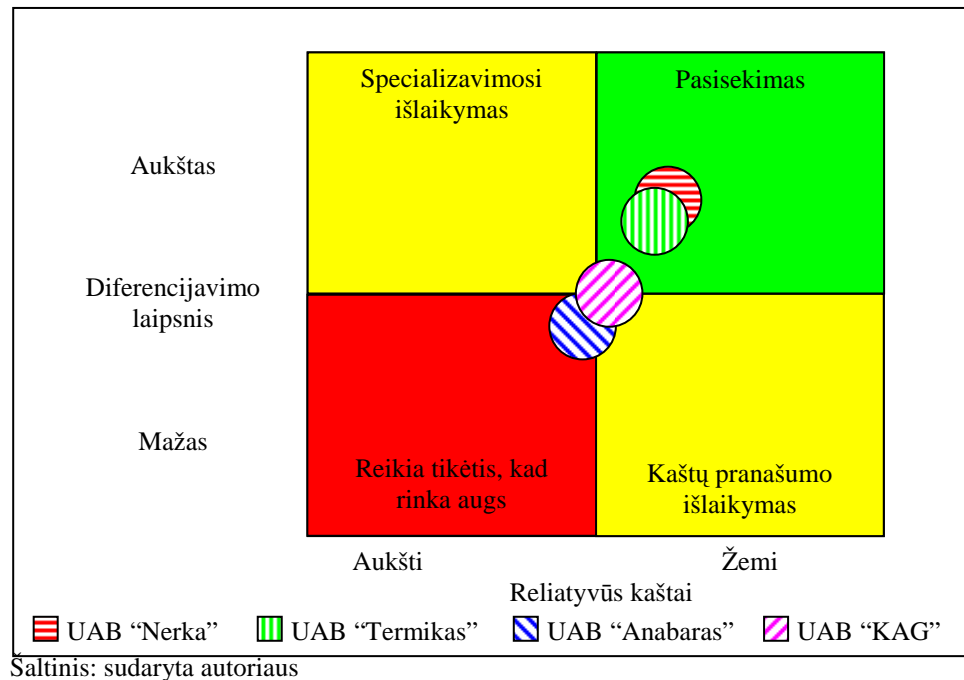
Vidutinės vertės ir aukštos kainos santykis. UAB „Termikas“ dalinai užima šią zoną kartu su **aukštos vertės ir aukštos kainos santykio** kvadratu. Tai reiškia, kad dalis šios įmonės pasiūlymų yra per brangūs palyginus su konkurentu pasiūlymais. Siūloma įvairiais būdais didinti vertę, kad įmonė galėtų visiškai pereit į aukštos vertės ir aukštos kainos santykio zoną. Užėmus šią poziciją patartina įvairiais būdais ją ginti ir neužleisti konkurentams.

Konkurencinis pranašumas. Konkurencinio pranašumo matrica analizuoja galimą naudą dėl konkurencinio pranašumo taikant kaštų lyderio arba diferencijavimo strategijas (žr. pav.33). Analizės rezultatai kuriais remiantis buvo padaryta matrica yra pateikti 31 lentelėje.

Mažas diferencijavimo laipsnis ir žemi kaštai. Į šį kvadratą dalinai pateko UAB „Anabaras“ ir UAB „KAG“. Ši pozicija leidžia įgyti tam tikrą kaštų pranašumą dėl kopijavimo strategijos, labai patartina toki pranašumą išlaikyti kuo ilgiau.

Aukštas diferencijavimo laipsnis ir žemi kaštai. Šioje pozicijoje yra UAB „Nerka“ ir UAB „Termikas“ tai labai gera pozicija, gerokai didinanti sėkmingos veiklos šansą.

Aukštas diferencijavimo laipsnis ir aukšti kaštai. Pozicija leidžia išlaikyti tam tikrą pranašumą prieš konkurentus dėl siauros specializacijos, kurios dėka įmonės siūlomos paslaugos labai skirsis nuo konkurentų.



34pav. Konkurencinio pranašumo matrica

Mažas diferencijavimo laipsnis ir aukšti kaštai. Tai pati blogiausia pozicija, įmonė negali pasinaudoti nei kaštų nei diferencijavimo pranašumais. Išlikimas priklauso tik nuo rinkos augimo.

31 lentelė

Konkrencinio pranašumo analizės rezultatai

Veiksniai	UAB „Nerka“	UAB „Termikas“	UAB „Anabaras“	UAB „KAG“
Reliatyvūs kaštai	59.71	58.49	52.25	48.30
Diferencijavimo laipsnis	69.35	64.42	50.35	41.68

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Du didžiausi konkurentai yra UAB „Nerka“ ir UAB „Termikas“, jie tiekia labai diferencijuotas paslaugas, turi gera aptarnavimo sistema, palaiko ryšius su klientais ir po pirkimo. Likusios dvi įmonės yra prastesnėje padėtyje, jų paslaugos ir produkcija yra mažiau diferencijuota ir kaštai yra didesni, be to jos užima mažesnę rinkos dalį ir turi gana prastą aptarnavimo sistemą. Šioms dviem įmonėm reikia ypatingo dėmesio ir strategijų peržiūrėjimo.

IŠVADOS

Strategijų teorijų plėtros eigoje išryškėja dešimt teorijų plėtros kryptių. Tačiau visos šios teorijos daugiau ar mažiau yra apribotos ir deformuotos. Visas dešimt strategijų teorijų galima sugrupuoti į 3 grupes pagal jų pobūdį. Tai preskriptyvinės teorijos, deskriptyvinės teorijos ir mišrioji teorija.

Į pirmą grupę įeina 3 teorijų mokyklos: dizaino mokykla, planavimo mokykla ir pozicionavimo mokykla. Šios teorijos yra nurodomojo pobūdžio, jos aprašo kaip turi formotis strategija įmonėje. Į antrą grupę įeina 6 teorijų mokyklos: verslo mokykla, kognityvinė mokykla, mokymosi mokykla, valdžios mokykla, kultūros mokykla, išorės aplinkos mokykla. Šių strategijų šalininkus domina realių strategijos kūrimo procesų aprašymas. Šios teorijos yra aprašomojo pobūdžio. Trečią grupę sudaro viena teorijos mokykla, tai konfigūravimo mokykla. Ši teorija apjungia visas pagrindines kitų strategijų teorijų prielaidas, todėl yra vadinama mišrioji teorija.

Didelį įnašą į strategijų teorijų plėtrą padarė dizaino mokykla, pasiūlydama naudoti įmonės aplinkos tyrimui SSGG analizę. Daugiausia prie teorijų plėtros prisidėjo pozicionavimo mokykla kurios atstovas buvo M. Porteris. Ši mokykla pasiūlė naudoti bendrąsias strategijas, porterio 5 jėgų konkurencinį modelį.

Galima išskirti penkias pagrindines veiksnių grupes kurie gali smarkiai paveikti strategijos rezultatyvumą, tai: analizė, kūrybinis strateginis mąstymas, strateginis sprendimo procesas, įgyvendinimas, vadovaujančio personalo sugebėjimai. Keturios dažniausiai pasitaikančios klaidos analitiniame procese, tai: asmeniniai veiksniai analitiniame procese, nesugebėjimas teisingai atlikti analizę, problemos su priemonėmis ir technikomis ir neteisingas įrankių ir technikų panaudojimas, arba klaidingų metodų naudojimas. Galima išskirti keturis sėkmingo strategijos įgyvendinimo barjerus: strategijų nesupranta jas įgyvendinantys žmonės; valdymo sistema yra sukurta daugiau operacinei kontrolei nei strateginei; esminiai procesai yra nesusiję su strategijos varomosiomis jėgomis; asmeniniai tikslai ir kompetencijos yra nesusiję su strategijos įgyvendinimu.

Lietuvos aviacinės įmonės stokoja tinkamo strategijos įgyvendinimo. Lietuvos aviacinės įmonės neskiria pakankamai dėmesio svarbiems strateginiams klausimams, todėl nepaisant gero strategijos potencialo įmonės gauna mažesnę pelną ir yra labiau pažeidžiamos aplinkos poveikiams. Įmonių lyginamoji analizė parodė, kad daugiau ar mažiau visos įmonės turi daug erdvės savo veiklos gerinimui ir efektyvumo didinimui.

Analizės rezultatai rodo, kad daugumoje įmonių trūksta kvalifikuoto vadybos personalo, atsakingo už marketingą ir pardavimus. Trys iš keturių įmonių taiko diferencijuoto fokusavimo strategiją o tokios strategijos efektyviam įgyvendinimui būtina gera klientų aptarnavimo prieš ir po

pirkimo sistema, tam reikalingas ne tik techninis personalas, bet ir vadybininkai turintys patirti pardavimuose ir ryšių su klientais palaikyme.

UAB „KAG“ ir UAB „Anabaras“ paslaugų diferencijavimo laipsnis yra gana mažas, o tai kenkia jų konkurencinei pozicijai ir neigiamai veikia jų užimamos rinkos dalies dydį. Lietuvos aviacinės įmonių paslaugų kainos ir kokybės santykis yra vidutinis. Pagal analizės rezultatus įmonės patenka į aukšto ir vidutinio aplinkos rizikos laipsnio kategoriją, o šakos patrauklumas ir įmonių galia įvertinti kaip vidutiniai. Įmonių reklama yra neefektyvi, arba nepasiekia tikslinės vartotojų grupės, kadangi pagal analizės rezultatus įmonės yra mažai arba nežinomos vartotojams. Visi šie rezultatai parodo tai, jog įmonių strategijų įgyvendinimo efektyvumas yra gan mažas.

Tyrimo metu iškelta hipotezė patvirtino, Lietuvos aviacinės įmonės neišnaudoja savo potencialo dėl netinkamo strategijos formavimo proceso ir strategijos įgyvendinimo.

PASIŪLYMAI

Visų analizuojamų įmonių silpnos vietos yra marketingas ir žmonių, atsakingu už marketingo vykdymą kompetencija. Įmonės turi technologinių sugebėjimų, bet visom įmonėm reikėtų pasamdyti marketingo srities specialistus (aukštos kvalifikacijos).

Vadybos personalo kvalifikacijos kėlimo klausimas gali būti išspręstas siunčiant darbuotojus į specialius seminarus ir apmokymus.

UAB „Termikas“ UAB „Anabaras“ reikia gerinti klientų aptarnavimo po pirkimų sistemą. Kadangi tai yra viena iš esminių sąlygų taikant diferencijuoto fokusavimo strategiją.

Vystymo skyrius padėtų įsigyti pranašumą prieš konkurentus tai labiausiai liečia UAB „Anabaras“ ir UAB „KAG“, kadangi atsirastų galimybe labiau diferencijuoti savo produkciją.

Investavimas į reklamą, dalyvavimas tarptautinėse aviacinėse paroduose padėtų įmonėms tapti labiau žinomomis, bei galėtų padidinti įmonių pardavimus.

Bendradarbiavimas su užsienio investitoriais ir partneriais padėtų išspręsti kai kurias problemas susijusias su licencijavimo apribojimais, bei galėtų padėti sustiprinti įmonių konkurencines pozicijas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 336 p. ISBN 0-13-695677-7 (vertimas iš anglų kalbos: Раевская, Д.; Царук, Л. *Школы стратегий*. Piter, 2001. ISBN-5-272-00210-5)
2. PALUBINSKAS, Ginta, Teresė. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija 1997. 207 p. ISBN 9986-13-529-X
3. ŠALČIUS, A. *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas 1998. 85 p. ISBN 9986-896-53-3
4. HAX, Arnaldo, C.; MAJLUF, Nicolas, S. *The strategy concept and progress: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1991. 430 p. ISBN 0-13-852146-8
5. DINSMANAS, Laurynas. *Strateginis planavimas*. [interaktyvus]. straipsniai.lt [teminis naujienų ir straipsnių katalogas] [žiūrėta 2006 gegužės 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/articles.php?id=2783>>
6. DINSMANAS, Laurynas. *Strategijos įgyvendinimas* [interaktyvus]. straipsniai.lt [teminis naujienų ir straipsnių katalogas] [žiūrėta 2006 gegužės 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/articles.php?id=2782>
7. Carter McNamara, *Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)* iš *Management assistance program for nonprofits* [interaktyvus] 1999, [žiūrėta 2006 04 10 d.] Prieiga per internetą: <http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor4293653109>
8. QuickMBA., *Strategic planning process*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2004 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/strategic-planning/>>
9. QuickMBA., *The business vision and company mission statement*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2006 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/vision>>
10. QuickMBA., *PEST analysis*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2006 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/pest>>
11. QuickMBA., *Porter's generic strategies*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2006 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/generic.shtml>>

12. QuickMBA., *Competitive advantage*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2006 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/competitive-advantage>>
13. QuickMBA., *Porter's five forces*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2006 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/porter.shtml>>
14. QuickMBA., *BCG matrix*. [interaktyvus]. www.quickmba.com [Internet Center for Management and Business Administration], 2004. [žiūrėta 2006 gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.quickMBA.com/strategy/matrix/bcg/>>
15. ЧУБ, Б.А. *Стратегический менеджмент организации*. [interaktyvus]. iš *Курс лекций ЧУБ, Б.А.* 2001. [žiūrėta 2006 gegužės 24 d.]. Prieiga per internetą : <http://referat.cis2000.ru/books/book10/ch4_10.shtml>
16. EnTarga. *Steps in strategic planning*. [interaktyvus]. www.entarga.com [Planning for business of the future]. 2002 lapkričio 10 d. [žiūrėta 2006 gegužės 25 d.]. Prieiga per internetą :<<http://www.entarga.com/stratplan/plngsteps.htm> >
17. ИБРАГИМОВ, Рауф. *Стратегия дифференциации: чем измеряется успех?* [interaktyvus]. <http://www.cfin.ru>. [Корпоративный менеджмент]. Iš *Управление компанией*. 2003 03 10. [žiūrėta 2006 gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą :<http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/diff_measure.shtml>
18. МАРТЫНОВ, А.В. *Разработка стратегии предприятия*. [interaktyvus]. <http://www.cfin.ru>. [Корпоративный менеджмент]. Iš *Управление компанией*. 2002 02 13 [žiūrėta 2006 gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą :<<http://www.cfin.ru/management/strategy/martynov.shtml>>
19. ТОКАРЕВ, Владимир. *Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы*. [interaktyvus]. <http://www.cfin.ru>. [Корпоративный менеджмент]. Iš *Управление компанией*. 2003 08 29 [žiūrėta 2006 gegužės 26 d.]. Prieiga per internetą : <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/adapt_swot.shtml>
20. BIRNBAUM, Bill. *Strategy Implementation: Six Supporting Factors*. [interaktyvus]. <http://www.birnbaumassociates.com> [The Strategic Planning Website]. 2003 sausio 10 d. [žiūrėta 2006 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą : <<http://www.birnbaumassociates.com/strategy-implementation.htm>>
21. BIRNBAUM, Bill. *Timeline of the Strategic Planning Process*. [interaktyvus]. <http://www.birnbaumassociates.com> [The Strategic Planning Website]. 2003 sausio 10 d. [žiūrėta 2006 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą : <<http://www.birnbaumassociates.com/timeline.htm>>

22. DES. *Steps in a Strategic Planning Process*. [interaktyvus]. <http://www.des.calstate.edu> [Resource of strategic thinking & decision making]. 2002 birželio 15 d. [žiūrėta 2006 gegužės 20 d.] Prieiga per internetą : <<http://www.des.calstate.edu/processmodel.html>>
23. DES. *Basic models*. [interaktyvus]. <http://www.des.calstate.edu> [Resource of strategic thinking & decision making]. 2002 liepos 12 d. [žiūrėta 2006 gegužės 20 d.] Prieiga per internetą :<<http://www.des.calstate.edu/basicmodels.html>>
24. ANDERSON, Alistair R., ATKINS Martin H. Business strategies for entrepreneurial small firms. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2001, Nr.10, p. 311–324. DOI: 10.1002/jsc.554, ISSN 1099-1697
25. DALE, M. W. Issue-driven strategy formation. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2002, Nr. 11. p.131–142. DOI: 10.1002/jsc.581
26. FROST, Frederick A., The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2003, Nr.12. p.49–62. DOI: 10.1002/jsc.607, ISSN 1099-1697
27. PICKTON, David W., WRIGHT Sheila. What’s SWOT in strategic analysis? John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 1998, Nr. 7, p.7101-109., ISSN 1099-1697
28. HUSSEY, David. Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2001, Nr. 10: 201 – 213. DOI: 10.1002/jsc.537, ISSN 1099-1697
29. HUSSEY, David. Strategy implementation: once more with feeling. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 1999, Nr.8, p.187-188. ISSN 1099-1697
30. BEAVER, Graham. Strategy and management in the smaller enterprise. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2002, Nr. 11, p.175–181. DOI: 10.1002/jsc.591, ISSN 1099-1697
31. HUSSEY, David. Company analysis: determining strategic capability. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2002, Nr.11 p.43–52. DOI: 10.1002/jsc.568, ISSN 1099-1697
32. BEAVER, Graham. Strategy and organization in the modern firm. John Wiley & Sons, Ltd. *Strategic Change*, 2003, Nr.12 p. 287–289. DOI: 10.1002/jsc.637, ISSN 1099-1697
33. LEWIS, Dianne. The place of organizational politics in strategic change. John Wiley & Sons, Ltd., *Strategic Change*. 2002, Nr.11, p.25–34, DOI: 10.1002/jsc.572, ISSN 1099-1697
34. FRANKLIN, Peter. From routine recipes to deep strategic thinking: strategy making as an intellectual challenge. John Wiley & Sons, Ltd., *Strategic Change*. 2001. Nr.10. p.359–365. DOI: 10.1002/jsc.561, ISSN 1099-1697

35. FRANKLIN, Peter. From routine recipes to deep strategic thinking: strategy making as an intellectual challenge. John Wiley & Sons, Ltd., *Strategic Change*. 2001. Nr.10. p.359–365. DOI: 10.1002/jsc.561, ISSN 1099-1697
36. EBBEN, Jay J., JOHNSON, Alec C. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. John Wiley & Sons, Ltd., *Strategic Management Journal*. 2005. Nr.26, p.1249–1259. DOI: 10.1002/jsc.561, ISSN 1099-1697

SANTRAUKA

Vytautas Rudminaitis. *Strategy Theories Implication in Lithuanian Aerospace Enterprises*. MBA Graduation paper. – Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 2006. .66 p.

SUMMARY

The subject of the research is implementation of strategy. During the research the implementation of the strategies was analyzed in the specific context of four Lithuanian aerospace enterprises.

Research objectives are as following:

- to analyze the theories of strategies;
- to define factors leading to strategic failure;
- to analyze the implementation of strategies in selected enterprises.

The research investigates if the theoretical methods corresponds the empirical enterprises strategy implementation processes. Compare analysis used to define weak and strong elements of strategy implementation in enterprises.

Research work basically consists of theoretical, analytic and practical parts. First part is the overview of theories of the strategies. Second part is the detailed analysis most common mistakes in strategic planning process which leads to strategic failure. Third part is the overview and analysis of strategies implementation in selected enterprises.

The work consists of 62 pages, there was used 31 tables and 34 diagrams.

Business Insight

Interview

- 1.2.1 Enterprise name _____
- 1.2.2 Enterprise description Proprietor Partnership LLC Corporation Subsidiary
- 1.2.3 First year of analysis _____
- 1.2.4 Years in business _____
- 1.2.5 Cash position None - 0 _____ 10 - Extensive
- 1.2.6 Willingness to take risks Conservative - 0 _____ 10 - Risk taker
- 1.2.7 Management experience
 - Chief Operating Officer Non-existent - 0 _____ 10 - Extensive
 - Chief Financial Officer Non-existent - 0 _____ 10 - Extensive
 - Development Manager Non-existent - 0 _____ 10 - Extensive
 - Service Delivery Manager Non-existent - 0 _____ 10 - Extensive
 - Marketing/Sales Manager Non-existent - 0 _____ 10 - Extensive
 - Customer Support Manager Non-existent - 0 _____ 10 - Extensive
- 1.2.8 Past market share Lowest - 0 _____ 10 - Highest
- 1.3.1 Using the Internet No Yes
- 1.3.2 Compelling reason No Yes

1.4 Service

- 1.4.1 Service name _____ Price _____ Revenue _____
- 1.4.2 Service status Still in planning Ready for market Now being marketed
- 1.4.3 Service development function No Yes
- 1.4.4 Using new technologies Not proven Proven on paper Demo Pilot Operational
- 1.4.5 Service standardization None New Defacto Partial Standard
- 1.4.6 Service complexity Simple - 0 _____ 10 - Complex
- 1.4.7 Service appearance Unacceptable - 0 _____ 10 - Outstanding
- 1.4.8 Service results Unacceptable - 0 _____ 10 - Outstanding

1.5 Market

- 1.5.1 Selling to consumer or business Consumer Business
- 1.5.2 The market life cycle Introduction Rapid Growth Turbulence Maturity Decline
- 1.5.3 Criticality of service to prospect Catastrophic - 0 _____ 10 - Insignificant
- 1.5.4 Service price from prospect's perspective Low - 0 _____ 10 - High
- 1.5.5 Prospect's knowledge level Detailed Moderate Limited
- 1.5.6 Complexity of purchase decision Simple - 0 _____ 10 - Complex
- 1.5.7 Government controls Disruptive - 0 _____ 10 - Supportive
- 1.5.8 Social trends Disruptive - 0 _____ 10 - Supportive

Business Insight

Interview

1.6 Sales

- 1.6.1 Experience of marketing organization Just starting - 0 _____ 10 - Very experienced
- 1.6.2 Experience of sales organization Just starting - 0 _____ 10 - Very experienced
- 1.6.3 The promotional strategy Push - 0 _____ 10 - Pull
- 1.6.4 The pricing strategy Skimming - 0 _____ 10 - Market penetration
- 1.6.5 Methods of distribution
 - Selling at customer site None - 0 _____ 10 - Extensive
 - Phone, mail, or internet sales None - 0 _____ 10 - Extensive
 - Full service sales None - 0 _____ 10 - Extensive
 - Self service sales None - 0 _____ 10 - Extensive
 - Wholesale to resellers None - 0 _____ 10 - Extensive
- 1.6.6 Accessibility of distribution channels Impossible - 0 _____ 10 - Simple
- 1.6.7 Strength of distribution channels Weak - 0 _____ 10 - Strong
- 1.6.8 Advertising and publicity efforts Minimal - 0 _____ 10 - Extensive

1.7 Service Delivery

- 1.7.1 Service delivery experience Just starting - 0 _____ 10 - Very experienced
- 1.7.2 Using new service delivery technologies Low - 0 _____ 10 - High
- 1.7.3 Dependability of suppliers Uncooperative - 0 _____ 10 - Cooperative

1.8 Competition

1.8.1 Number of competitors None 1-2 3-5 6+

1.8.2 Competitor name Tenure Service name Price Revenue

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

E. _____

F. _____

G. _____

H. _____

I. _____

J. _____

Choose a value from 0 to 10 for you and each competitor listed above: You A B C D E F G
H I J

1.8.3 Competitor's size Very small – 0 to 10 - Very large _____

1.8.4 Market commitment None – 0 to 10 - Extensive _____

1.8.5 Product availability Least – 0 to 10 - Best _____

1.8.6 Product quality Worst – 0 to 10 - Best _____

1.8.7 Product performance Worst – 0 to 10 - Best _____

1.8.8 Product features Least – 0 to 10 - Most _____

1.8.9 Recognition level None – 0 to 10 - Pervasive _____

1.8.10 Product durability Shortest – 0 to 10 - Longest _____

1.8.11 Product servicability Least – 0 to 10 - Most convenient _____

Business Insight

The Enterprise

1.1.1 Enterprise name _____

1.1.2 Description Proprietor Partnership LLC Corporation Subsidiary

1.1.3 The founder Negative - 0 _____ 10 - Positive

1.1.4 First year of analysis _____

1.1.5 Years in business _____

1.1.6 Commitment to the industry None - 0 _____ 10 - Extensive

1.1.7 Enterprise size Very small - 0 _____ 10 - Very Large

1.1.8 Cash position None - 0 _____ 10 - Extensive

1.1.9 Willingness to take risks Conservative - 0 _____ 10 - Risk taker

1.1.10 Business plan No Yes

1.1.11 Management of objectives

- An annual meeting to discuss results and plans
- Determine solution to problems as they occur
- A regular financial report to management by top management
- Quarterly explanation of operating group achievements for top management
- Quarterly critique of specific operating group objectives
- Monthly critique of specific operating group objectives

1.1.12 Controlling costs

- Expenses are reviewed if they seem too high
- Top management reviews expenses 2 to 4 times per year
- An annual enterprise budget is reviewed quarterly
- Budgets for each operating group are reviewed quarterly
- Budgets for each operating group are reviewed monthly or more often

1.1.13 Cost reports

- No formal feedback is provided
- Top management orally passes on expense information
- A regular report showing total expense for each operating group
- A regular report showing detailed expenses for each operating group
- 1.1.14 Goal setting techniques Quantitative - 0 _____ 10 – Subjective
- 1.1.15 Internal meeting Never Quarterly Monthly Weekly Daily

1.2 Organization

- 1.2.1 Organization structure
 - Not defined Design started Complete, partially staffed Complete, staffed Complete, staffed, understood
- 1.2.2 Availability of counsel Never Quarterly Monthly Weekly Daily
- 1.2.3 Access to legal support None Some legal background Professional support
- 1.2.4 Relationship with labor unions
 - Complete impasse
 - Minor negotiating problems
 - Still in negotiating stage
 - Contracts resolved, not completely favorable to enterprise
 - Completely favorable contract or unions not a factor
- 1.2.5 Sharing of operations 0% - 0 _____ 10 – 100%
- 1.2.6 Service facilities None - 0 _____ 10 – All
- 1.2.7 Technical support None - 0 _____ 10 – All

Business Insight

The Enterprise

- 1.2.8 Vertical integration
 - Service design functions 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Service development functions 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Final assembly of the service 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Commercial packaging of support products 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Advertising and promotion of the service 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Inventory management of support products 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Service sales with in-house sales force 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - In-house delivery 0% - 0 _____ 10 – 100%
 - Delivery and support of service after sale 0% - 0 _____ 10 – 100%

1.3 Human Resources

- 1.3.1 Chief Operating Officer: Position staffed? No (skip this question) Yes
 - Past experience as COO None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of marketing None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of finance None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of sales None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of service delivery None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of development None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of service None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of market served None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Startup company experience None - 0 _____ 10 – Extensive
 - P&L experience None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Leadership ability None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Conflict resolution None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Communication ability None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Responsibility challenging None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Income consistency with lifestyle None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Upside potential for earnings None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Increase over previous responsibility None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Vested interest in business success None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Available when needed None - 0 _____ 10 – Extensive
- 1.3.2 Chief Information Officer: Position staffed? No (skip this question) Yes
 - Past experience None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of computer hardware None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of computer software None - 0 _____ 10 – Extensive
 - Knowledge of communications technology None - 0 _____ 10 – Extensive

Knowledge of internet technology	None - 0	_____	10 – Extensive
Knowledge of market served	None - 0	_____	10 – Extensive
Startup company experience	None - 0	_____	10 – Extensive
Leadership ability	None - 0	_____	10 – Extensive
Conflict resolution	None - 0	_____	10 – Extensive
Communication ability	None - 0	_____	10 – Extensive
Responsibility challenging	None - 0	_____	10 – Extensive

Business Insight

The Enterprise

	Income consistency with lifestyle	None - 0	_____	10 – Extensive
	Upside potential for earnings	None - 0	_____	10 – Extensive
	Increase over previous responsibility	None - 0	_____	10 – Extensive
	Vested interest in business success	None - 0	_____	10 – Extensive
	Available when needed	None - 0	_____	10 – Extensive
1.3.3	Chief Financial Officer: Position staffed?	<input type="radio"/> No (skip this question)		<input checked="" type="radio"/> Yes
	Formal training	None - 0	_____	10 – Extensive
	Experience with accounting firms	None - 0	_____	10 – Extensive
	Equivalent business/marketing experience	None - 0	_____	10 – Extensive
	Monetary management experience	None - 0	_____	10 – Extensive
	Knowledge of federal reporting	None - 0	_____	10 – Extensive
	Cash management experience	None - 0	_____	10 – Extensive
	Personnel benefit programs experience	None - 0	_____	10 – Extensive
	Leadership ability	None - 0	_____	10 – Extensive
	Conflict resolution	None - 0	_____	10 – Extensive
	Communication ability	None - 0	_____	10 – Extensive
	Responsibility challenging	None - 0	_____	10 – Extensive
	Income consistency with lifestyle	None - 0	_____	10 – Extensive
	Upside potential for earnings	None - 0	_____	10 – Extensive
	Increase over previous responsibility	None - 0	_____	10 – Extensive
	Vested interest in business success	None - 0	_____	10 – Extensive
	Available when needed	None - 0	_____	10 – Extensive
1.3.4	Development Manager: Position staffed?	<input type="radio"/> No (skip this question)		<input checked="" type="radio"/> Yes
	Experience with relevant technology	None - 0	_____	10 – Extensive
	Experience with management of staff size	None - 0	_____	10 – Extensive
	Experience with complex projects	None - 0	_____	10 – Extensive
	Record of success with new technology	None - 0	_____	10 – Extensive
	Knowledge of relevant equipment/tools	None - 0	_____	10 – Extensive
	Leadership ability	None - 0	_____	10 – Extensive
	Conflict resolution	None - 0	_____	10 – Extensive
	Communication ability	None - 0	_____	10 – Extensive
	Responsibility challenging	None - 0	_____	10 – Extensive
	Income consistency with lifestyle	None - 0	_____	10 – Extensive
	Upside potential for earnings	None - 0	_____	10 – Extensive
	Increase over previous responsibility	None - 0	_____	10 – Extensive
	Vested interest in business success	None - 0	_____	10 – Extensive
	Available when needed	None - 0	_____	10 – Extensive

Business Insight

The Enterprise

1.3.5	Service Delivery Manager: Position staffed?	<input type="radio"/> No (skip this question)		<input checked="" type="radio"/> Yes
	Experience in equivalent areas	None - 0	_____	10 – Extensive
	Experience with similar complexities	None - 0	_____	10 – Extensive
	Knowledge of labor market	None - 0	_____	10 – Extensive
	Experience with union	None - 0	_____	10 – Extensive
	Familiarity with equipment and materials	None - 0	_____	10 – Extensive
	Knowledge of inventory control	None - 0	_____	10 – Extensive
	Knowledge of quality control procedures	None - 0	_____	10 – Extensive
	Knowledge in service documentation	None - 0	_____	10 – Extensive
	Leadership ability	None - 0	_____	10 – Extensive
	Conflict resolution	None - 0	_____	10 – Extensive
	Communication ability	None - 0	_____	10 – Extensive
	Responsibility challenging	None - 0	_____	10 – Extensive

- Income consistency with lifestyle None - 0 _____ 10 – Extensive
Upside potential for earnings None - 0 _____ 10 – Extensive
Increase over previous responsibility None - 0 _____ 10 – Extensive
Vested interest in business success None - 0 _____ 10 – Extensive
Available when needed None - 0 _____ 10 – Extensive
- 1.3.6 Marketing Manager: Position staffed? No (skip this question) Yes
- Contacts in industry None - 0 _____ 10 – Extensive
Advertising/publicity experience None - 0 _____ 10 – Extensive
Personal selling experience None - 0 _____ 10 – Extensive
Similar service experience None - 0 _____ 10 – Extensive
Sales promotion experience None - 0 _____ 10 – Extensive
Service introduction experience None - 0 _____ 10 – Extensive
Sales management experience None - 0 _____ 10 – Extensive
General management skills None - 0 _____ 10 – Extensive
P&L responsibility None - 0 _____ 10 – Extensive
Leadership ability None - 0 _____ 10 – Extensive
Conflict resolution None - 0 _____ 10 – Extensive
Communication ability None - 0 _____ 10 – Extensive
Responsibility challenging None - 0 _____ 10 – Extensive
Income consistency with lifestyle None - 0 _____ 10 – Extensive
Upside potential for earnings None - 0 _____ 10 – Extensive
Increase over previous responsibility None - 0 _____ 10 – Extensive
Vested interest in business success None - 0 _____ 10 – Extensive
Available when needed None - 0 _____ 10 – Extensive

Business Insight

The Enterprise

- 1.3.7 Customer Support Manager: Position staffed? No (skip this question) Yes
- Experience with similar services None - 0 _____ 10 – Extensive
Experience with similar support programs None - 0 _____ 10 – Extensive
Experience in marketing None - 0 _____ 10 – Extensive
Experience in quality control None - 0 _____ 10 – Extensive
Experience in sales None - 0 _____ 10 – Extensive
Knowledge of service documentation None - 0 _____ 10 – Extensive
Leadership ability None - 0 _____ 10 – Extensive
Conflict resolution None - 0 _____ 10 – Extensive
Communication ability None - 0 _____ 10 – Extensive
Responsibility challenging None - 0 _____ 10 – Extensive
Income consistency with lifestyle None - 0 _____ 10 – Extensive
Upside potential for earnings None - 0 _____ 10 – Extensive
Increase over previous responsibility None - 0 _____ 10 – Extensive
Vested interest in business success None - 0 _____ 10 – Extensive
Available when needed None - 0 _____ 10 – Extensive
- 1.3.8 Personnel available from the local geographical area
 All Most Some A few None
- 1.3.9 Employee compensation
- Service delivery salaries Below average - 0 _____ 10 – Above average
Marketing and sales salaries Below average - 0 _____ 10 – Above average
Technical skills salaries Below average - 0 _____ 10 – Above average
- 1.3.10 Part time employees All full time Mixture All part time, except for management.
- 1.3.11 Working environment Poor - 0 _____ 10 – Excellent
- 1.3.12 Employee benefits
- Insurance plan Poor - 0 _____ 10 – Excellent
Retirement plan Poor - 0 _____ 10 – Excellent
Health & fitness program Poor - 0 _____ 10 – Excellent
Profit sharing plan Poor - 0 _____ 10 – Excellent
Stock option plan Poor - 0 _____ 10 – Excellent
Stock purchase plan Poor - 0 _____ 10 – Excellent
- 1.4 Skills**
- 1.4.1 Supervisory skills Rookie - 0 _____ 10 – Professional
1.4.2 Creativity Low - 0 _____ 10 – High
1.4.3 Design skills Low - 0 _____ 10 – High

- 1.4.4 Development skills None Some Past experience Current knowledge Industry leader
- 1.4.5 Areas requiring additional education All Some Minor None
- 1.4.6 Delivery skills Low - 0 _____ 10 - High
- 1.4.7 Service skills Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 1.4.8 Unique skills None - 0 _____ 10 - Excellent

Business Insight

The Enterprise

1.5 History

- 1.5.1 Past market share Lowest - 0 _____ 10 - Highest
- 1.5.2 Channel relationship Negative - 0 _____ 10 - Positive
- 1.5.3 Channel costs Low - 0 _____ 10 - High
- 1.5.4 Quality reputation Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 1.5.5 Technological reputation Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 1.5.6 Service delivery reputation Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 1.5.7 Training reputation Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 1.5.8 Support reputation Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 1.5.9 Uniformity reputation Poor - 0 _____ 10 - Excellent

- 1.5.10 Pricing reputation
- Historically have maintained the highest prices in the industry
 - Few firms have consistently higher prices
 - As many firms with lower as those with higher pricing
 - Consistently compete with low priced services
 - Clear price leader, competitors never underprice you

- 1.5.11 Financial history
- | | 5 Years Ago | 4 Years Ago | 3 Years Ago | 2 Years Ago | Last Year |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|

Revenue	\$ _____	_____	_____	_____	_____
Profit before tax	\$ _____	_____	_____	_____	_____

Business Insight

The Service

3.1 Strategy

- 3.1.1 Service name _____
- 3.1.2 Service name trademark: Describe the status of your trademark.
- Trademark not allowed, some firm already owns mark
 - Working on satisfying trademark legal requirements
 - Service is trademarked, but infringements arise regularly
 - Service is trademarked, infringements arise occasionally
 - Service has trademark that is easily protected
- 3.1.3 The market life cycle: In what stage of its life cycle is the market for services like yours?
- Introduction stage (market being defined, sales are sporadic)
 - Rapid growth stage (sales growing rapidly, competitors joining market)
 - Turbulence stage (sales growing slowly, competitive shakeout)
 - Maturity stage (sales holding steady, major competitors established)
 - Decline stage (sales dropping, some competitors dropping out)
- 3.1.4 Importance to prospect Catastrophic - 0 _____ 10 - Insignificant
- 3.1.5 Service status: Indicate whether your service is still in the planning/development stage.
- Still in planning/development
 - Development complete, ready for market
 - Currently being marketed
- 3.1.6 Market focus: Select each category your service falls into.
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Personal service – at servicer’s site | <input type="checkbox"/> Impersonal service – at servicer’s site |
| <input type="checkbox"/> Personal service – off servicer’s site | <input type="checkbox"/> Impersonal service – off servicer’s site |
| <input type="checkbox"/> Personal service – volume | <input type="checkbox"/> Impersonal service – volume |
| <input type="checkbox"/> Service/product mix | <input type="checkbox"/> Service - other |
- 3.1.7 Service endorsement: Will the service be publicly endorsed by someone well enough known to influence the potential customer base? No Yes
- 3.1.8 Requirement for complementary services Inferior - 0 _____ 10 - Superior
- 3.1.9 Design compatibility with enterprise Poor - 0 _____ 10 - Excellent
- 3.1.10 Pricing strategy Skimming - 0 _____ 10 - Market penetration

- 3.1.11 Service price: Estimate the retail price of the service each year.
 First Year: _____ Second: _____ Third: _____ Fourth: _____ Fifth Year: _____
- 3.1.12 Price level _____ Low - 0 _____ 10 - High

Business Insight

The Service

Page 2 of 6

3.2 R&D

- 3.2.1 Service development function No (skip this section) Yes
- 3.2.2 Development plan status: Describe the status of the development plan.
- No development program required
 - Still at the concept stage
 - All major steps defined with rough cost estimates for each
 - Detailed plan complete with work in progress
 - Initial development complete, ongoing upgrades and support
 - Development program complete, team dispersed
- 3.2.3 Personnel availability: Describe the task of recruiting the development team.
- All of the team must be recruited
 - Personnel available within enterprise
 - Team partially staffed – the rest must be recruited
 - Team partially staffed – the rest available within enterprise
 - Team fully staffed and ready for work
- 3.2.4 Personnel quality: Describe the skill levels of the development personnel.
- Unknown
 - Competent, but not experienced
 - Competent and experienced
- 3.2.5 Personnel motivation: Rate the current attitude of the development team.
- Clearly opposed to the project
 - Reluctant support
 - Indifferent
 - Motivated in general, but not necessarily for this project
 - Determined the project will succeed
- 3.2.6 Similar research efforts: Describe past research.
- Extensive research has occurred in related fields and failed
 - Limited research has occurred in related fields and failed
 - No known research in related fields
 - Limited research has occurred in related fields and succeeded
 - Extensive research has occurred in related fields and succeeded
- 3.2.7 Technology status: What are your risks on a technology that may not be proven?
- should work, but not proven
 - principle can be proven on paper from basic data
 - component features demonstrated and basic knowledge complete
 - partly full scale, wholly pilot scale
 - principles already embodied in full scale operations
- 3.2.8 Performance range: Describe the impact of the service design on its marketability.
- Very restrictive limitations, marketing very difficult
 - Numerous limitations, marketing difficult
 - Some limitations, marketing feasible
 - Minor limitations, marketing very reasonable
 - No limitations, more market demand than delivery capacity

Business Insight

The Service

Page 3 of 6

- 3.2.9 Development freedom: Can your development effort succeed in a variety of ways?
- No (There is only one way the program can be implemented.)
 - Two (There are two ways the program can be implemented)
 - More (There are more than two alternatives)
- 3.2.10 Specification control: Describe who controls the service specifications.
- A design based on a customer's specifications
 - A design proposed by your customer base, possibly a user's group
 - A design dictated by competitive pressures
 - In-house designers with some external pressures

- All in-house design specifications
- 3.2.11 Equipment availability: Describe the availability of equipment.
 - Equipment does not currently exist, needs development
 - Some equipment does not currently exist, needs development
 - Most equipment not available, but can be purchased or leased
 - Most equipment available, balance can be purchased or leased
 - All equipment available
- 3.2.12 Financing sources: Describe the source of financing the development effort.
 - Subscription (e.g. research bodies on variable, uncontrolled incomes)
 - External (e.g. fixed contract price)
 - Part internal and part external (e.g. collaborative research)
 - Self-financed
- 3.2.13 Design improvement potential Low - 0 _____ 10 - High
- 3.2.14 Performance improvement potential Low - 0 _____ 10 - High
- 3.2.15 Improvement orientation Improved delivery - 0 _____ 10 - Improved service

3.3 Description

- 3.3.1 Type of function Replacement - 0 _____ 10 - New function
- 3.3.2 Technical content Low - 0 _____ 10 - High
- 3.3.3 Technology uniqueness None - 0 _____ 10 - Totally unique
- 3.3.4 Standardization: Describe how your service conforms to industry standards.
 - Follows no established standards
 - Trying to establish industry standards
 - Follows defacto standards of the industry
 - Meets some, but not all, published industry standards
 - Rigidly follows published industry standards
- 3.3.5 Degree of innovation: Are you improving an existing service or creating a new one?
 - Improvement to own service form
 - Competitive service form already exists
 - New and unique service form
- 3.3.6 Feature uniqueness Least - 0 _____ 10 - Most
- 3.3.7 Options None - 0 _____ 10 - Many
- 3.3.8 Performance None - 0 _____ 10 - Extensive

Business Insight

The Service

Page 4 of 6

- 3.3.9 Quality Low - 0 _____ 10 - High
- 3.3.10 Scientific credibility Much doubt - 0 _____ 10 - Little doubt
- 3.3.11 Visual appeal Low - 0 _____ 10 - High
- 3.3.12 Emotional appeal Low - 0 _____ 10 - High
- 3.3.13 Seasonality: Does the market demand vary by season?
 - Sales vary severely with the seasons
 - Sales vary predictably, but no severely by season
 - Sales vary unpredictably by season
 - Minor sales variations occur by season
 - No sales variations occur by season
- 3.3.14 Use of proprietary technology: Can the service technology be purchased by competitors?
 - Quite likely
 - Possible
 - Unlikely
 - Impossible
- 3.3.15 Potential for copying: Can the service technology be copied by competitors?
 - Quite likely
 - Possible
 - Unlikely
 - Impossible
- 3.3.16 Technology transfer via personnel: Can it be acquired by hiring your employees?
 - Quite likely
 - Possible
 - Unlikely
 - Impossible
- 3.3.17 Service patents: Describe the patent protection for the service.
 - Not patentable, service easy to copy
 - Not patentable, but service difficult to copy
 - Patent issue unsettled or likely not patentable
 - Portions of service patentable, protection not foolproof
 - Impregnable, exclusive license or rights
- 3.3.18 Service royalties: Rate your vulnerability from use of materials patented by others.
 - Major disagreements as to claims
 - Minor disagreements as to claims
 - Full agreement between affected parties

- Patents or copyrights are not a factor
- 3.3.19 Legal restrictions: Describe the extent to which your services satisfy the legal restrictions applying to service safety, operation, labeling, advertising and shipment.
 None Few Some Most All
- 3.3.20 Bulk of complementary equipment Very small - 0 _____ 10 – Very large
- 3.3.21 Perishable life of the service Very short - 0 _____ 10 – Very long
- 3.3.22 Complementary services: Describe the impact of complementary services.
 Non-existent and not required
 Increasing sales at an increasing rate
 Increasing sales at a decreasing rate
 Stable sales
 Declining sales at an increasing rate
 Required, but not in existence yet
- 3.3.23 Demonstration requirement: Describe the need for a service demonstration.
 Never Seldom Sometimes Often Always
- 3.3.24 Benefit of demonstration: Will a short service demonstration overcome all of the prospect's serious doubts about the services ability to satisfy their needs?
 Not possible Possible Probable Guaranteed

Business Insight

The Service

3.4 Benefits

- 3.4.1 Results visible Not visible - 0 _____ 10 – Highly visible
- 3.4.2 Results describable Hard to describe - 0 _____ 10 – Easy to describe
- 3.4.3 Results understandable Hard to understand - 0 _____ 10 – Easy to understand
- 3.4.4 Impact on buyer's market share No impact - 0 _____ 10 – Significant impact
- 3.4.5 Quantifiable results Easy to measure - 0 _____ 10 – Hard to measure
- 3.4.6 Time required to benefit
 Day Week Month Six months More than six months
 Cannot be measured
- 3.4.7 Obvious return on investment: Rate your service's ability to produce an obvious ROI.
 6 months 1 year 3 years +3 years Intangible
- 3.4.8 Is a demonstration or evaluation version of your service available? No Yes
- 3.4.9 Comparison to competition: Rate your service against the competitive norm for:
 Dependability Low - 0 _____ 10 – High
 Functionality Low - 0 _____ 10 – High
 Quality Low - 0 _____ 10 – High
 Serviceability Low - 0 _____ 10 – High
 Serviceivity Improvement Low - 0 _____ 10 – High
 Safety Low - 0 _____ 10 – High
 Variety of Options Low - 0 _____ 10 – High
 Style Low - 0 _____ 10 – High
 Comfort of Use Low - 0 _____ 10 – High
- 3.4.10 Performance is the major selling point of the service No Yes
- 3.4.11 Potential savings for customer: Rate your service against the competitive norm.
 Labor costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Inventory costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Materials used costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Packaging costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Transportation costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Insurance costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Maintenance costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Spare parts costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
 Environmental costs Higher - 0 _____ 10 – Lower
- 3.4.12 Price comparison Higher - 0 _____ 10 – Lower
- 3.4.13 Payment terms Worse - 0 _____ 10 – Better
- 3.4.14 Useful life Low - 0 _____ 10 – High

3.5 Application

- 3.5.1 Trial costs: Can the service be tried out in a way that requires only a small commitment of time and expense on the part of the buyer? No Maybe Yes
- 3.5.2 Write-offs incurred None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.3 Site preparation requirements None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.4 Installation requirements None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.5 Special modification costs None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.6 Impact of introduction None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.7 Support device requirements None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.8 Reeducation requirements None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.9 Testing costs None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.10 Technical assistance requirements None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.11 Logistics modifications None - 0 _____ 10 – Extensive
- 3.5.12 Maintenance requirements None - 0 _____ 10 – Extensive

4.1 Environment

- 4.1.1 Extent of new development Service enhancement - 0 _____ 10 – Delivery improvement
- 4.1.2 Service improvement potential Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.3 Alternative technology limits Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.4 Exposure to technology change Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.5 Enterprise reaction to change Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.6 Competitive reaction to change Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.7 Government price controls Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.8 Government subsidies Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.9 Use of subsidies Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.10 Government licensing requirements Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.11 Government operational regulations Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.12 Government service regulations Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.13 Restrictions on materials access Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.14 Safety regulations Low - 0 _____ 10 – High
- 4.1.15 Fashion trends Negative - 0 _____ 10 – Positive
- 4.1.16 Lifestyle trends Negative - 0 _____ 10 – Positive
- 4.1.17 Age change trends Negative - 0 _____ 10 – Positive
- 4.1.18 Education change trends Negative - 0 _____ 10 – Positive
- 4.1.19 Geographic change trends Negative - 0 _____ 10 – Positive
- 4.1.20 Income change trends Negative - 0 _____ 10 – Positive

4.2 Characteristics

- 4.2.1 Price significance Low - 0 _____ 10 – High
- 4.2.2 Market geography: Describe the scope of your marketplace.
 Local Regional National International
- 4.2.3 Geographic dispersion: Describe the geographic location of your prospect base.
 Very sparse concentration and highly dispersed
 Mostly dispersed
 Some concentration and some dispersion
 Slight dispersion, but mostly concentrated
 Easy to reach concentrations
- 4.2.4 Diversity: Describe the market that will be purchasing your service.
 Reaching obsolescent stage
 Small, vertical or focused market with a decreasing number of users
 Small focused market with a static number of users
 Fairly broad market with a growing number of users
 Extremely broad market with consistent growth
- 4.2.5 Segmentation: Describe how easily your market can be segmented.
 Cannot distinguish buyer groups with quantifiable characteristics
 Buyer groups are distinguished by a few major characteristics
 Many buyer groups exist with numerous, quantifiable differences

- 4.2.6 Kind of buyer: Estimate the percentage of total sales of your service to each group:
- | | |
|--|---------|
| Individuals | _____ % |
| Small companies | _____ % |
| Mid-size companies | _____ % |
| Religious or philanthropic organizations | _____ % |
| Large companies | _____ % |
| State/Federal government agencies | _____ % |
| Other | _____ % |
| Total | 100 % |
- 4.2.7 Buyer's growth rate Low - 0 _____ 10 - High
- 4.2.8 Number of prospect contacts Low - 0 _____ 10 - High
- 4.2.9 Purchase frequency: Describe the number of times one prospect will buy your service.
- Only once
- Infrequent
- Frequent enough to establish an opinion of service quality
- Very frequent, enough to gain detailed knowledge of service quality
- 4.2.10 History as customer: What percentage of your service will be sold to past customers?
- None 10% 25% 50% 75% 100%
- 4.2.11 Awareness: Describe the marketplace's level of awareness of the need for your service.
- Only general awareness of need
- General awareness of the service form
- Awareness of your specific service
- 4.2.12 Technical orientation: Describe the level of sophistication required to use your service.
- Extreme sophistication required 5% can use service
- Considerable sophistication required 20% can use service
- Moderate sophistication required 50% can use service
- Sophistication not a factor 100% can use service
- 4.2.13 Profitability: Describe the profitability or personal income of your prospect.
- Limited income/profits or operating at a loss
- Adequate income/profits to consider purchasing your service
- Exceptionally high income/profit level
- 4.2.14 Position of substitutes Low - 0 _____ 10 - High
- 4.2.15 Resource availability: How many of your prospects have resources to use your service.
- None Few Some Most All
- 4.2.16 Possible competitor Low - 0 _____ 10 - High

4.3 Objectives

- 4.3.1 Work versus Show: What is the buyer's primary motivation for purchasing your service?
- Service application or use Pleasure or social esteem
- 4.3.2 Production of quality products: Describe the degree to which your service will help or hinder your prospect's objective to produce high quality goods.
- Critical element in the production of high quality goods
- Contributes but is not critical
- Neither assists nor conflicts with high quality production
- Detracts from high quality production
- 4.3.3 Need for improvement Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.4 Importance of purchase convenience Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.5 Customization frequency Never - 0 _____ 10 - Always
- 4.3.6 Importance of service dependability Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.7 Importance of service durability Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.8 Importance of service economy Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.9 Importance of service efficiency Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.10 Importance of service reliability Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.11 Importance of service productivity Low - 0 _____ 10 - High
- 4.3.12 Importance of service uniformity Low - 0 _____ 10 - High

4.4 Purchase Decision

- 4.4.1 Personal risk Low - 0 _____ 10 - High

- 4.4.2 Number of decision makers: How many people are involved in the purchase decision?
 One person No more than three Decision made by a committee
- 4.4.3 Knowledge of costs: Describe the extent of the buyer's knowledge of your cost structure.
 Detailed (buyer involved in similar business)
 Moderate (buyer has general knowledge of industry)
 Limited (buyer experience is very limited)
- 4.4.4 Knowledge of demand: Describe the buyer's knowledge of industry demand.
 Detailed (buyer involved in similar business)
 Moderate (buyer involved in complementary products)
 Limited (buyer experience is very limited)
- 4.4.5 Buying effort: Describe the effort the buyer expends in making the purchase decision.
 Extensive Moderate Low
- 4.4.6 Shopping costs Low - 0 _____ 10 - High
- 4.4.7 Number of factors to consider: Describe the kind of decision your prospect must make.
 Routine response behavior (requires minimal thought process)
 Limited problem solving (requires some effort to understand the need)
 Extensive problem solving (complex decision with many variables)
- 4.4.8 Labor resistance Low - 0 _____ 10 - High
- 4.4.9 Effects of learning Low - 0 _____ 10 - High
- 4.4.10 Cost of obsolescence Low - 0 _____ 10 - High
- 4.4.11 Conservatism Low - 0 _____ 10 - High
- 4.4.12 Reaction to change Low - 0 _____ 10 - High

Business Insight

Marketing & Sales

5.1 The Marketing Process

- 5.1.1 Promotional strategy Push - 0 _____ 10 - Pull
- 5.1.2 Pricing specials None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.3 Trade allowances None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.4 Promotional literature Non-existent - 0 _____ 10 - Excellent
- 5.1.5 Sales brochures Not important - 0 _____ 10 - Very important
- 5.1.6 Service newsletters None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.7 Prospect education None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.8 Use of advertising None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.9 Advertising effectiveness Low - 0 _____ 10 - High
- 5.1.10 Advertising knowledge None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.11 Advertising budget Very limited - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.12 Contacts None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.13 Direct mail None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.14 Type of ads: Select each kind of advertising you expect to use.
 Corporate Service benefits Service family Service comparison
- 5.1.15 Sales contests None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.16 Sales displays None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.17 Contacts in publicity industry None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.18 Publicity campaign success None - 0 _____ 10 - Many
- 5.1.19 Publicity articles None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.20 Articles published None One Some All
- 5.1.21 Trade shows None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.22 Press releases None - 0 _____ 10 - Extensive
- 5.1.23 Press conferences None - 0 _____ 10 - Extensive

Business Insight

Marketing & Sales

5.2 The Sales Process

- 5.2.1 Promotional capabilities Inadequate - 0 _____ 10 - Adequate
- 5.2.2 Focus of promotional efforts Low - 0 _____ 10 - High
- 5.2.3 Prospect compatibility 0% - 0 _____ 10 - 100%
- 5.2.4 Logistics capabilities Inadequate - 0 _____ 10 - Adequate
- 5.2.5 Delivery capabilities Inadequate - 0 _____ 10 - Adequate
- 5.2.6 Warehousing capabilities Inadequate - 0 _____ 10 - Adequate
- 5.2.7 Customer support capabilities Inadequate - 0 _____ 10 - Adequate
- 5.2.8 Full service retail sales method None - 0 _____ 10 - Extensive

5.2.9	Self service retail sales method	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.10	Acquiring qualified distributors	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.11	Availability of sales outlets	None - 0	_____	10 – Abundant
5.2.12	Channel of distribution experience	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.13	Channel of distribution reputation	Poor - 0	_____	10 – Excellent
5.2.14	Channel of distribution locations	Poor - 0	_____	10 – Excellent
5.2.15	Channel of distribution access to prospects	Minimal - 0	_____	10 – Extensive
5.2.16	Channel of distribution stability	Poor - 0	_____	10 – Excellent
5.2.17	Direct sales method	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.18	Ability to contact prospects	Inadequate - 0	_____	10 – Adequate
5.2.19	On-site sales method	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.20	Sales personnel	Inadequate - 0	_____	10 – Adequate
5.2.21	Recruiting of sales personnel	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.22	Motivation of sales personnel	None - 0	_____	10 – Extensive
5.2.23	Sales support capabilities	Inadequate - 0	_____	10 – Adequate
5.2.24	Service knowledge	Inadequate - 0	_____	10 – Adequate
5.2.25	Lead generation capabilities	Inadequate - 0	_____	10 – Adequate
5.2.26	Past sales experience	No experience - 0	_____	10 – Best in industry
5.2.27	Sales facilities	Inadequate - 0	_____	10 – Adequate
5.2.28	Geographic location of sales offices	Inappropriate - 0	_____	10 – Appropriate