



## VERSLŲ STRATEGIJOS FORMAVIMO ĮMONĖJE TEORINIAI ASPEKTAI

Stasys Valentinavičius

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva  
El. paštas finansu.katedra@vv.vgtu.lt*

*Įteikta 2008-10-09; priimta 2009-02-25*

**Santrauka.** Straipsnyje pateikiamos verslo strategijos sampratos interpretacijos, analizuojami strategijos planavimo ir kūrimo modeliai. Atsižvelgiant į įvairių autorių požiūrius patikslinama ir formuluojama verslo strategijos samprata. Remiantis pateiktais strategijų planavimo modeliais analizuojamas verslo strategijos formavimo procesas: kūrimo ir valdymo etapai, strategijos rūšies parinkimas. Nagrinėjami įmonės verslo ir investicinės strategijos formavimo, derinimo ir vertinimo klausimai. Pateikiami parengtos bendrovės ir įmonių, įeinančių į ją (verslo vienetų) strateginio planavimo ją įgyvendinant praktikoje ciklo etapai.

**Reikšminiai žodžiai:** verslo strategija, formavimo procesas, įmonė, vertinimas, konkurencija, investicinė strategija, planavimas.

## THEORETICAL ASPECTS OF ENTERPRISE BUSINESS STRATEGY FORMATION

Stasys Valentinavičius

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania  
E-mail finansu.katedra@vv.vgtu.lt*

*Received 9 October 2008; accepted 25 February 2009*

**Abstract.** The paper presents interpretations of business strategy concept and analyses strategy planning and formation, models. The concept of business strategy is revised and formulated considering various authors approaches. Analysis of business strategy formation process – steps of development and management, selection of strategy type – is based on presented strategy planning models. The aspects of enterprise business and investment strategy formation, coordination and valuation are analysed. The steps of the corporation and its business units strategy planning cycle, as well as strategy application in practice are presented.

**Keywords:** business strategy, formation process, enterprise, valuation, competition, investment strategy, planning.

## 1. Įvadas

Dabartiniame verslo pasaulyje veikiančios įmonės susiduria su labai didele konkurencija, ekonomikos nuosmukiu, o tai verčia ieškoti įvairių naujų būdų išsilaikyti rinkoje. Efektyvios įmonės strategijos parengimas ir taikymas leidžia įmonei išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, gauti daugiau ekonominės naudos. Kitaip tariant, leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą veiklos rezultatą. Įmonės strategijos parengimas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją ir jos aplinką, įvairias veiklos galimybes ir perspektyvas, apsaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių.

Siekdamos prisitaikyti prie globalios pasaulio rinkos keliamų reikalavimų, prastėjančios ekonominės padėties ir sėkmingai konkuruoti, Lietuvos įmonės turi rengti naujas savo veiklos strategijas. Strategija tampa ypač aktuali šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkose ir gauti pelno. Strateginis planavimas neatšiejamas verslo stabilumo garantas. Tik turėdamos aiškią savo veiklos strategiją, įmonės gali išgyventi konkurencinėje kovoje. Verslo įmonės, kurios geriau pažįsta išorinę aplinką, žino savo trūkumus ir pranašumus, turi daugiau galimybių daryti veiksmingus savo strategijų pakeitimus, yra daug lankstesnės. Turėdamos iš anksto gerai pagrįstas savo verslo strategijas, atsiradus problemoms, įmonės dažniausiai geba laiku priimti strateginius sprendimus, kuriuos įgyvendindamos sėkmingai prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir išvengia labai blogų pasekmių.

Šio straipsnio tikslas – atsižvelgiant į literatūros šaltiniuose pateikiamus verslo strategijų modelius bei tipus patikslinti verslo strategijos sampratą, teoriniu požiūriu išnagrinėti verslo strategijos formavimo proceso etapus: rengimo, derinimo, vertinimo ir įgyvendinimo planavimo įmonėje.

## 2. Strategijos samprata

Strategijos sąvoka atsirado gana seniai. Šį terminą vartojo jau senovės graikai. Strategijos visais laikais mokyta karo mokyklose, ją rengė ir rengia generaliniai štabai, o įgyvendina mūšiuose karvedžiai. Tačiau strategija organizacijoms ir įmonėms valdyti pradėta taikyti XX a. pradžioje. Dabartiniu metu tai labai intensyviai tyrinėjama sritis, yra pakankamai daug jos taikymo pavyzdžių. Yra daug įrodymų, kad gerai parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę (Jankūnienė 1998).

„Tarptautinių žodžių žodyne“ (2003) *strategija* (gr. *strategia* – vadovavimas) apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas. Drucker (2004) akcentavo, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir pririnkti ją keisti. Hofer ir Schendel (2001) strategiją apibrėžia

kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę ir planus, kaip naudoti turimus išteklius. A. Thompsonas ir Dž. Striklendas (Томпсон, Стрикленд 1998) savo veikaluose strategiją apibrėžia kaip organizacijos valdymo planą, kuriuo remiantis stiprinamos įmonės pozicijos rinkoje, tenkinami vartotojų poreikiai bei užsibrėžiami tikslai, o Gaižutis (2000), nagrinėdamas strategijos sampratą evoliuciją, strategiją, kaip ir kai kurie kiti autoriai, siūlo vaizduoti kaip vadybos modelį, kuriame turi atsispindėti verslo misija, uždaviniai, planai ir veikla. Minėti autoriai mano, kad strategija taip pat gali būti suprantama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Organizacijos pozicija vertinama kaip grandis, siejanti organizaciją su jos veiklos aplinka.

Porter (1996) strategiją siūlo apibrėžti penkių „P“ modeliu:

I „P“ – tai ilgalaikių veiksmų planas (*angl. Plan*);

II „P“ – tai žaidimas/lošimas, skirtas konkurentams pergudrauti (*angl. Play*);

III „P“ – tai nuoseklios, logiškos elgsenos pavyzdys (*angl. Pattern*);

IV „P“ – tai įmonės pozicija rinkoje (*angl. Position*);

V „P“ – tai perspektyva arba įmonėje susiklostęs aplinkos suvokimo būdas (*angl. Perspective*).

Taigi iš pateiktų apibrėžimų matyti, kad strategijos apibūdinimuose dažniausiai pabrėžiami svarbiausi keturi bendri elementai: aplinka, jos teigiami ir neigiami aspektai; pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; situacijos analizė; planai, kaip naudoti turimus išteklius.

Remiantis tuo, kas buvo išnagrinėta, autoriaus nuomone, vienas iš priimtinausių strategijos apibrėžimų būtų toks: *strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje.*

Anot Lukoševičiaus ir Martinkaus (2002), organizacijos strategijos esmę plačiau atskleidžia šios charakteristikos: strategija turi tam tikrą nustatytą tikslinę orientaciją; neatsiejama strategijos dalis yra veiksmas ir priemonės jai įgyvendinti; strategija rengiama tam tikrai vidutinės trukmės (3–7 metų) perspektyvai; strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės išteklius, kurie lemia firmos silpnybes ir stiprybes; strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės aplinkos situaciją, kuri lemia įmonės galimybes ir grėsmes; strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indėlis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą įmonėje; strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja įmonė.

Su minėtų autorių nuomone galima visiškai sutikti, išskyrus tai, kad verslo strategija rengiama tik vidutinei

trukmei (3–7 metams), nes pastaruoju metu ne tik didelės, bet ir vidutinės bei mažos įmonės konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje gali įgyti tik sparčiai diegiant inovacijas, t. y. orientuojantis į inovacinio verslo (Valentinavičius 2005) diferenciacijos strategijas. Suprantama, kad joms parengti ir įgyvendinti reikalingos ilgalaikės strategijos, dažnai susijusios su mokslo tyrimo ir eksperimentinės plėtros darbais (Valentinavičius 2006). Todėl norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje, Lietuvos įmonės turėtų parengti efektyvias ir ilgesnės trukmės verslo strategijas (10–15 metų). Tai neabejotinai siejasi su strateginiu planavimu, kuris remiasi strateginio planavimo modeliais.

### 3. Strateginio planavimo modeliai

Mokslininkai sukūrė nemažai modelių, aprašančių įvairius organizacijų tipus. Čia trumpai apžvelgiami adaptacinis, portfelio ir išlikimo, o plačiau nagrinėjamas, mūsų požiūriu, svarbiausias – konkurencijos strateginis modelis. Kiekvienas iš šių modelių gali būti naudingas pasirenkant organizacijos strategiją.

*Adaptacinio modelio* esmė – veiksmų, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką organizacijos veiklai, įvertinimas. Modelyje pabrėžiama, kad vadybininkai turi parinkti tokią strategiją, kuri leistų organizacijai prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Organizacijos prisitaikymas prie aplinkos tobulinamas vienu metu sprendžiant tris strategines problemas: verslo, inžinerinę ir administracinę. Remiantis adaptaciniu organizacijos struktūros modeliu, vadybininkai turi tarpusavyje susieti visų trijų problemų sprendimus. Pagal šį strateginį modelį sėkmingai dirbs tos organizacijos, kurios tinkamai pritaikys šiuos sprendimus prie organizacijos aplinkos. Bendras adaptyvumo koncepcijos akcentas – organizacijos elgseną, jos strategiją lemia jos aplinka, todėl organizacija, siekdama sėkmės, turi adaptuotis šioje aplinkoje. Išorinė organizacijos aplinka – tai visuma, siekiant savo tikslų. Savo ruožtu aplinkos strateginės analizės tikslas – nustatyti tokius veiksmus ir galimą jų įtaką organizacijai.

Gali būti atliekama dviejų lygių organizacijos veiklos aplinkos analizė – mikro- ir makroanalizė. Makrolygio tyrimas – tai bendrosios makroaplinkos: ekonominės, politinės, socialinės, kultūrinės, analizė. Mikrolygio tyrimas – tai pati organizacija, vartotojai, tarpininkai, konkurentai ir kiti. Organizacijos pagrindinės veiklos analizės tikslas – atsakyti į klausimą – kokia iš tikrųjų yra organizacijos veikla ir sąlygos šiai veiklai.

Analizės metu nagrinėjama: rinka (rinkos dydis, rinkos kitimo dinamika, vartotojų ir jų poreikių struktūra); konkurencinė aplinka (konkurentų skaičius ir jų jėga, konkuravimo strategijos ir jų metodai, konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės ir jų pačių savęs įvertinimas); specifinių gebėjimų šioje veikloje svarba; kapitalo ir kitų išteklių

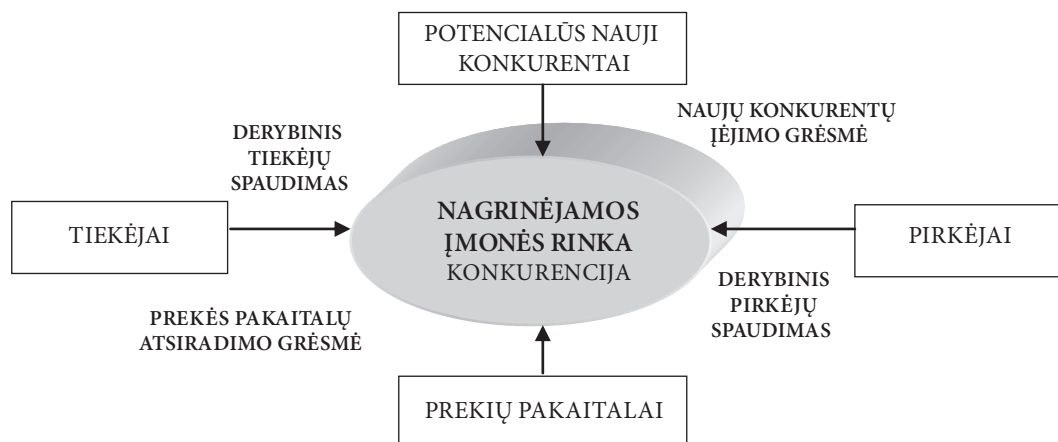
poreikis; patirties įtaka; pagrindiniai sėkmės veiksniai; įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerai.

*Portfelio modelis.* Portfelio strateginį modelį sukūrė Bostono konsultacinė grupė. Skirtingai nei adaptacinis ir konkurencinis modeliai, aiškinantys aplinką ir šakos struktūrą pagrindiniais veiksniais, apibrėžiančiais pasirenkamą strategiją, portfelio modelis tokiais veiksniais laiko bendrąsias investicijas įvairiose verslo srityse. Pagrindinis šio modelio tikslas – padėti apsispręsti, kaip paskirstyti išteklius organizacijos padaliniais ar gamybos linijoms.

*Organizacijos strategijos išlikimo modelis* tyrinėja aplinkos tendencijų įtaką organizacijų populiacijoms. Organizacijų populiacijos – tai organizacijų grupės, turinčios dalintis nepakankamais ištekliais kovodamos už būvį. Išlikimo modelyje teigiama, kad organizacijos išlikimo sėkmė labai problemiška. Ar organizacija žlugs ar išgyvens, dažniausiai lemia atsitiktinumas. Tai ypač taikytina organizacijoms, kurios yra pirmų vystymosi stadijų. Išlikimo modelis aplinką traktuoja kaip nuolat kintančią visumą, taigi trumpalaikė sėkmė vienais metais dar neapsaugo nuo organizacijos žlugimo. Išlikimo modelis padeda suprasti, kokios aplinkos sąlygos laikui bėgant priverčia organizacijas žlugti ar išlikti. Šis modelis sumenkina ilgalaikio strateginio planavimo svarbą, nes aplinka traktuojama kaip nuolat kintanti visuma. Kai kurių autorių nuomone (Damašienė 2002), remiantis išlikimo modeliu, ilgalaikis planavimas turi labai mažą įtaką organizacijos sėkmei.

*Konkurencijos strategijos modelį* sukūrė Porter (1990), kuris orientuotas į konkurencinio pranašumo didinimą. Jis nagrinėjo konkrečią veiklos sritį veikiančias jėgas, kurios lemia organizacijos strategiją ir konkurencijos lygį tam tikroje pramonės šakoje. Minėtas autorius savo tyrimais pagrindė penkis veiksmus, į kuriuos būtina atsižvelgti formuluojant organizacijos strategiją: naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė; vartotojų poveikis pramonei; tiekėjų poveikis pramonei; pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojus; konkurencija tarp kompanijų. Šių penkių jėgų derinys nusako konkurencijos lygį pramonės šakoje (1 pav.). Konkurencinės strategijos tikslas – rasti rinkoje tokia niša, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių jėgų ir netgi naudoti jas savo tikslams. Tai pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujama nustatant aplinkoje veikiančias jėgas. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, vartotojai.

Šiek tiek vėliau Fifield (1992) pateikia dar išplėstą strategijos kūrimo modelį, kuriame akcentuojami tokie svarbūs aspektai, kaip įmonės vizija ir misija. Tai yra daugiau marketingo strategijos modelis, kuris turi tų pačių anksčiau aptartų modelių elementų, tačiau yra labiau detalizuotas bei leidžia geriau derinti įmonės veiklos ir rinkodaros strategijas. Čia veiklos strategija įvertina svarbiausius



1 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis  
Fig. 1. The model of five competitive forces

aplinkos veiksnius ir organizacijos gebėjimus, numato geriausią būdą, kaip pasiekti išsikeltus tikslus. Rinkodaros strategijos užduotis – įgyvendinti veiklos strategiją. Dar vienas labai svarbus bruožas, skiriant Fifield modelį nuo kitų, yra spragų analizė. Fifield nuomone, įmonė neturi tenkintis užimamomis rinkomis ir visą laiką ieškoti neužpildytų spragų rinkoje, rinkos nišų bei išnaudoti tas spragas sėkmingai vykdydama savo veiklą.

Apžvelgus keturis strateginio planavimo modelius, kyla klausimas – kuris iš jų geriausias. Vienareikšmiško atsakymo į šį klausimą negali būti. Kiekvienas strateginis modelis gali suteikti vadybininkui naudingos informacijos parenkant strategiją. Taigi toliau nagrinėjami verslo strategijos kūrimo ir valdymo etapai

#### 4. Verslo strategijos kūrimo ir valdymo etapai

Parengtos ir įgyvendinamos įmonės strategijos yra sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius įmonės tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones jiems pasiekti. Paprastai skiriamos trys strateginio valdymo stadijos (Ron, Aime 1998):

- Strateginė analizė, apimanti išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą.
- Strategijos kūrimas, apimantis įmonės tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą.
- Strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdymams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto planavimą, apskaitos bei kontrolės procedūras.

Minėtos strateginio valdymo stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. Šios stadijos ir ryšiai tarp jų skirtingai interpretuojami strateginio

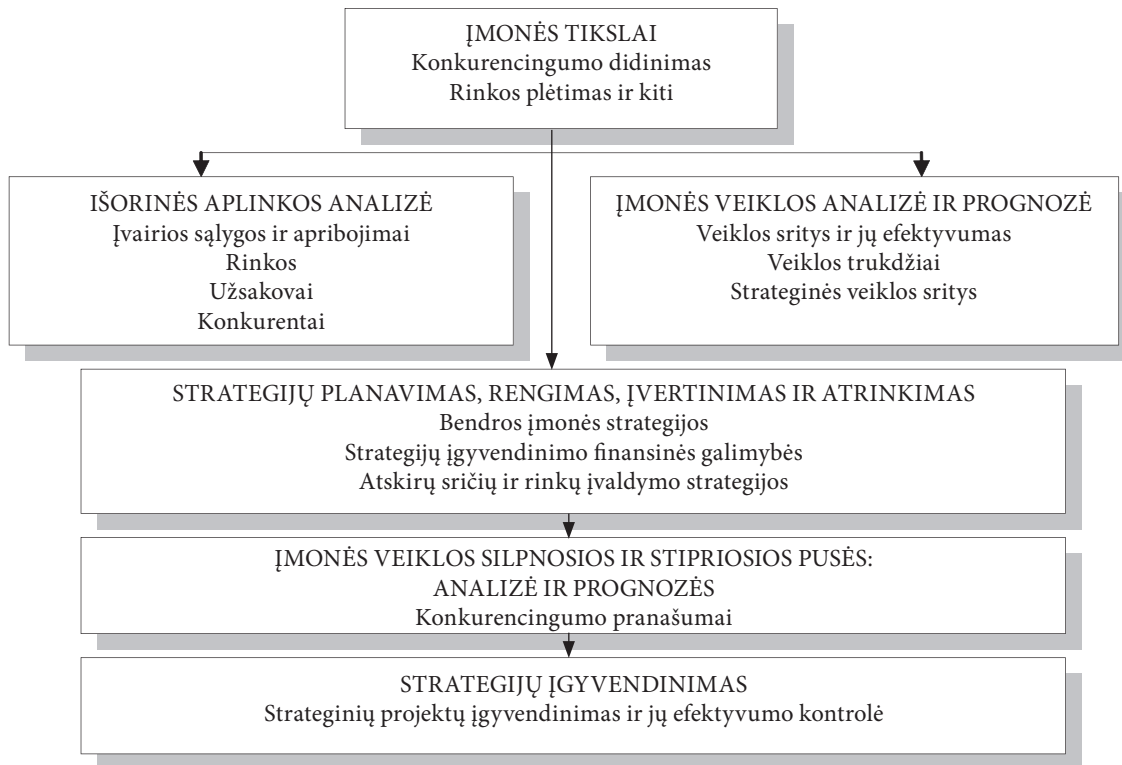
valdymo metodologijoje bei mokslinėse teorijose. Viena galimų interpretacijų pateikiama 2 pav.

Detaliau verslo strategijos kūrimo ir valdymo proceso etapus pateikia Grundy (2000). Jo teigimu, strateginio valdymo procesą galima išskaidyti į tokius septynis etapus: 1) pagrindinė organizacijos veikla; 2) vidinių veiklos sąlygų ir išteklių analizė; 3) išorinės aplinkos analizė; 4) pagrindinių strateginių galimybių ir grėsmių nustatymas; 5) strateginių sprendimų priėmimas; 6) organizacijos vizija, misija ir tikslai; 7) strategijos įgyvendinimas.

*Organizacijos pagrindinės veiklos apibūdinimas* turi apimti organizacijos veiklos charakteristikas. Šiame etape turi būti numatytos pagrindinės rinkos, jų dydis, rinkos kitimo dinamika, vartotojų ir jų poreikių pokyčiai. Čia turi atsispindėti pagrindinės veiklos sritys. Svarbiausi veiksniai, lemiantys įmonės veiklą, yra šie: vartotojų poreikių kitimo tendencijos, įmonių nuosavybių formų kaita, rinkodaros inovacijų svarba, produkcijos kainos struktūros pokyčiai. Šių veiksnių veikiami įmonės veikla gali būti plečiama, siaurinama ar diversifikuojama (Grundy 2000).

*Vidinių sąlygų ir išteklių analizė* – vienas svarbiausių strategijos formavimo etapų, kuris dažniausiai įtraukiamas į visus strategijos formavimo modelius ir koncepcijas. Atsižvelgiant į įmonės ypatumus, vidines veiklos sąlygas tikslinga nagrinėti funkciniu požiūriu, nes taip nustatoma, kurios veiklos sritys funkcionuoja efektyviai ir kurias reikia tobulinti. Vidaus aplinkos tyrimo metu išskiriami rinkos segmentai, nagrinėjamos įmonės stiprybės ir silpnybės, nustatoma konkurencinė padėtis. Šiuo atveju reikia atsakyti į klausimus – kuriame segmente įmonei geriausiai sekasi, kokie jos pajėgumai, kuo ji išsiskiria iš konkurentų, kokia jos specializacija (Ingman 1992).

*Išorinės aplinkos analizė.* Išorinė aplinka labiausiai veikia strateginius įmonės pokyčius. Įmonės vidinės veiklos sąlygos ir išteklių tarpusavyje suderinami paprasto



2 pav. Įmonės plėtros strategijų įgyvendinimo struktūrinė schema (Boone, Kurtz 1992)

Fig. 2. The structural scheme of enterprise development strategies application

planavimo būdu, o išorinės aplinkos veiksnių įtakai įvertinti būtinas strateginis planavimas. Išorinė aplinka dažniausiai įvardijama kaip makroaplinka, kuri apibrėžiama kaip jėgų visuma tam tikroje teritorijoje ir veikia verslo sprendimus, ir kuriems nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu, negali daryti tiesioginės įtakos (Berkowitz *et al.* 1992). Dažniausiai makroaplinkos veiksniai yra skirstomi į: ekonominę, socialinę-kultūrinę, politinę-teisinę, technologinę ir gamtinę, dar neretai vadinamą ekologine, aplinkas.

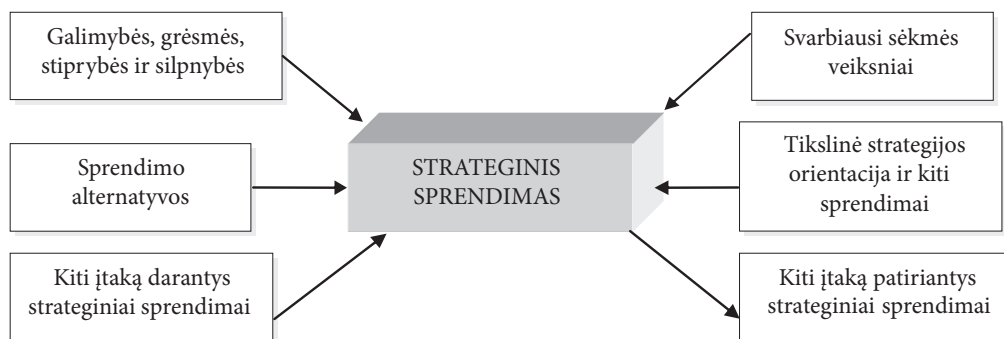
Kitas etapas – *įmonės strateginių galimybių ir grėsmių numatymas*. Čia taip pat turi būti analizuojamos įmonės vidinės galimybės ir pavojai. Pagrindinis taikomas metodas – SSGG (angl. SWOT) analizė. Bendra situacijos analizė apima įmonės vidinės (stiprybės ir silpnybės) bei išorinės (galimybės ir grėsmės) aplinkos analizę. Ištyrus įmonės galimybes, pavojus, silpnąsias ir stipriąsias puses, galima sudaryti matricą išskiriant 4 pagrindines strategijas: organizacijos stipriųjų savybių naudojimas galimybės realizuoti; silpnųjų savybių neutralizavimas, naudojantis galimybėmis; stipriųjų savybių naudojimas pavojams išvengti ir silpnųjų firmos savybių stiprinimas. Įmonės gali pasirinkti vieną iš minėtų strategijų arba taikyti atskirus šių strategijų derinius (Vasiliauskas 2001)

*Strateginių sprendimų priėmimas*. Kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais: turinio,

proceso ir konteksto. Turinys – tai įmonės veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu. Procesas – tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, siejimas, keičiantis išorinei įmonės aplinkai. Kontekstas – tai aplinka, kurioje rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas. 3 pav. pateikta strateginio sprendimo priėmimo konteksto schema. Sprendimo pasirinkimą gali lemti išorinės galimybės (grėsmės) arba įmonės vidinės silpnybės, kurios išryškėja atlikus strateginę analizę. Strateginis sprendimas parenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas daro įtaką kitiems sprendimams. Taigi įmonės strategija yra neprieštaringa tada, kai strateginiai sprendimai derinami tarpusavyje.

Pagal turinį strateginius sprendimus galima suskirstyti į tris grupes: organizacijos tikslinę orientaciją apibrėžiantys sprendimai; ištekliams pagrįsti strateginiai sprendimai; rinka pagrįsti strateginiai sprendimai.

*Organizacijos vizija, misija ir tikslai* yra esminis strategijos formavimo elementas arba atspirties taškas, kuriuo remiantis rengiami tolesni strategijos formavimo ir realizavimo etapai. *Vizijoje* turi atsispindėti vartotojai, produktas arba paslauga, rinkos, technologijos, veiklos augimo perspektyvos, įmonės ištekliai ir gebėjimai, personalo politika,



3 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema (Vasiliauskas 2001)

Fig. 3. The principal scheme of strategic decision context

visuomeninis įmonės prestižas. Įmonės veiklos prasmę nusako jos *misija*, svarbiausi elementai yra šie: vartotojai, produktas arba paslauga, rinkos, technologija, filosofija, tikslai, saviraiška, darbuotojai ir susietos veiklos. Įmonės tikslai apibrėžiami kaip kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nurodytą laikotarpį. Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“ Geriausiai ir nuodugniausiai problema esmę atskleidė Drucker (2004), parodydamas, kad visos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas.

Sanderson, Luffman (1998) teigia, jog misija – tai glausta pagrindinės organizacijos egzistavimo priežasties išraiška. Jos turinį sudaro įmonės kaip visumos įsipareigojimų, pasiryžimo, tikėjimo, siekių verbalinė išraiška. Išvardinti misijos elementai gali būti sugrupuoti į kelias svarbias formuluotės dalis, kurios apibūdina verslo esmę ir įmonės filosofiją. Tačiau misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik tai nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant *įmonės tikslus*.

Tikslai pertvarko bendrąsias misijos formuluotės nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Todėl akcentuotina dvejopa įmonės tikslų paskirtis. Pirmiausia, jie turi suformuluoti organizacijos administracijos aparatui užduotis, kuriose kaip galima tiksliau nusakomas laukiamas galutinis rezultatas. Antra, remiantis įmonės tikslais parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytais terminais.

Kaip teigia Dessler (2001), įmonės tikslai būna įvairūs, todėl, kad juos pirmiausiai lemia žmonių, formuojančių tikslus savybės ir vertybės. Anot Ingman (1992), įmonės tikslai turi būti aiškūs, terminuoti, išmatuojami, pasiekiami ir nusakantys aiškia verslo plėtotės kryptį.

Taigi valdymo teorijoje ir praktikoje yra daug metodų, taikomų tikslams formuoti ir struktūrizuoti. Vienas

iš efektyviausių būdų yra „tikslų medžio“ sudarymas – kai grafiniu būdu parodomi visų lygių tikslų ir uždavinių tarpusavio ryšiai ir priklausomybės. Tikslų skaidymo principai gali būti įvairūs: sisteminis, funkcinis, stadijinis, daiktinis, adresinis. Įvertinant įmonių specifiką, t. y. pagrindinį tikslą, veiksmų įvairovei tinkamiausias yra sisteminis tikslų sudarymo principas, kai kiekvienas tikslas toliau skaidomas pagal nagrinėjamą sistemą sudarančias dalis (Jucevičius 1998).

Realizuojant strategiją svarbiausia išskirti tuos struktūrinius derinius, kurie pajėgtų šią strategiją realizuoti, o jeigu organizacinė struktūra nepajėgi realizuoti naujos strategijos, ji turi būti papildyta naujais dariniais. Pati strategija pirmiausia turi turėti tikslų išaiškinimą, kaip padaliniai žada pasiekti konkurencinį pranašumą, kuris leistų kurti vertę. Rengiant strategiją labai svarbus yra strategijos tipo (rūšies) pasirinkimas. Tai turi būti pagrįsta kruopščia rinkos konkurentų ir esamų įmonės padalinių pajėgumų bei žinių analize.

### 5. Verslo strategijų rūšys

Strategijų klasifikacija kaip ir strategijos samprata nėra vienalytė. Tačiau dažniausiai pagrindinis įmonių strateginio valdymo tikslas – pasiekti strateginį pranašumą, tinkamai ir laiku reaguoti į išorinės aplinkos poveikius ir konkurentų veiksmus. Įmonės į išorės veiksmų poveikį reaguoja įvairiai. Todėl įgyvendinant valdymo sprendimus gaunami skirtingi rezultatai. Pagal tai, kaip įmonės reaguoja į išorinės aplinkos veiksmus, jas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes (Porter 1990; Schexnayder, Mayo 2003):

- įmonės, kurios pasirenka gynimosi strategiją;
- įmonės, kurios pasirenka puolimo strategiją.

Pirmos grupės įmonės savo veiklos struktūros iš esmės nekeičia. Veiklai gerinti geriausi įmonės specialistai nukreipiami šalinti matomus trūkumus, t. y. tas veiklos sritis, kurios yra neefektyvios. Taigi stengiamasi išlaikyti

ankstesnį lygį. Analogiškai elgiamasi su investicijoms turimomis lėšomis. Pirmiausia finansuojamos tos techninių ir organizacinių patobulinimų priemonės, kurios greitai gali duoti efektą. Šiems tikslams skiriama didelė investicijų dalis. Tokia reakcija ir veiksmai leidžia stabilizuoti įmonės veiklą. Tačiau dažniausiai tai duoda tik trumpalaikį efektą, nes pagrindinės problemos lieka neišspręstos. Po tam tikro laiko jos kyla vėl, o joms šalinti reikia dar didesnių išlaidų inovacijoms ir padidėja rizika neišsilaikyti.

Antros grupės įmonės orientuoja savo veiklą ilgalaikiams tikslams siekti. Šiuo atveju įmonė iš esmės restruktūrizuojama, įgyvendinami strateginiai, brangiai atsieinantis inovaciniai projektai. Tai leidžia prisitaikyti dirbti naujomis rinkos sąlygomis. Tačiau tam reikia didelių vadovybės ir personalo pastangų bei lėšų. Šiuo atveju kyla finansinių sunkumų einamuju momentu, tačiau sudaromas didelis įmonių plėtros potencialas.

Įmonių plėtros strategijos iš esmės padeda siekti dviejų pagrindinių tikslų: didinti įmonės veiklos konkurencingumą; didinti rinkų apimtį.

Konkurentus galima suskirstyti į lyderius, persekiotojus, pasekėjus ir nišų užpildytojus. Tokio skirstymo esmė ta, kad kiekvienas iš išvardintų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkurencijos strategijas (Kotler *et al.* 2003).

*Lyderį* galima išskirti daugelyje rinkų. Paprastai viena įmonė ar prekinis vardas gerokai išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį. Tokia padėtis suteikia daugiau laisvės renkantis prieš konkurentus nukreiptas rinkodaros strategijas.

Pagrindinis *persekiotojo* bruožas – noras tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Persekiotojas yra gana stiprus ir gali taikyti įvairius konkuravimo būdus. Jis taip pat gali didinti visą rinką, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą (dažniausiai lyderį), kontratakuoti. Panašiai kaip lyderiui, jam gali tekti atremti konkurentų atakas.

Dar dažniau lyderio prekes ar rinkodaros veiksmus kopijuoja *pasekėjai*. Jie būna dvejopi: vieni kopijuoja pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis, kiti tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke bei rinkodaros veiksmais, ir bando parduoti prekę lyderio vardu.

Visus pasekėjus sieja vienas bendras bruožas: jie nesiekia užimti lyderio pozicijos ir stengiasi pasinaudoti lyderio išbandytais veiksmais rinkoje. Todėl laiko atžvilgiu jie visuomet truputį atsilieka, o pati strategija yra gana pasyvi ir priklausoma nuo lyderio veiksmų.

*Nišas užpildančių* įmonių yra beveik visose rinkose. Svarbiausia jų konkuravimo strategijų ypatybė – gebėjimas prisitaikyti prie ypatingų nedidelių rinkos segmentų poreikių. Pardavimo mastas dėl tikslinės rinkos mažumo paprastai nebūna didelis, tačiau tokios įmonės dažnai dirba labai pelningai. Gerą pelną užtikrina dar ir tai, kad didesni konkurentai ne itin domisi mažais segmentais ir nesistengia patenkinti jų savitų poreikių – taigi tiesioginė konkurencija su jais beveik nevyksta.

Įmonės rengia konkurencingumo didinimo strategijas, atsižvelgdamos į bendrą konkurencijos situaciją šakoje. Įmonės plėtros strategijos yra trijų tipų (Ron, Aime 1998): augimo strategijos; stabilizavimo strategijos; neinvesticinių strategijos.

*Augimo strategijos.* Augimo strategijų tikslas – padidinti rinkos apimtį. Šiuo atveju reikalingos didelės investicijos naujiems pajėgumams sukurti, personalui sukomplektuoti ir jį išlaikyti. Augimo strategijų tipai pateikti 1 lentelėje.

*Rinkos dalies didinimo strategija* numato ankstyvesnę įmonės veiklą esamoje rinkoje. Šiuo atveju didinamos gamybos ir kitų paslaugų apimtys, gerinama kokybė ir mažinama kaina. Ši strategija įgyvendinama gerinant gamybos procesų vykdymą ar paslaugų teikimą. Be to, rinkos dalies didinimo strategija numato įvairias priemones, susijusias su kainų politika, reklamos gerinimu, įmonės įvaizdžio formavimu ir pan.

*Naujų veiklos sričių įsisavinimo strategija* numato įmonės plėtrą toje pačioje rinkoje, plėtojant naujas, pažangesnes sritis. Šiose srityse reikia naudoti efektyvias medžiagas, naujus gamybos metodus, pažangias technologijas ir pan. Todėl tai susiję su moksliniais tyrimais ir jų rezultatų taikymu.

*Naujų rinkų įsisavinimo strategija.* Šiuo atveju įmonės numato plėsti veiklą naujose rinkose, nekeisdamos savo veiklos profilio. Tam naudojamos distribucinės priemonės (Ron, Aime 1998):

- dalyvaujama kitų įmonių veikloje kituose šalies regionuose, įsigyjant dalį akcijų arba akcijų paketą ar visiškai perimant šių įmonių valdymą;

1 lentelė. Įmonės augimo strategijų tipai (Ron, Aime 1998)  
Table 1. Types of company growth strategies

	Veiklos sritys	Esamos	Naujos
Rinkos			
Esamos		Rinkos dalies didinimas	Naujų veiklos sričių įsisavinimas
Naujos		Naujų rinkų įsisavinimas	Produktų / paslaugų diversifikacija

- įsigyjamos papildomas gamybos priemonės;
- plečiamas eksportas. Šiuo atveju įmonės siekia gauti užsakymų kitų šalių rinkose, steigdamos savarankiškus filialus, antrines ar bendras įmones.

*Diversifikacijos strategija* numato būdus įmonės veiklai plėtoti. Šiuo atveju įmonės imasi naujos veiklos ir tikisi padidinti apyvartą. Diversifikacija būna horizontalioji, vertikaloji ir totalinė. Esant horizontaliajai diversifikacijai įmonė įgyvendina plėtros strategiją, pirkdama kito profilio įmonės akcijas ir, dalyvaudama naujoje veikloje, didina savo apyvartą. Kai yra vertikaloji diversifikacija, įmonė perka dalį įmonių, gaminančių, pavyzdžiui, kitas veiklas reikalingas medžiagas. Šitaip įmonė išplėtoja savo veiklą naujoje srityje ir kartu tampa nepriklausoma nuo atitinkamos produkcijos tiekėjų. Vertikaloji diversifikacija gali būti įgyvendinama ir teikiant naujas paslaugas. Esant totalinei, arba visiškai, diversifikacijai įmonės pradeda ir plėtoja veiklą kitose srityse. Jos pasirenka tokią naują sritį, kuriai būdingas konjunktūrinis pakilimas. Taigi apyvartos didinimas naujos veiklos sąskaita kompensuoja įmonės nuosmukį dėl nepalankios konjunktūros rinkoje. Tačiau tokia įmonės veiklos plėtra susijusi su tam tikra rizika, nes naujoje srityje gali trūkti kompetencijos (Kotler, Keller 2006).

*Stabilizavimo strategijos.* Stabilizavimo strategijų tikslas – išlaikyti pasiektą įmonės veiklos situaciją. Tam naudojamasi strateginės investicijos. Stabilizavimo strategijos taikomos pasibaigus intensyvaus įmonių augimo laikotarpiui. Šios strategijos numato palankią pasiūlą, atsiskaitymo sąlygas, aktyvią reklamą ir įmonės įvaizdžio formavimą. Tai padeda apsaugoti įmonių užimamą rinkos dalį nuo konkurentų.

*Neinvesticinių strategijų tikslas* – apsaugoti įmonę nuo gresiančios nuostolingos veiklos, skubiai siaurinant kai kurias jos veiklos sritis. Jos pasirenkamos tada, kai stabilizavimo strategijų jau nebepakanka įmonės problemoms išspręsti. Jos gali būti taikomos tokiais atvejais, kai (Lukaševičius, Martinkus 2002): įmonės veiklos sritys arba antrinių įmonių veikla ilgą laiką buvo nuostolinga; nepalanki išlaidų struktūra; nuolat kaip reikiant nepanaudojami gamybiniai pajėgumai; nepakankamas rentabilumas.

Strategijas galima klasifikuoti ir remiantis *geografiniu principu*. Geografinio veiklos masto apibrėžimas paprastai atliekamas nustatant marketingo tikslus, o dar tiksliau – renkant *tikslinę rinką*. Paprastai pagal geografinį požymį skiriamos penkios strategijos (Kotler *et al.* 2003): vietinės rinkos strategija; regioninės rinkos strategija; šalies rinkos strategija; tarptautinės rinkos strategija; pasaulinės rinkos strategija.

*Vietinės rinkos strategija.* Vietinėje rinkoje veikianti įmonė priklauso išimtinai tik nuo šios rinkos ir neturi didesnių keitimosi galimybių. Nesėkmė šioje rinkoje kartu reiškia ir viso verslo nesėkmę. Kaip įprasta, taip tegali dirbti palyginti mažos ir prie vietinių poreikių gerai prisitaikančios įmonės.

*Regioninės rinkos strategijos* atveju įmonės veikla apima vieno ar kelių rajonų, miestų arba apskričių rinkas, tačiau neapima visos šalies. Regioninė strategija yra tarpinis variantas tarp vietinės rinkos ir visos šalies rinkos strategijų. Ji verslo įmonėms leidžia siekti tiek išskaidyti veiklos riziką ir teikia didesnes veiklos diferencijavimo galimybes. Išstikus nesėkmei vienoje rinkos dalyje galima dėti pastangas tai kompensuoti geresniais rezultatais kitur.

*Šalies rinkos strategija.* Akivaizdu, kad nuoseklus ėjimas nuo regioninės prie šalies rinkos atveria tolesnio augimo perspektyvų. Be to, daugeliui stambių ar siaurai specializuotų įmonių vienos šalies rinka yra tiesiog pernelyg ankšta. Todėl tenka plėtoti veiklą ir kitose šalyse.

*Tarptautinės rinkos strategija.* Verslo įmonės savo veiklą gali plėtoti ir taikydamos tarptautinės rinkos strategiją. Ji gali būti dvejopa. Įmonė savo veiklą tarptautinėje rinkoje gali derinti kartu su veikla šalies ar regioninėje rinkoje. Antrasis tarptautinės rinkos strategijos variantas numato veiklą tikta užsienio rinkoje.

*Pasaulinės rinkos strategija* aprėpia ne tik tam tikras šalių grupes, bet ir viso pasaulio rinkas. Tokios strategijos gali laikytis tik pačios didžiausios ir galingiausios bendrovės.

## 6. Verslo plėtros ir investicinės strategijos derinimas, vertinimas bei įgyvendinimo planavimas

Planuojant įmonės plėtrą, svarbią reikšmę turi alternatyvių strategijų rengimas, jų įvertinimas ir atrinkimas. Rengiamų strategijų tikslas ir pobūdis priklauso nuo įmonės dydžio, jos padėties rinkos ir dalyvių požiūriu, konkurencingumo, gamybinės struktūros, specializacijos laipsnio, finansinių galimybių, specialistų kvalifikacijos ir kitų veiksnių.

*Strategijos efektyvumą* apibūdina jai įgyvendinti reikalingos investicijos, rezultatyvumas siekiant tikslo, įgyvendinimo trukmė ir rizikos laipsnis. Įmonės plėtros alternatyvių strategijų efektyvumui nustatyti taikomi vienkriteriniai ir daugiakriteriniai metodai (Mets 2002). Vienkriteriniu metodu nustatomas išlaidų dydis konkrečiai įmonės plėtros strategijai įgyvendinti. Atrinkama tokia strategija, kuriai reikia mažiausiai išlaidų. Tačiau įmonių plėtros strategijoms kai kuriais atvejais būdingi daugiaspekčiai, kompleksiniai ir sudėtingi investiciniai projektai. Tada jie nagrinėjami daugiakriterinio įvertinimo metodais. Šiuo atveju naudojami tokie kriterijai: techniniai (sistemos patikimumas, tikslumo laipsnis ir t. t.); teisiniai (aplinkos apsauga, darbo sauga ir t. t.); ekonominiai (trukmė, išlaidos, darbo našumas ir t. t.); socialiniai (darbo organizavimas, pasitenkinimas darbu ir t. t.). Ginevičius ir Podvezko (2004) įmonių strateginio potencialo kompleksiniam įvairių kriterijų įvertinimui siūlo sudaryti gamybinės sistemos valdančiojo posistemio strateginių galimybių matricas bei apskaičiuoti vieną apibendrinamąjį rodiklį.

Tačiau bet kuriuo metodu parengta ir pagrįsta įmonės bendra verslo plėtros strategija gali būti sėkmingai



realizuojama, jeigu jai įgyvendinti kartu rengiama ir derinama investicinė strategija. Investicinės strategijos formavimo ir su parengta verslo strategija derinimo procesą nuosekliai bei detaliai išnagrinėjo I. Blankas (Blank 2004). Jis siūlo visą procesą analizuoti pagal šešis etapus.

*Pirmas etapas* – investicinės strategijos formavimo bendro periodo nustatymas. Šis periodas priklauso nuo daugelio sąlygų. Pagrindinė sąlyga, nustatant investicinės strategijos formavimo periodą, yra ekonomikos ir investicinės rinkos kitimo prognozavimas. Šis periodas, esant nestabiliai ekonomikos situacijai, negali būti labai ilgas (ne ilgesnis kaip 3–5 metai). Reikia pažymėti, kad šalyse, kuriose išvystyta rinkos ekonomika, stambių kompanijų investicinė strategija rengiama 10–15 metų.

Svarbi sąlyga nustatant investicinės strategijos formavimo periodą yra bendrovės bendros ekonominės strategijos periodo trukmė. Investicinė strategija negali išeiti už bendros verslo strategijos ribų (periodas gali būti tik trumpesnis, bet ne ilgesnis). Viena iš sąlygų, nustatant bendrovės investicinės strategijos formavimo periodą, yra šakinė jos priklausomybė. Atskirų JAV įmonių (kompanijų) tyrimų rezultatai parodė, kad ilgiausias periodas (daugiau kaip 10 metų), rengiant investicinę strategiją, būdingas vadiniams instituciniams investuotojams (investiciniams fondams, investicinėms bendrovėms ir kt.); mažesnis periodas (5–10 metų) būdingas kompanijoms ir firmoms, vykdančioms savo veiklą gamybos priemonių gamybos bei pramonės gavybinėse šakose; dar trumpesnis periodas (3–5 metai) būdingas kompanijoms ir firmoms, vykdančioms savo veiklą vartojimo prekių gamyboje, mažmeninės prekybos ir paslaugų gyventojams srityje. Žinoma, ir mūsų ekonomikos sąlygomis tokia šakinė diferenciacija gali būti priimtina. Ir dar viena sąlyga nustatant investicinės strategijos formavimo periodą, yra bendrovės dydis. Stambių kompanijų investicinė veikla paprastai prognozuojama ilgesniam laikotarpiui.

*Antras etapas* – investicinės veiklos strateginių tikslų formavimas. Jis susijęs visų pirma su bendra ekonominės strategijos tikslų sistema. Tie tikslai gali būti suformuluoti kaip: 1) kapitalo prieaugis; 2) investicijų pelningumo lygio ir pajamų iš investicinės veiklos sumos didėjimas; 3) realaus ir finansinio investavimo formų santykio pasikeitimas; 4) kapitalinių įdėjimų technologinės ir reprodukcinės struktūros pasikeitimas; 5) investicinių programų šakinio ir regioninio kryptingumo pasikeitimai ir panašiai.

Kartu investicinės veiklos strateginių tikslų formavimas turi būti susijęs su bendrovės ūkinės veiklos gyvavimo ciklo stadijomis bei tikslais. Bendrovės investicinės veiklos strateginių tikslų, jos kitimo bendros strategijos ir gyvavimo ciklo ryšys pateikiamas 2 lentelėje.

*Trečias etapas* – investicinės veiklos strateginių tikslų vykdymo veiksmingiausi būdai buvo nustatomi dviem kryptimis. Viena iš jų apima investicinės veiklos strateginių

krypčių rengimą; antra – investicinių išteklių formavimo strategijos rengimą. Šis etapas dažnai yra atsakingiausias ir sudėtingiausias.

*Ketvirtas etapas* – investicinės strategijos konkretinimas pagal jos įgyvendinimo periodus – numato strateginių uždavinių ir atskirų tikslų įgyvendinimo eiliškumą bei terminus. Konkretinant turi būti užtikrinamas išorinis ir vidinis sinchronizavimas laiko atžvilgiu. Išorinis sinchronizavimas numato bendrovės investicinės strategijos įgyvendinimo suderinimą laiko atžvilgiu su jos bendra ekonominio kitimo strategija, taip pat investicinės rinkos konjunktūros prognozuojamais pasikeitimais. Vidinis sinchronizavimas numato atskirų investavimo krypčių suderinimą laiko atžvilgiu tarp savęs, taip pat tam tikslui pasiekti būtinų investicinių išteklių formavimu.

*Penktas etapas* – parengtos investicinės strategijos vertinimas. Ji vertinama remiantis tam tikrais kriterijais, kurie gali būti suskirstyti į šešias grupes: suderinamumas su bendra verslo strategija; vidinis subalansuotumas; suderinamumas su išorine aplinka; įgyvendinimo galimybės; rizikos lygio priimtumas; rezultatyvumas.

Bendrovės investicinės strategijos *suderinamumas* su jos bendra ekonominio kitimo strategija suprantamas kaip tikslų suderinimo vykdant numatytos strategijos atskirus etapus vertinimas.

Investicinės strategijos vidinis *subalansuotumas* vertinamas nagrinėjant, kiek tarp savęs suderinti atskiri strateginiai tikslai ir investicinės veiklos kryptys, taip pat jų įgyvendinimo nuoseklumas.

Vertinant investicinės strategijos suderinamumą su išorės aplinka patikrinama, kiek parengta investicinė strategija atitinka prognozuojamus ekonomikos kitimo ir investicinio klimato pasikeitimus šalyje, taip pat galimus investicinės rinkos konjunktūros pasikeitimus.

Vertinant investicinės strategijos *įgyvendinimo galimybes*, atsižvelgiant į turimų išteklių potencialą, visų pirma numatoma patikrinti ir išnagrinėti, kokios potencialios galimybės formuoti finansinius išteklius iš nuosavų šaltinių. Be to, vertinamas kvalifikacinis personalo pasirengimas ir techninis bendrovės aprūpinimas investicinės strategijos uždavinių požiūriu. Kartais taip pat išsamiau nagrinėjamos galimybės, kai investicinei strategijai įgyvendinti pritraukti reikiamus finansinius, technologinius, žaliavų, energijos ir kitus išteklius.

Vertinant *rizikos lygį*, susijusį su investicinės strategijos įgyvendinimu, analizuojamas pagrindinių investicinių rizikos rūšių lygis, jų galimi finansiniai padariniai kompanijai.

Investicinės strategijos *rezultatyvumo* vertinimas visų pirma pagrįstas investicinių programų vykdymo ekonominio efektyvumo nustatymu. Be to, įvertinami ir neekonominiai rezultatai, pasiekiami įgyvendinant investicinę strategiją (bendrovės prestižo didėjimas, darbuotojų

2 lentelė. Įmonės (bendrovės) investicinės veiklos strateginių tikslų tarpusavio ryšys su jos bendra verslo strategija ir gyvavimo ciklu (Бланк 2004)

Table 2. Interrelationship of company investment activity strategic objectives with its general business strategy and life cycle

Tikslų pobūdis	Įmonės (bendrovės) gyvavimo ciklo stadijos						
	„Gimimas“ (iki 1 m.)	„Vaikystė“ (1–2 m.)	„Jaunystė“ (3–5 m.)	„Ankstyva branda“ (6–10 m.)	„Galutinė branda“ (11–20 m.)	„Senėjimas“ (21–25 m.)	„Atgimimas“
1. Svarbiausias bendros ekonominės plėtros strategijos tikslas	Prasiskverbimas į rinką	Įsitvirtinimas rinkoje	Esminis savo segmento rinkoje išplėtimas	Tolesnė savo segmento plėtra ir veiklos regioninė diversifikacija	Veiklos šakinė diversifikacija užtikrinant tam tikrą jos augimą	Veiklos apimties stabilizavimo užtikrinimas	Esminis verslo veiklos krypčių atnaujinimas
2. Pagrindinis einaimosios ūkinės veiklos tikslas	Išgyvenimo užtikrinimas, esant nuostolingai veiklai	Veiklos nenuostolingumo užtikrinimas	Spartaus pelno augimo užtikrinimas, orientuojantis į šakos vidutinės normos lygį	Pelno nuolatinio didėjimo užtikrinimas pasiekiant optimalų lygį	Pelno subalansuoto augimo ir jo optimalaus lygio palaikymo užtikrinimas	Pelno, mokumo ir finansinio pastovumo išlaikymo užtikrinimas	Sąlygų siekti didesnio pelno užtikrinimas
3. Pagrindinė investicinės veiklos tikslas	Pradinių realiųjų investicijų kapitalinių įdėjimų forma užtikrinimas (pirmo etapo pradžia)	Pradinių realiųjų investicijų kapitalinių įdėjimų forma užbaigimas	Veiklos plėtimo užtikrinimas didinant realias ir finansines investicijas (antro etapo pradžia)	Realaus investavimo tęsimas tolesnei veiklos plėtrai, finansinio investavimo formų ir apimties didėjimas	Investavimo apimties užtikrinimas įmonės techniam pertvarkymui, plataus masto finansinio investavimo vykdymas	Realaus ir finansinio investavimo apimčių, būtiną veiklos apimtį, palaikymas	Stambaus masto realaus investavimo, susijusio su įvairiomis veiklos diversifikavimo formomis, užtikrinimas

darbo sąlygų gerinimas, klientų aptarnavimo sąlygų gerinimas ir kt.).

Parengtos verslo strategijos sėkmingam realizavimui turi būti vykdomas strateginis planavimas, kuris paprastai įgyvendinamas verslo vienetų (įmonių, įeinančių į bendrovės sudėtį) jėgomis. Planavimo procesas skaidomas į atskirus etapus (žingsnius). Planavimo proceso struktūra skirtingų šakų bendrovėse gali gerokai skirtis, tačiau galima išskirti tokias keturias pagrindines ciklo stadijas Džonsonas *et al.* (Джонсон *et al.* 2007):

- bendrų bendrovės prioritetų sistemos, atsižvelgiant į išorinę aplinką, suformulavimas;
- įmonių strateginių verslo planų rengimas ir pateikimas bendrovės strateginio planavimo centrui;
- bendrovės strateginio verslo plano rengimas – verslo vienetų (įmonių) parengtų planų sujungimas ir suderinimas;
- svarbiausių finansinių ir strateginių tikslų formulavimas, kuris yra kaip pagrindas verslo vienetų veiklos stebėjimui bei svarbiausių bendrovės strateginių prioritetų parengimui.

Taigi parengta investicinė strategija sudaro galimybę priimti efektyvius verslo valdymo sprendimus, susijusius su įmonės (bendrovės) veiklos plėtra, keičiantis tiek vidiniams, tiek išoriniams veiksniams, kurie turi įtakos ir lemia jos perspektyvas. Tai labai svarbu stambioms bendrovėms (korporacijoms), rengiančioms restruktūrizacijos strategijas, nes pagrindinė įmonė periodiškai kišasi į atskirų padalinių (verslo vienetų) veiklą, keičia vadybininkų komandas bei strategijas (Rutkauskas 2006). Šio proceso sudėtingumas tas, kad, formuojant investicinę strategiją kartu nagrinėjama daug alternatyvių investicinių sprendimų variantų, atitinkančių bendrovės įvaizdį, prestižą ir jos kitimo uždavinius. Tam tikras sudėtingumas ir tas, kad tiek verslo strategija, tiek investicinė strategija nėra nekintamos. Atsižvelgiant į išorės sąlygų pasikeitimus ir naujas bendrovės plėtros galimybes, jas reikia periodiškai peržiūrėti bei koreguoti.

Be to, svarbu užtikrinti, kad parengta verslo plėtros strategija ilgai perspektyvai nebūtų atitrūkusi nuo einaimojo operatyvinio planavimo. Turi būti gerai suderinti ilgalaikiai planai (5–10 ir daugiau metų) su vidutinės trukmės (1–3 metų) ir trumpalaikiais (iki 1 metų) planais.

Šiuo atveju vadovaujamosi tokiu principu – kuo artimesnis tikslų įgyvendinimo terminas, tuo detalesnis valdymo sprendimų pagrindimas. Toks derinimas paprastai vykdomas rengiant ir įgyvendinant strategijoje numatytų atskirų problemų sprendimo verslo vienetų planus bei projektus, kurie gali būti iš dalies finansuojami ne tik iš nuosavų įmonės lėšų bei banko kreditų, bet ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų.

## 7. Išvados

1. Nepaisant skirtingų įvairių autorių verslo strategijų apibūdinimo požiūrių, apibendrinant galima teigti, kad strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje.
2. Sprendimo pasirinkimą gali lemti išorinės galimybės (grėsmės) arba įmonės vidinės stiprybės (silpnybės), kurios išryškėja atlikus strateginę analizę. Strateginis sprendimas parenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus.
3. Parengta įmonės bendra verslo plėtros strategija gali būti sėkmingai realizuojama, jeigu jai įgyvendinti kartu rengiama, derinama ir vertinama investicinė strategija. Ypač tai aktualu orientuojantis į augimo bei inovacinio verslo diferenciacijos strategijas, dažnai susijusias su mokslo tyrimo ir eksperimentinės plėtros darbais.
4. Norint parengtą verslo strategiją sėkmingai realizuoti, turi būti rengiami strateginiai planai. Tai paprastai įgyvendinama verslo vienetų jėgomis. Planavimo proceso struktūra skirtingų šakų bendrovėse gali gerokai skirtis, tačiau galima išskirti tokias keturias pagrindines ciklo stadijas: bendrų bendrovės prioritetų sistemos suformulavimas; įmonių strateginių verslo planų rengimas ir pateikimas bendrovės strateginio planavimo centrui; bendrovės strateginio verslo plano rengimas, sujungimas ir suderinimas; svarbiausių finansinių ir strateginių tikslų formulavimas.
5. Realizuojant strategiją svarbiausia išskirti tuos struktūrinius padalinius, kurie pajėgtų šią strategiją realizuoti, o jeigu organizacinė struktūra nepajėgi realizuoti naujos strategijos, ji turi būti papildyta naujais dariniais. Strategija turi aiškiai parodyti, kaip padaliniai žada pasiekti konkurencinį pranašumą, kuris leistų kurti vertę. Tai turi būti pagrįsta kruopščia rinkos konkurentų ir esamų padalinių pajėgumų bei žinių analize.

## Literatūra

- Berkowitz, E. N.; Kerin, R. A.; Hartley, S. W.; Rudelius, W. 1992. *Marketing*. Boston: Irwin. 700 p.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L. 1992. *Management*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill. 605 p.
- Damašienė, V. 2002. *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 164 p.
- Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p.
- Drucker, P. F. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius. 231 p.
- Fifield, P. 1992. *Marketing Strategy*. Butterworth-Heinemann Ltd. 628 p.
- Gaižutis, A. 2000. Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai, *Ekonomika ir vadyba* (1): 36–53.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2004. Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 5 (1): 3–9.
- Grundy, T. 2000. Strategic project management and strategic behaviour, *International Journal of Project Management* 18: 93–104.
- Hofer, C. W.; Schendel, D. 2001. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Fifth Edition. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Ingman, N. 1992. *Sales Management*. USA: Orlando.
- Jankūnienė, J. 1998. Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 8: 20–32.
- Jucevičius, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija. 454 p.
- Kotler, Ph.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. 2003. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 854 p.
- Kotler, Ph.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. Twelfth Edition. 729 p.
- Lukaševičius, K.; Martinkus, B. 2002. *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 214 p.
- Mets, T. 2002. Learning-based Strategic Development Framework, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 23: 36–48.
- Porter M. 1990. *The Competitive Advantage of nations*. New York. 896 p.
- Porter, M. 1996. What is strategy, *Harvard Business Review* 74: 61–78.
- Ron, S.; Aime, H. 1998. Reinvesting Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition, *European Management Journal* 15(3): 236–249.
- Rutkauskas, A. V. 2006. *Konkurencingo verslo projektavimas: monografija*. Vilnius: Technika. 352 p.
- Sanderson, S. M.; Luffman, G. A. 1998. Strategic Planning and environmental analysis, *European Journal of Marketing* 22(2): 41–51.
- Schexnayder, C. J.; Mayo, R. 2003. *Management Fundamentals*. Mc-Grow Hill Science. 512 p.
- Tarptautinių žodžių žodynas*. 2003. Vilnius. 790 p.

- Valentinavičius, S. 2005. Innovation as an accelerator of competitiveness and economic development, *Ekonomika* 70: 100–112.
- Valentinavičius, S. 2006. Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės, *Ekonomika* 74: 108–128.
- Vasiliauskas, A. 2001. *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK. 265 p.
- Бланк, И. А. 2004. *Основы финансового менеджмента*. Киев: Элга, Ника-центр. 624 p.
- Джонсон, Д.; Шоула, К.; Уиттингтон, Р. 2007. *Корпоративная стратегия: теория и практика*. 7-е изд.. Пер. с англ. Москва: ООО «И. Д. Вильямс». 800 p.
- Томпсон, А. А.; Стрикленд, А. Дж. 1998. *Стратегический менеджмент*. Москва: Юнити. 424 p.

**Stasys VALENTINAVIČIUS**. Associate Professor of the Department of Finance Engineering, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: business strategy, investment strategies, innovation management.