



2019 m. vasario 13 d. Vilnius

13 February, Vilnius, Lithuania

Siuolaikinio verslo aktualijos
Actualities of Modern Business

eISSN 2029-7149

Article Number: vvf.2019.016

<http://jmk.vvf.vgtu.lt>

VERSLO ĮMONIŲ STRATEGINIS PROJEKTAVIMAS

Andrius RAINYS^{1*}, Kęstutis PELECKIS²

^{1,2}*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Verslo technologijų ir verslininkystės katedra, Saulėtekio al. 11, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2019 m. sausio 8 d., priimta 2019 m. vasario 9 d.

Santrauka. Straipsnyje pateikiamos strategijos ir strategijos projektavimo sampratos, analizuojamas strategijos plano bei strateginė plėtros turinys. Remiantis pagrindinėmis strategijos koncepcijomis, analizuojami strategijos kūrimo ir valdymo etapai. Informacija analizuojama teoriniu pagrindu ir įmonių praktikoje panaudotais pavyzdžiais, išskiriamos pagrindinės autorių interpretacijos, apžvelgiami bei aptariami pagrindiniai modeliai ir apibrėžimai.

Raktiniai žodžiai: verslo įmonės, strategija, strategijos projektavimas, planavimas, plėtra, strategijos taikymas

Įvadas

XIX a. viduryje verslo įkūrimui pakakdavo turėti idėją, nedidelį biudžetą ir gerą reputaciją savo gyvenamajame miestelyje, kadangi viskas buvo vykdoma lokaliai, prekių ir paslaugų pirkėjai ir pardavėjai buvo linkę bendrauti akis į akį ir tik su žmonėmis, kuriais pasitikėdavo. Viskas labai stipriai pasikeitė, kai prasidėjo naujasis XX a. pabaigos technologinės revoliucijos etapas, kuris vadinamas Informacijos ir telekomunikacijų revoliucija. Tokios technologinės kompanijos, kaip pavyzdžiui „IBM“, „Microsoft“ ir „Apple“ atvėrė duris naujoms rinkoms. Informacinių technologijų plėtra atvėrė naujas galimybes medicinos, statybų, komunikacijų ir daugelyje kitų sričių. Vis daugiau žmonių naudodamiesi proga tapti dalimi naujosios globaliosios rinkos pradėjo kurti verslo įmones. Eksponentinis įmonių skaičiaus augimas paskatino strateginį

tobulėjimą. Per paskutiniuosius penkiasdešimt metų, įmonėse išmokta analizuoti konkurencinę aplinką, įvertinti savo poziciją rinkoje, suprasti galimybes ir grėsmes. Dėl šios priežasties tik teisingas strategijos projektavimo metodikos suvokimas veikia, kaip katalizatorius sėkmingam verslo gyvavimui.

Daugelis vadybininkų ir verslo teoretikų traktuojantys faktą, kad strateginis verslo projektavimas yra pagrindas sėkmingam verslui, yra aprašę savo leidiniuose ar panaudoję praktikoje, todėl šiame straipsnyje, pateikiami strateginio verslo įmonių projektavimo žingsniai, metodikos ir teorija. Siekiant kryptingai pateikti informaciją yra formuluojamos šios užduotys:

- naudojantis literatūros šaltiniuose pateikta informacija, suformuluoti strateginio projektavimo apibrėžimą ir informaciją perteikiančią šio apibrėžimo sampratą.
- remiantis moksliniais straipsniais ir literatūra, pateikti strateginio planavimo sandarą, taikymo metodiką.
- apibendrinant verslo vadybos šaltiniuose ir straipsniuose pateikta mokslinę informaciją, pateikti strateginės plėtros interpretaciją numatant strateginės plėtros metodų pritaikomumą praktinėje aplinkoje.

Strategijos projektavimo samprata

Strategija – žodis kilęs nuo graikiško žodžio strategia reiškiančio vadovavimą. Žvelgiant į Kinijos eilėraščius ir pasakojimus 400 – 200 m.pr.kr. laikotarpiu buvo labai svarbus veiksnys formuojant pasaulio politinį, sociologinį ir

* Autorius susirašinėti. El. paštas andrius.rainys.personal@gmail.com

komercinį kraštovaizdį. Strategija labai plačiai buvo naudojama karo lauke. Karo teoretikai apibūdina strategiją, kaip įrankį laimėjimo užtikrinimui nors ir kovojant prieš didesnę, pranašesnę kariuomenę. Tačiau XX a. pradžioje ši sąvoka pradėta taikyti organizacijose ir įmonėse. Literatūroje A. Thomson, Stickland ir Gamble (2007) išreiškia strategiją, kaip „...vadybos veiksmų planą verslo valdymui ir operacijų vykdymui.“ Jie taip teigia, kad „įmonės strategija susideda iš konkurencinių veiksmų, kuriuos vadybininkai naudoja verslo augimo palaikymui, pritraukiant ir patenkinant pirkėjus, sėkmingai konkuruoti, vykdyti operacijas ir pasiekti tikslinius organizacijos rodiklius“.

Vadyboje taip pat dažnai susitinkame su paprastesne Henry Mintzberg (1998) strategijos sąvokos išraiška - „Priemonė, kurios pagalba organizacija ar asmuo vykdo savo tikslus“ (Sergio, 2011). Tuo pačiu šis autorius ir daugelis kitų apibrėžia siūlo apibrėžti verslo strategiją penkiais modeliais:

- **Plans** (planai) – ilgalaikių veiksmų susistemintas planas.
- **Patterns** (modeliai) – nenumatytas veiksmų vadovas, kurį atsiranda iš pasikartojančio elgesio.
- **Positions** (pozicijos) – nurodo kokia yra įmonė pozicija tam tikroje rinkoje.
- **Perspectives** (perspektyva) – apibūdina įmonėje susiklosčiusį aplinkos suvokimo būdą.
- **Ploys** (taktika) – veiksmas skirtas konkurencijos įveikimui.

Šie penki veiksmai Mintzbergo (1998) apibūdinami, kaip penkių „P“ modelis. (angl. five Ps).

Nors tai yra ir taikoma tik strategijos sampratai, tačiau mes galime šį suvokimą susieti ir su projektavimu.

Projektavimas – tai pradinė kiekvieno statinio ar tinklų būseną, kurioje turi būti įvertinta darbų eiga, aprašytas detalus eigos planas ir pasirengta tolimesniems darbams. Nors sąvoka ir kilus iš statybų inžinerinės terminologijos, tačiau apibrėžimas gali būti taikomas tiesiogiai tik pakeičiant pagrindinį objektą, tai yra statinį ar tinklų būseną į strategiją.

Galiausiai, susiejant strategiją ir projektavimą į vieną apibrėžimą, galime tai apibūdinti, kaip verslo įmonių nuoseklų veiklos, tikslų ir užduočių sisteminių atsižvelgiant į įmonės gyvavimo laikotarpį nuo pat pradinių kūrimo stadijų iki spekuliuojamos ateities pozicijos rinkoje (ateitis turi būti apibrėžta).

Strateginis planavimas

Strateginis planavimas, kitaip tariant strateginis planas, yra pagrindinis kiekvienos organizacijos etapų rinkinys, kuriame yra nusakomos pagrindinės kryptis ties kuriomis bus dirbama per nustatytą laiko tarpą. Strategijos projektavime šis rinkinys atlieka pagrindinę funkciją, kadangi šiame planavimo lygmenyje nurodoma organizacijos vizija, misija, tikslai, strateginiai planai ir kt. kuriais siekiama kuo efektyviau plėsti organizacijos veiklą, didinti pelną ir užtikrinti darbuotojų, partnerių ir kitų susijusių veiksmų su organizacijų sinergija siekiant bendro tikslo. Strateginis planavimas suprantamas, kaip sistema, kuri laiko visus strateginio planavimo įrankius kartu (Anderson, 2014). Įvertinę strateginio planavimo svarbą organizacija valdymo procesui, galime išskirti pagrindinius etapus:

1. Organizacijos vizijos ir misijos apibrėžimas.
2. Aplinkos įvertinimas.
3. Tikslų nustatymas.
4. Naudojamų taktikų apibrėžimas, monitoringas.

Verslo įmonės vizija – tai organizacijos ateities siekiai. Šioje strateginio plano dalyje numatomas žvilgsnis į ateitį, kuris nusako, kaip organizacija sieks geresnių rodiklių savo veikloje, kaip vyks plėtra, kaip bandys efektyviau patenkinti ne tik savo, bet ir klientų poreikius. Vizija dažniausiai turi iš anksto nustatyta datą iki kurios bus pasiekti užsibrėžti rodikliai. Taip pat vizijoje užsibrėžti rodikliai turi būti realūs, jeigu atsižvelgus į galimybes užtikrinama, jog tam tikri pokyčiai bus įvykdomi, tai tada jie ir yra įrašomi į vizijų sąrašą. Kitu atveju, kiekviena nepasiekta arba neišpildyta galutinai vizija prastina pasitikėjimą organizacija ir jos vykdoma veikla.

Paprastai formuluojant viziją bandoma atsakyti į šiuos klausimus: „Ko norime pasiekti? Kokie norime būti?“. (Juozaitis, 2014) Formuluoję turi būti labai trumpa, vienas arba du sakiniai. Taip pat prieš formuluojant yra svarbu įvertinti tokius aspektus:

- Dabarties ir ateities santykis bei į kokį laiką tarpą orientuojamasi;
- Priimtinas visiems organizacijos nariams;
- Numatomas organizacijos plėtros mastas ir jį lemiančios jėgos;
- Išskirtinumas.

Turint suformuluotą viziją yra daug paprasčiau pereiti prie organizacijos misijos formulavimo.

Misija, tai organizacijos tikslas, kuris nusako, kodėl organizacija gyvuoja. Misija išreiškia visos organizacijos veiklos paskirtį, esmę, vaidmenį ir veiklos sritį rinkoje bei turi nurodyti tiekiamą produkciją, todėl dėl šių priežasčių ji privalo būti konkreti ir stabili. Paprastai tarianti misija apibūdina organizacijos prasmę. Kitaip nei vizija, misijoje bandoma

atsakyti į šiuos klausimus: „Kas esame? Ką darome?“. Taip pat misija skiriasi tuo, jog ji apibūdina organizacijos padėtį dabartyje, priešingai nei vizija. (Juozaitis, 2014)

Formuluojant misiją, tikslinga atsižvelgti į visus organizaciją įtakojančius veiksniai. Formulavimo procese turi dalyvauti ne tik vadovai nors ir jie kuria strateginį planą, bet privaloma atsižvelgti ir į darbuotojų siūlomas idėjas, jas kartu aptarti, kadangi tik taip yra pasiekiamas darbuotojų pasitikėjimas organizacijos veikla ir palaikomas lojalumas. Kuriant organizacijos misiją reikia tikslingai žiūrėti į tai kokiai rinkai ji yra taikoma, kokie esami ir potencialūs klientai, koks produktas ar paslauga yra siūloma, kokiomis technologijomis bus konkuruojama, kam sutelkiamas dėmesys, kokie organizacijos siekiai, įsitikinimai, koks išskirtinumas ar konkurencinis pranašumas.

1 lentelė. Svarbiausi misijos formuluotės dėmenys

Technologijos	Vartotojai	Įvaizdis, visuomenėje, reputacija
Išskirtinumas, konkurencinis pranašumas	MISIJA	Dėmesys išlikimui, augimui, pelningumui
Rinka	Filosofija	Produktai / paslaugos

Kuriant organizacijos misija tikslinga atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Statistiniai duomenys (skaičiai, procentai, sumos);
- Apimtis – mažiau nei šimta žodžių;
- Stilių – įkvepianti, motyvuojanti;
- Pabrėžti organizacijos paslaugos ar produkto naudą;
- Įtraukti visus formuluotės dėmenis.

Aplinkos įvertinimas

Sekantis žingsnis strateginio plano sudaryme yra aplinkos įvertinimas, kitaip dar vadinamas strategine situacijos analize. Plačiausiai naudojamas SSGG analizės, modelis, kurį sudaro išorinės ir vidinės aplinkos analizės.

2 lentelė. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai

SSGG	Išorinės aplinkos analizė	PEST
		Porterio modeliai
	Vidinės aplinkos analizė	Strateginiai pranašumai
		Vertės grandinė

Išorinės aplinkos analizė

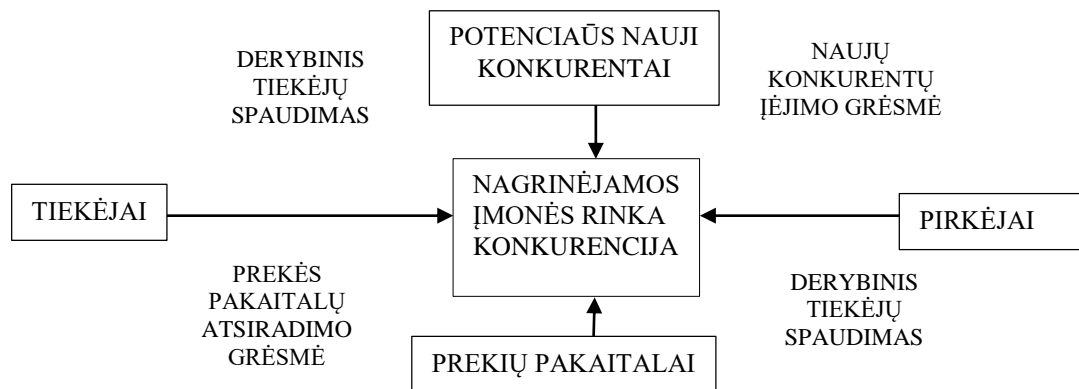
Išorinėje aplinkos analizėje aptariami iš išorės atsirandantys veiksniai, kurie turi įtakos organizacijos veiklai. Šiai analizei dažniausiai naudojami PEST ir Porterio penkių jėgų modeliai:

- PEST modelis (Borisas Melnikas & Smaliukienė, 2007)

3 lentelė. PEST modelį sudarantys veiksniai

Politiniai ir teisiniai veiksniai	Ekonominiai veiksniai	Socialiniai veiksniai	Technologiniai veiksniai
Mokesčių sistema	Infliacija	Gyventojų skaičius	Inovacijos
Veiklos reguliavimas	BVP	Etninis pasiskirstymas	Žinios
Bendrieji šalies įstatymai	Ekonominis augimas	Požiūris į darbo kokybę	Valstybės technologijų politika
Įstatymai tam tikrai veiklos rūšiai	Nedarbo lygis	Lygybė darbe	Komunikacijos technologijos
	Pajamų pasiskirstymas	Požiūris į gamtinę aplinką	

- Porterio penkių jėgų modelis



1 paveikslas. Penkių porterių jėgų schema (Valentinavičius, 2009)

Naujų konkurentų grėsmė – ši jėga apibūdina, kaip lengva arba sunku yra konkurentams prisijungti prie rinkos. Kuo lengviau konkurentui įeiti į rinką, tuo didesnė rizika, kad rinkos dalis bus išėikvota. Tačiau barjeras yra tas, jog tenka konkuruoti su jau labai gerai žinomų įmonių prekiniais ženklais, finansiškai ribojama prieiga prie rinkos dalių.

Vartotojų derėjimosi galia – apibūdina vartotojų įtaką produkto ar paslaugos kainai ir kokybei. Vartotojai turi galią, kai jų nėra daug ir yra daug pardavėjų, kadangi vartotojas gali pasirinkti bet kokią kitą alternatyvą.

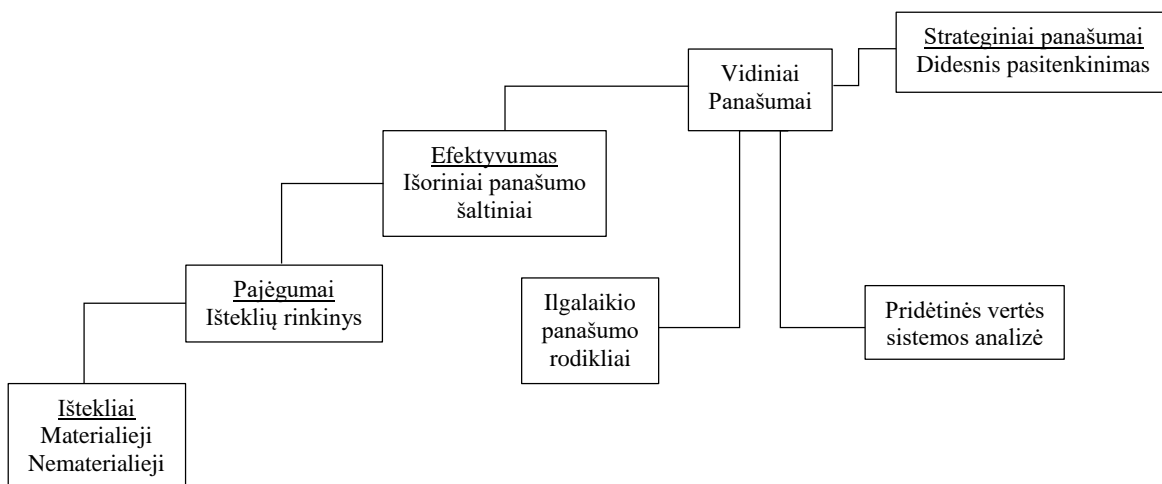
Pakaitų grėsmė – išreiškia žmonių gebėjimų keisti organizacijas priklausomai nuo to, kokio prekių ar paslaugų tiekimo organizacija yra priimtinesnė vartotojui. Grėsmė kyla, kai atsiranda konkurentai, galintys pasiūlyti tą pačią paslaugą už mažiau.

Tiekėjų derėjimosi galia analizuoja organizacijos prekių ir paslaugų tiekimo galią ir kontrolę rinkoje. Vertinamas organizacijos potencialas kelti kainas ir kiek tai gali būti daroma norint gauti nenutrūkstama pelną.

Kiekviena iš šių jėgų yra sutraukiama į vieną punktą, kuris apibūdina konkurentų grėsmę organizacijai. Punktas dar kitaip vadinamas penktąja jėga, kurioje analizuojamas konkurentų skaičius, išskiriami konkurentai turintys didžiausią įtaką, vertinamą jų veikla.

Vidaus analizė

Nagrinėjant išorinę aplinką įvertinami veiksniai, kaip galimybės ir grėsmės, kurios įmonės veiklą veikia iš išorės. Vidaus analizė veikia priešingai. Atliekant šio tipo analizę yra įvertinamas pačios įmonės pajėgumas. „Įvertinus tai, ką organizacijai leidžiama daryti, ir tai, ką ji pajėgi daryti, galima suformuluoti strateginius ketinimus. To reikia, kad ji galėtų atlikti savo misiją, parinkti ir įgyvendinti strategiją ir įgyti strateginį pranašumą“ (Borisas Melnikas & Smaliukienė, 2007)



2 paveikslas. Vidinės situacijos analizės komponentai, lemiantys strateginį pranašumą (Borisas Melnikas & Smaliukienė, 2007)

Tikslų nustatymas

Sekantis etapas kuriant strateginį planą yra tikslo nustatymas. Tikslas yra gana platus teiginys, kuris yra tiesiogiai susijęs su įmonės misija ir vizija. Šis etapas yra labai svarbus, kadangi nuo jo priklausys, kokie rezultatai bus pasiekti ir kokia nauda bus atnešta juos įvykdžius. Dėl šios priežasties tikslas turi būti realus ir pasiekiamas.

Norint pasiekti rezultatus, reikia turėti strateginius tikslus. Strateginiai tikslai apibūdinami, kaip taktikos norint pasiekti trokštamo rezultato (Pathfinder, 2016). Dažniausiai jos yra pasirenkamos, kaip ekonomiškesnės ir efektyvesnės alternatyvos po SSGG analizės, kad būtų užtikrintas ir tvarus procesas.

Kad tikslas būtų tikrai gerai parengtas ir tinkamas, naudojamas SMART metodas:

- Specific – specifiškumas;
- Measurable – išmatuojamumas;
- Achievable – pasiekiamumas;
- Reliablue – patikimumas;
- Timed – pateikiamas periodiškai ir laiku.

Strategijos vykdymas ir monotringas

Paskutinis strateginio planavimo etapas apima strateginio plano vykdymo užtikrinimą. Yra parenkamos priemonės, kurios apibrėžia plano vykdymo metodiką. Turi būti parenkama atsakinga asmenų grupė, kurio užduotis sudaryti įmonės laiko grafiką ir apskaitą. Grafikas turi būti paruoštas taip, kad išliktų pastovus įmonės progreso stebėjimas, jai vykdant sukurtą strateginį planą.

Strateginiai plėtros modeliai

Projektuojant įmonės strategiją reikia ne tik atsižvelgti į pradines įmonės stadijas ar jos egzistavimą rinkoje. Taip pat yra labai svarbu apibrėžti strateginę plėtrą, kad įmonė rinkoje ne tik egzistuotų, bet ir tobulėtų, augtų.

VU ekonomikos fakulteto profesorius J. Mackevičius viename iš savo straipsnių tvirtina, jog įmonei konkurencingoje rinkoje norint išlaikyti savo tęstinumą reikia analizuoti ir tobulinti savo veiklą. Jis pabrėžia, jog teisingas esamos įmonės būklė įvertinimas padeda daug paprasčiau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes (Mackevičius, 2008). Tad naudodamiesi profesoriaus teiginiu galime tvirtinti, jog kuriant strategiją iš tiesų reikia analizuoti strateginius plėtros metodus.

Verslo įmonių plėtra yra patraukli dėl kelių priežasčių (Wheelen & Hunger, 2012):

- Plėtra orientuota į didėjančią rinkos paklausą, gali paslėpti įmonės trūkumus - trūkumus, kurie iškart būtų akivaizdūs stabilioje ar mažėjančioje rinkoje. Didėjantis pajamų srautas į dideles skolas turinčią įmonę gali sukurti didelį kiekį nenaudojamų resursų, kurie gali būti panaudoti greitam problemų sprendimui tarp departamentų ir padalinių. Toks augimas taip pat gali sušvelninti strateginės klaidos pasekmes.
- Auganti įmonė gali pasiūlyti didesnę įdomesnių darbų įvairovę ar padidinti šansus norint gauti geresnes pareigas. Taip pat prekyboje ir potencialių investuotojų tarpe tokią augančią įmonę galime traktuoti, kaip „laimėtoją“.

4 lentelė. Plėtros modeliai paprastai yra paremti Ansoff matrica ir yra išskirstomi į tris punktus:

Integracijos strategija		Diversifikacijos strategija		Skverbimosi į rinką strategija
Vertikalią integraciją	Horizontalią integraciją	Koncentrinė diversifikacija	Konglomeratinė diversifikacija	

Integracijos strategijos

Integracijos strategijos yra skirstomos į dvi dalis:

- Vertikalią integraciją;
- Horizontalią integraciją.

Vertikalią integraciją

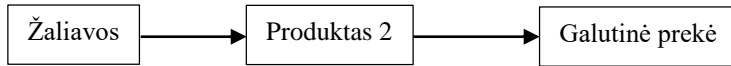
5 lentelė. Vertikaliosios integracijos modelio interpretacijos

Sąvokos apibūdinimas	Šaltinis/autorius
Vertikalią integraciją reiškia kad žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos atitinka dalykinės atskirų veiklų strategijas, organizacijos vystymosi etapus, atsižvelgiant į organizacijos dinamiką ir atspindint organizacijos ypatumus.	Intelektinis verslas, 2014 (B. Melnikas et al., 2014)
Vertikalią integraciją yra būdas padidinti įmonės pridėtinės vertės maržą tam tikrai proceso grandinei nuo grynų žaliavų iki galutinių vartotojų.	Academy of Management, 1985 (Harrigan, 1985)
Vertikalią integraciją – laipsnis iki kurio firma operuoja vertikaliai įvairiosiose pramonės vertės grandinės pozicijose, nuo grynos žaliavos iki prekės gaminto ir prekybos.	Strategic management and business policy, 2012 (Wheelen & Hunger, 2012)

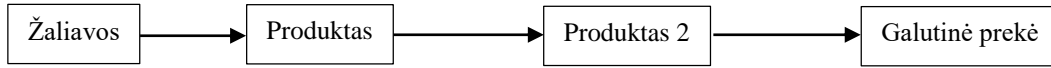
Matome, kad vertikaliosios integracijos sąvoka yra apibrėžiama skirtingų autorių labai panašiai, tai priklauso nuo to per kurią prizmę pažiūrėsime. Tarkim M. Wilkinson vertikalią integraciją klasifikuoja, kaip situacinį modelį, kuris atspindi ryšį tarp dalykinės strategijos ir žmogiškųjų išteklių. Panašiu principu šią sąvoką apibūdina ir K. Harrigan bei T.Wheelen ir J. Hunger, jie vertikaliosios integraciją apibūdina, kaip įmonės pridėtinės vertės didinimą visuose etapuose nuo žaliavų iki vartotojų.

Paprastai tariant, vertikalią integraciją apima įmonės norinčias kurti sau vertę ir stiprinti galią rinkoje. Pagal pačią strategijos metodiką ji yra skirstoma į integraciją pirmyn ir atgal.

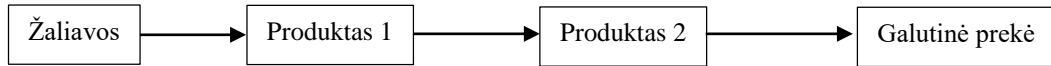
Jokios integracijos



Integracija atgal



Integracija pirmyn



3 paveikslas. Vertikalios integracijos tipai, (Pennings, MacMillan, & C. Hambrick, 1986)

Integracija pirmyn plėtroje paprastai apibūdinama, kaip finansinė plėtra, pelno didinimas pašalinus tarpininką. Tarkim prekių gamintojas nustoja pardavinėti produktus tam tikram didmenininkui arba mažmenininkui ir tiesiogiai pradeda jas pardavinėti vartotojui. Taip gamintojas gali pardavinėti savo sukuriamą produkciją didesnėmis kainomis nei ją parduodavo tarpininkui bei mažesnėmis nei tą prekę patys tarpininkai perparduoda. Šis vertikalios integracijos modelis ne tik padidina gaunamą pelną, bet sukuria galimybes kurti tinklą tiesiogiai susijusį su gamintoju. (Silver, Chen, Kagan, & Kenton, 2018b)

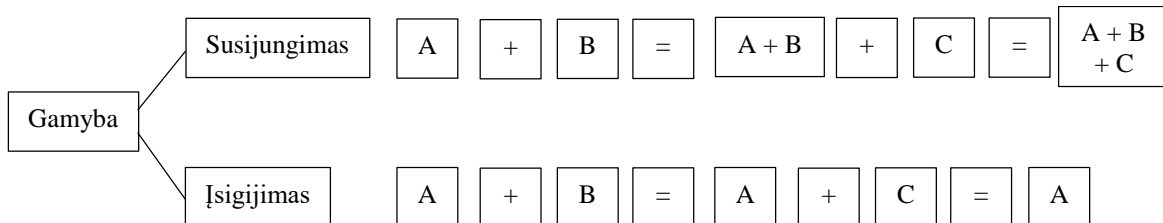
Pagal Lin, Yen Ting Parlaktürk, Ali K. Swaminathan, Jayashankar M. integracija pirmyn išplečia gamintojo operacinį pasiekiamumą į mažmeninę prekybą, sustiprinant kontrolę paklausos pusėje. Pavydžiu, Europos mados milžinė Zara ir LosAnždelu paremta mažmenininkė American Apparel gamina ir parduoda produktus per savo paties mažmenininkus.

Integracija atgal priešingai nei integracija pirmyn orientuojasi į žaliavų gamintojus (Silver, Chen, Kagan, & Kenton, 2018a). Pavyzdžiui, metalo gamintoja ArcelorMittal vis stipriau juda link rūdos kasimo darbų, taip užsitikrindama stabilų žaliavų tiekimą (Worthen et al. 2009), taip pat Kinijos drabužių gamintojas Esquel atgaline integracija sutelkia dėmesį į vilnos fermas (Peleg-Gillai 2007; (Lin, Parlaktürk, & Swaminathan, 2014).

Horizontalioji integracija

6 lentelė. Horizontaliosios integracijos modelio interpretacijos

Sąvokos apibūdinimas	Šaltinis/autorius
Horizontalioji integracija – tai plėtra į veiklos sritis, kurios papildo esamą veiklą bei strategija, kai siekiama nuosavybės ar didesnės konkurentų kontrolės.	Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika, 2016 (Ginevičius, Grybaitė, Lapinskienė, & Peleckis, 2016)
Horizontaliosios integracijos strategija kyla iš noro padidinti verslininko rinkos dalį arba sukurti naują įmonę, pagrįstą įprasta praktine patirtimi ir kombinuotais veiklos procesais.	Mining Science, 2015 (Kudelko, Wirth, Bachowski, & Gacek, 2015)
Tai yra toks integracijos strategijos tipas, kurios siekia bendrovės, siekdamos sustiprinti savo poziciją industrijoje. Įmonė, kuri įgyvendina tokios rūšies strategiją, paprastai susijungia arba įgyja kitą bendrovę, kuri yra toje pačioje gamybos stadijoje.	Today's Best Companies are Horizontally Integrated, 2012 (Vassoughi, 2012)



4 paveikslas. Horizontaliosios integracijos modelis (O. Jurevičius, 2013).

Taigi horizontalioji integracija apibūdina plėtrą į įvairias veiklos sritis įkuriant/perkant naujas kompanijas arba susijungus su keliomis skirtingomis. Tokio proceso metu yra didinamas kompanijos dydis, diversifikuojama produkcija, mažinama konkurencija (kartas pasiekiami oligopolija ar net monopolija), siekiama prieiga prie kitų rinkų.

Diversifikacijos strategija

7 lentelė. Diversifikacijos modelio integracijos

Sąvokos apibūdinimas	Šaltinis/autorius
Diversifikacija – tai įmonės plėtros į naujas rinkas ir naujus produktus strategija	Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika, 2016 (Ginevičius et al., 2016)
Diversifikacijos strategija gali būti traktuojama, kaip įmonių dalyvavimą įvairiose verslo srityse arba kaip santykių modelį tarp įvairių sričių kompanijų.	Diversification Strategy , a Way Toward the Competitive, 2013 (Chirani & Effatdoost, 2013)

Diversifikacija paprastai tariant siejama su produkto ar paslaugos įvairovės didinimu. Anot Richard Rumelt (2007) dažniausiai yra taikoma, kai industrija konsoliduoja, subręsta ir didžioji dalis išlikusių įmonių yra pasiekusios savo augimo limitą , tai yra vertikaliosios ir horizontaliosios integracijos strategijos praranda savo veiksmingumą.

Pagal plėtros metodiką diversifikaciją yra skirstoma į:

- Koncentrinę (susijusią);
- Konglomeratinę (nesusijusią).

Koncentrinė (susijusi) diversifikacija

Susijusi diversifikacija yra taip vadinama, kadangi plėtra vyksta diversifikuojant produkciją į susijusia su jau tiekiamą. Remiantis šia strategija, naujas siūlomas produktas turi turėti šiuos panašumus:

- Produkto pobūdis;
- Gamyba;
- Vartojimas;
- Kainų pasiskirstymas;
- Reklamavimas.

Tokios diversifikacijos pavyzdys yra gėrimų kompanija Pepsi, kuri turi panašaus tipo produktų linija Mountain Dew.. Kitas gerai žinomos kompanijos pavyzdys yra Coca-Cola, šiai kompanijai priklauso tokie prekės ženklai, kaip Dasani mineralinis vanduo bei Georgia kavos gėrimai. (Jurevičius, 2018)

Konglomeratinė (nesusijusi) diversifikacija

Nesusijusi diversifikacija yra skirstoma į du tipus:

- Horizontalioji diversifikacija
- Konglomeratinė diversifikacija

Horizontali diversifikacija gali būti apibūdinama, kaip naujo produkto pristatymas, nors šis produktas nėra susijęs su esama produkcija, tačiau jis gali būti pritaikomas prie misijų, priklausančių pramonei, kurios narė yra ši bendrovė (Ansoff, 1958). Kitaip tariant produktas gali būti susijęs keliais aspektais, tokiais kaip: tikslinė rinka ir reklama, tik negali būti susijęs produkto ir gamybos pobūdžiu. Pavyzdžiui gėrimų kompanija Pepsi, kuriai priklauso bulvių traškučiai Lays.

Konglomeratinė diversifikacija yra labai panaši į horizontaliąją tik šiuo atveju produkto nei vienas iš aspektai negali sutapti. Šios diversifikacijos tipui tinka tokia korporacija, kaip Nestle, kuriai priklauso tokie prekių ženklai, kaip Loreal, Nescafe, Kitkat ir daugelis kitų.

Skverbimosi į rinką strategija

8 lentelė. Skverbimosi į rinką modelio interpretacijos

Sąvokos apibūdinimas	Šaltinis/autorius
Skverbimasis į rinką yra kartu priemonė ir strategija. Įmonė bandydama utilizuoti šią strategiją bandys skverbtis į jau egzistuojančią rinką su jau egzistuojančiais produktais ir paslaugomis. Tikslas yra kaip tik įmanoma greičiau pagriebti kuo didesnę rinkos dalį.	International Journal of Management and Commerce Innovations, 2016 (Wainaina & Oloko, 2016)
„Skverbimasis į rinką“ yra terminas, kuris buvo sukurtas leisti įmonėms žinoti procentinę dalį visų galimų pardavimų, kurių dalis buvo jų tikrieji pardavimai	ARL NEW MEASURES Market Penetration in Research Libraries, 2000 (P. Koblunicky, C. Stoffle)

Skverbimasis į rinką yra procesas, kai įmonė nekeisdama savo produkcijos bando plėsti savo klientų tinklą. Dažniausiai sutinkama agresyvios konkurencijos strategija, kadangi šią strategiją pagrįde naudoja mažos įmonės, kurios dar nėra užtikrinusios savo vietos rinkoje. Priešingai nei įmonės turinčios santykinai didelę rinkos dalį, nes nenorima prarasti turimų pozicijų. Šio proceso metu įmonės keičia savo tiekiamų produktų ar paslaugų kainas, kokybę, reklamą ir paskirstymo kanalus. Dabartinis ir jau gerai žinomas pavyzdys yra elektroninė parduotuvė Wish. Nors ji ir įkurta 2011m. (buvusio Google inžinieriaus P. Szulczewski, tačiau investuodama nežmonišką į rinkodarą

ir siūlydama pigias prekes tapo viena iš labiausiai žinomų viena iš pagrindinių konkurenčių Alibaba įmonės klientams. Skverbimasis į rinką dažiausiai naudojamas esant šioms sąlygoms (Ginevičius et al., 2016):

- Rinka nėra pakankamai prisotinta;
- Galima suformuoti didesnę vartotojų poreikį naudoti šį produktą;
- Bendra rinka auga, o konkurentų dalys santykinai mažėja;
- Rinkodaros veiksmai yra efektyvūs ir ekonomiškai naudingi;
- Yra tiesioginis veiklos masto ir efektyvumo ryšys;
- Masto ekonomija suteikia konkurencinį pranašumą.

Išvados

Literatūroje strategijos sąvoka įvairių autorių yra suprantama skirtingai, todėl apibendrinant šią sąvoką per projektavimo prizmę, galime ją apibūdinti, kaip verslo įmonių nuoseklų veiklos, tikslų ir užduočių sisteminimą atsižvelgiant į įmonės gyvavimo laikotarpį nuo pat pradinių kūrimo stadijų iki apibrėžtos ateities pozicijos rinkoje.

Norint suprasti, kokie tikslingi įmonės veiksmai turi būti vykdomi rinkoje, reikia suformuluoti strateginį planą, susidedantį iš įmonės vizijos ir misijos kūrimo, aplinkos analizės (tiek vidinės, tiek išorinės), tikslo išskelimo ir plano vykdymo užtikrinimo. Verslo įmonė turėdama tokį pagrindą gali užtikrinti savo atliekamų veiksmų tvarką ir teisingumą.

Projektuojant įmonės strategiją visada reikia atsižvelgti į įmonės dydžio kitimą. Paprasčiausias įmonės kitimo parengimas gali būti atliekamas įvertinus bei pritaikius strateginę plėtrą ir jos modelius. Teisingas plėtros modelio pasirinkimas, įvertinimas ir pritaikymas užtikrina geriausius strategijos projektavimo rezultatus.

Literatūra

Anderson, P. T. (2014). Strategic Planning Toolkit.

Ansoff, H. I. (1958). A Model for Diversification. *Management Science*, 4(4), 392–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.4.4.392>

Chirani, E., & Effatdoost, M. (2013). Diversification Strategy , a Way Toward the Competitive, 3(1), 23–27. <https://doi.org/10.12816/0001278>

Ginevičius, R., Grybaitė, V., Lapinskienė, G., & Peleckis, K. (2016). *Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika*. Vilnius.

Harrigan, K. R. (1985). Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management*, 28(2), 397–425. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7037.1044a>

Juozaitis, A. M. (2014). Apie strategiją, organizacijos viziją ir misiją. *Apie Strategiją, Organizacijos Viziją Ir Misiją*.

Jurevičius, O. (2018). pepsico-swot-analysis @ strategicmanagementinsight.com. Retrieved December 5, 2018, from <https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/pepsico-swot-analysis.html>

Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 22, 101–114. <https://doi.org/10.5277/msc152209>

Lin, Y. T., Parlaktürk, A. K., & Swaminathan, J. M. (2014). Vertical integration under competition: Forward, backward, or no Integration? *Production and Operations Management*, 23(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/poms.12030>

Mackevičius, J. (2008). Įmonių Veiklos Analizė – Informacijos Rinkimo , Tyrimo Ir Vertinimo Sistema.

Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., & Stankevičienė, J. (2014). *Intelektinis Verslas*. (A. Marčinskas, Ed.). Vilnius: Vilnius “Technika.”

Melnikas, B., & Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. (E. Chlivickas, Ed.). Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Pathfinder. (2016). Series 1 Organizational Development. *Pathfinder*. Retrieved from <http://www.pathfinder.org/publications-tools/pdfs/Strengthening-You-Organization-A-Series-of-Modules-and-Reference-Materials-for-NGO-and-CBO-Managers-and-Policy-Makers-Strategic-Planning.pdf>

Pennings, J., MacMillan, I., & C. Hambrick, D. (1986). Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: Two Views of the Backward Integration Decision. *Organization Studies - ORGAN STUD*, 7, 263–278. <https://doi.org/10.1177/017084068600700304>

Sergio, J. (2011). Strategic Management The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations.

- Silver, C., Chen, J., Kagan, J., & Kenton, W. (2018a). backwardintegration @ www.investopedia.com. Retrieved November 15, 2018, from <https://www.investopedia.com/terms/b/backwardintegration.asp>
- Silver, C., Chen, J., Kagan, J., & Kenton, W. (2018b). Forwardintegration @ Www.Investopedia.Com. Retrieved November 15, 2018, from <https://www.investopedia.com/terms/f/forwardintegration.asp>
- Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: Teorija Ir Praktika*. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.130-141>
- Vassoughi, S. (2012). Today's Best Companies are Horizontally Integrated. Retrieved December 9, 2018, from <https://hbr.org/2012/12/todays-best-companies-are-hori>
- Wainaina, N. G., & Oloko, M. (2016). Market Penetration Strategies and Organizational Growth : A Case of Soft Drink Sector in Kenya. *Nternational Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), 219–227.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy*. Policy. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

STRATEGIC DESIGN OF BUSINESS ENTERPRISES

Andrius RAINYS, Kęstutis PELECKIS

Abstract. The article represents the concept of strategy and strategy design, analyzes the strategy plan and strategic development. Based on the main concepts of the strategy, the strategic management and development phases are analyzed. The information is analyzed theoretically with examples used in company practice, the main authors interpretations are distinguished, the main models and definitions are reviewed and discussed.

Keywords: business enterprises, strategy, strategy design, planning, development, application of strategy.