



**STRATEGIJA
IR STRATEGINIS
VALDYMAS**

ROBERTAS JUCEVIČIUS

Recenzentai:

prof. habil. dr. **Pranas Žukauskas** (Vytauto Didžiojo universitetas)

prof. dr. **Tarmo Kalvet** (Talino technologijų universitetas)

Kalbos redaktorė

Aurelija Gražina Rukšaitė

Dizainerė-maketuotoja

Indrė Šalčienė

KTU Leidybos komisijos pritarta skelbti kaip vadovėlj



Studentų 54, LT-51424 Kaunas, Lietuva

leidykla.ktu.edu

Be raštiško leidyklos „Technologija“ sutikimo
nė viena šios knygos dalis jokiais tikslais ir jokiais
priemonėmis neturi būti kopijuojama

Bibliografinė informacija pateikiama

Lietuvos integralios bibliotekų informacinės sistemos
(LIBIS) portale ibiblioteka.lt

ISBN 978-609-02-1948-5

e-ISBN 978-609-02-1947-8

doi 10.5755/e01.9786090219478

© R. Jucevičius, 2026

© Leidykla „Technologija“, 2026

© e. knyga, 2026



STRATEGIJA IR STRATEGINIS VALDYMAS

ROBERTAS JUCEVIČIUS



Kaunas, 2026

Turinys

Pratarmė	8
Įvadas	11
1 KAS YRA STRATEGIJA IR KAIP JĄ SUKURTI?	14
1.1. Suprasti strategiją	15
1.1.1. Strategija – mokslas ar menas?	15
1.1.2. Požiūrių į strategiją įvairovė	18
1.1.3. Strategijų rūšys	28
1.1.4. Kokie yra strategijos elementai?	31
1.1.5. Bazinės prielaidos sukurti strategiją	34
1.1.6. Kas yra ir kuo pasižymi strategas?	36
1.2. Strategijų ir jų kūrimo būdų įvairovė	39
1.2.1. Strategijų hierarchija	40
1.2.2. Funkcinės strategijos	45
1.2.3. Veiksmingos strategijos kūrimas ir iššūkiai	58
1.2.4. Parengtos strategijos vertinimas	73
1.2.5. Atvejai diskusijai	75
2 STRATEGINIS VALDYMAS: ESMĖ IR PROCESAS	82
2.1. Požiūrių į strateginį valdymą įvairovė	84
2.1.1. Strateginis valdymas skirtingų organizacijos teorijų požiūriu	86
2.1.2. Organizacija – atvira socialinė sistema	89

2.2. Strateginio valdymo procesas	95
2.2.1. Organizacijos vizija	98
2.2.2. Organizacijos misija	107
2.2.3. Organizacijos filosofija / vertybės	115
2.2.4. Organizacijos kultūra	121
2.3. Strateginiai sprendimai	126
2.3.1. Strateginiai tikslai	126
2.3.2. Strateginių problemų sprendimas	129
3 STRATEGINĖ ANALIZĖ	138
3.1. Išorinės aplinkos analizė	139
3.1.1. Bendrosios, makroaplinkos analizė	139
3.1.2. Specifinės aplinkos analizė	141
3.1.3. Vertės kūrimo grandinė	155
3.1.4. Industrijos analizė	157
3.2. Strateginė ir konkurencinė įžvalga	167
3.2.1. Verslo įžvalga	169
3.2.2. Konkurencinė aplinka	177
3.2.3. Konkurentų analizė	186
3.2.4. Scenarijai	197
3.3. Organizacijos vidinio potencialo analizė	201
3.3.1. Strateginiai resursai	201
3.3.2. Pagrindiniai organizacijos vidinio potencialo analizės metodai	203

4	ORGANIZACIJOS BENDROJI STRATEGIJA	218
	4.1. Koncentracijos (specializacijos) strategija	222
	4.2. Intensyvaus augimo strategija	224
	4.3. Integruoto augimo (vertikalios integracijos) strategijos	229
	4.4. Diversifikacijos strategija	234
	4.5. Bendradarbiavimo strategija	244
	4.6. Bendros (pasidalintos) vertės strategija	256
	4.7. Stabilizavimo strategijos	264
	4.7.1. Posūkio strategija	264
	4.7.2. Organizacijos transformavimo strategijos	267
	4.8. Krizių valdymas	272
5	VERSLO STRATEGIJŲ ALTERNATYVOS	282
	5.1. Konkuruojanti žema kaina strategija	285
	5.2. Išskirtinumo kūrimo strategija	289
	5.3. Nišos strategija	296
	5.4. Verslo modelio perspektyva strategijoje	299
	5.4.1. Kas yra verslo modelis?	299
	5.4.2. Verslo modelio „drobės“	301
	5.4.3. Novatoriško verslo modelio nauda	303
	5.4.4. Kodėl verslo modelis gali nepavykti?	305

6	PARENGTOS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS	308
	6.1. Strategijos įgyvendinimo organizacinė infrastruktūra	309
	6.1.1. Organizacinė architektūra	311
	6.1.2. Struktūros formavimas skirtingo tipo organizacijose	317
	6.1.3. Strateginė organizacijos architektūra	328
	6.2. Strateginių pokyčių valdymas	335
	6.2.1. Pokyčiai: įvairovė ir nesėkmių priežastys	336
	6.2.2. Pokyčių valdymo procesas	341
	6.2.3. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas	351
	Literatūros sąrašas	357
	Apie autorių	370

Pratarmė

Ši knyga – ilgamečio akademinio ir praktinio darbo strateginio valdymo srityje rezultatas, vienijantis pasaulinio mokslo žinias, paties autoriaus tyrimų, projektų rezultatus, dėstymo universitetuose, konsultavimo, stažuotčių įvairiose šalyse patirtį.

Idėja parašyti šią knygą brendo ne vieną dešimtmetį. Tai lėmė daugelis aplinkybių. Visų pirma, į strateginio valdymo ir su juo susijusias vadybos mokslo ir praktinės veiklos sritis gilinuosi jau daugiau kaip 45 metus, nuo 1980-ųjų. Visus šiuos metus, o ypač – nuo 1990 metų, dėstant strateginio valdymo kursą Kauno Vytauto Didžiojo, Kauno technologijos ir dar kelių kitų universitetų doktorantams, magistrantams, įmonių vadovams, studijavusiems vadovams skirtoje vadybos ir verslo tarptautinėje magistrantūroje (EMBA), vedant daugiau kaip šimtą seminarų veiklos praktikams, teko patirti, kaip studentai, verslininkai, įmonių ir organizacijų vadovai supranta strategiją ir tai, ko šiam supratimui labiausiai trūksta. Ilgalaikės stažuotės žymiuose pasaulio universitetuose leido įsigilinti į konceptualiųjų požiūrių į strateginį valdymą įvairovę ir gerąją Vakarų šalių įmonių veiklos praktiką.

Ypač daug minčių apie tai, ką būtų galima pasiūlyti besidomintiems strateginiu valdymu, sukėlė asmeniškai, taip pat kartu su mano sukurtos mokslo grupės kolegoms atliktos įvairiausių Lietuvos pramonės ir verslo sektorių konkurencingumo studijos bei parengtos jų vystymo strategijos, šalies inovacijų sistemos ir klasterių plėtros strategijos. Nemažai knygoje pateikiamų pavyzdžių yra būtent ištraukos iš tokių darbų.

Nelengva buvo apsispręsti, kokios koncepcijos laikytis rašant šią knygą. Buvo galima rengti monografiją, tačiau ją skaitytų tik akademinio pasaulio

žmonės. Buvo galima rašyti standartinį vadovėlį, tačiau jis labiau trauktų tik studentus. Todėl pasirinkau rašyti knygą, kuri vienytų pažangiausias (ne visada naujausias, prireikus – klasikinės, fundamentalias) vadybos mokslo žinias ir praktiką, asmeninių tyrimų rezultatus, visa tai perfiltruojant per savąją patirtį ir pritaikant Lietuvos įmonių ir organizacijų kontekstui. Svarbus argumentas rašyti šią knygą buvo ir tas, jog yra tik keletas strateginio valdymo tematikai skirtų knygų lietuvių kalba. Nors daugelis aktyvių žmonių gerai moka anglų kalbą, literatūros gimtąja kalba trūkumas riboja žinių sklaidą ir lietuviškos terminijos plėtrą.

Labai svarbus kriterijus, pasirenkant knygos struktūrą, turinį ir ypač – stilių, buvo numatoma šios knygos skaitytojų auditorija. Patirtis, sukaupta dirbant su labai skirtingomis grupėmis – studentais, verslininkais, verslo įmonių ir kitokių organizacijų ir institucijų vadovais ar darbuotojais, leido įžvelgti, kad, nepaisant nemažų skirtumų tarp organizacijų, galima pastebėti daug strateginio valdymo aspektų, kurie yra vienodi ar labai artimi bet kurios industrijos ar socialinės veiklos organizacijoms ir jų atstovams.

Visa tai lėmė, kad pasirinkau rašyti kiek kitokio, nei įprasta akademiniam pasaulyje, žanro knygą. Visų pirma, siekiau su skaitytoju kalbėti jam suprantama kalba, nesistengdamas apsunkinti nereikalingu turinio „sumokslinimu“. Tai anaipol nereiškia, kad ignoruojama mokslinė argumentacija. Tiesiog teorijos ir koncepcijos pateikiamos ten, kur tai vertinga, labiau koncentruotos ir paaiškinta jų esmė. Knygoje pateikiu tik tai, ką daug kartų esu aptaręs, diskutavęs skirtingose auditorijose ir situacijose, šitaip patikrindamas žinių vertingumą ir praktinį naudingumą.

Nelengva buvo apsispręsti, kokią mokslinę literatūrą naudoti. Jei būtų rašoma monografija, tuomet būtų aišku, kad visas tekstas turėtų būti grindžiamas naujausia literatūra, pateikiamos naujausios koncepcijų interpretacijos ir moderniausioms organizacijoms taikomos rekomendacijos. Gilindamasis į pastarojo dešimtmečio ar net kiek ankstesnes publikacijas pastebėjau, kad per vienerius metus vien tik strateginio valdymo srityje yra publikuojama po penkis šešis tūkstančius publikacijų. Natūralu, kad jose nagrinėjami tik labai specifiniai aspektai, o naujų, labiau sisteminių ar konceptualių idėjų, deja, pasigendama. Iš esmės visos strateginio valdymo teorijos yra sukurtos prieš kelis dešimtmečius, šiuo metu galima aptikti tik jų interpretacijas. Todėl nusprendžiau daugiau vadovautis originaliais tektais, juos interpretuodamas taip, kaip per kelių dešimtmečių praktiką juos supratau ir taikiau Lietuvos organizacijų vadybos praktikai. Todėl neturėtų stebinti, kad ten, kur knygoje rašoma apie strategijos ar strateginio valdymo konceptualiuosius dalykus, vyrauja palyginti „sena“ literatūra.

Kitas tos pačios problemos aspektas yra tai, kad praktiškai visose pastarųjų metų publikacijose vyrauja vienas iš dviejų akcentų: arba tyrimai atlikti žvelgiant į pačias šiuolaikiškiausias įmones, arba labai skirtingame kultūriniame kontekste. Kadangi knygą rašiau lietuviškajai auditorijai, buvo svarbu įvertinti tai, kad mūsų šalyje šalia itin modernių, konkurencingų pasauliniame kontekste įmonių yra dar nemažai tradicinio tipo įmonių bei organizacijų. Ar joms reikia strateginio valdymo kompetencijos? Akivaizdu, kad taip. Ar joms tiks tokios pačios rekomendacijos ir požiūriai, kaip skirti modernioms organizacijoms? Akivaizdu, kad ne. Todėl tekstas visoje

knygoje sukonstruotas taip, kad jame vertę įžvelgtų ir modernių, ir tradicinių organizacijų žmonės.

Galima tą patį pasakyti ir apie kultūrinį kontekstą. Gerai tai išreiškė L. V. Gerstneris, pastebėjęs, kad iš pradžių, atėjęs dirbti į IBM, ypač akcentavo strategijos ir analizės svarbą, tačiau dirbdamas suprato, kad kultūra nėra tik „žaidimo“ dalis, tai yra jo esmė (Gerstner, 2002).

Su tuo glaudžiai susijęs dar vienas kultūrinis ir pažinimo aspektas: knygoje vengta pateikti daug nuodūdžių į mokslinius šaltinius, kurie labai sunkina skaitymą tiems žmonėms, kurių interesas nėra išimtinai mokslinis. Antra vertus, kelis dešimtmečius studijuojant mokslinius šaltinius ir pačiam publikuojant straipsnius, buvo nelengva atskirti, kada vienokios ar kitokios interpretacijos yra pasiskolintos idėjos iš kažkada skaityto teksto, o kada tai yra tapusios mano suvokta ir interpretuojama mintimi.

Jeigu šią knygą skaitys buvę mano studentai ar seminarų dalyviai, jie lengvai atpažins tiek turinį, tiek ir stilių, kurį jiems teko patirti.

Yra dar vienas principinis dalykas, kurį visuomet akcentuoju: *strategijos, kaip ir strateginio valdymo, negalima išmokyti*. Visų pirma, išmokyti galima tik tai, kas susiję su įgūdžiais, nuosekliais veiksmais. Tačiau strategija yra kūrybiškas mąstymas, tai daugiau menas negu mokslas. Kūrybiško mąstymo neuzprogramuosi. Strateginis valdymas savo ruožtu jau yra daugiau mokslas negu menas, tačiau vėlgi, bet kuri veiklos situacija ir konkreti organizacija yra daugeliu aspektų unikalūs dalykai. Todėl strategijos ir strateginio valdymo išmokti galima tik per veiklą, o universitetuose ar kitokiose mokymo iniciatyvose galima tik suteikti specifinių žinių ir įrankių paletę, iš kurios žmogus pasirenka jam tinkamiausius.

Kitas savitas šios knygos aspektas yra tai, jog didžioji dalis turinio pateikiama taip, kad jis tiktų galimai platesnei auditorijai. Todėl tais atvejais, kai nagrinėjamas tekstas yra nesunkiai pritaikytinas ne tik verslo įmonėms, vartojamas terminas *organizacija*, o vietoje verslo – *veikla*. Tačiau ten, kur turinys labiausiai arba išskirtinai tinka verslo įmonės situacijai, vartojami jai būdingi terminai.

Taigi, knygoje „Strategija ir strateginis valdymas“ skaitytojai ras tai, ką man pavyko sukaupti vertingo per savo aktyvų gyvenimą šioje sudėtingoje mokslo ir praktinės veiklos srityje. Tačiau šį gyvenimo keklį nuėjau ne vienas. Įvairiuose jo etapuose sutikau daug žmonių, su kuriais kartu dirbome, taip pat – kuriuos mokiau ir iš kurių mokiausi arba kuriems padėjau įveikti jų organizacijų iššūkius. Jiems esu dėkingas už gyvenimo pamokas, už sukauptas veiklias žinias, už bendrystę. Negaliu išskirti nė vieno iš įsimintinų asmenybių kaip esmingiausio. Todėl dėkosiu juos minėdamas gyvenimo bėgio tvarka.

Su dideliu dėkingumu prisimenu profesorių habilituotą daktarą Povilą Zakarevičių, su juo kartu dirbome Vytauto Didžiojo universitete, o prieš tai ir Vadybos akademijoje. Ypač dėkoju KTU Administravimo, vėliau – Socialinių mokslų fakulteto dekanei profesorei daktarei Viktorijai Baršauskieni: ji buvo vadovo, sudariusio visas sąlygas mūsų darbui, pavyzdys. Dėkoju šio fakulteto studentams, ypač pirmųjų laidų, dabar tapusiems profesoriais, valstybės veikėjais, tarptautinio lygio ekspertais, sėkmingų organizacijų vadovais. Tai KTU profesorė daktarė Monika Petraitė, KTU prorektorė Evelina Meilienė, daktarės Jurgita Šiugždinienė, Jolanta Stankevičiūtė ir daugelis kitų. Negaliu nepaminti

EMBA magistrantūros absolventų – šiose studijose mano darbas buvo nuolatinis sąlytis su šių magistrantų atstovaujamosiomis organizacijomis, jų problemomis. Dėkoju Arūnui Burkšui, Vydei ir Kęstučiui Mozūriūnams, visiems, su kuriais diskusijos leido patikrinti turimų žinių veiksmingumą ir įgyti papildomą patirtį. Nuoširdžiai dėkoju mokslo grupės, kuriai vadovavau ilgus metus, nariams – mokslininkams, doktorantams ir administratorėms – visi mes kūrėme tą kūrybinę aurą, kurioje buvo lengva generuoti mokslines idėjas. Ypatingos padėkos nusipelno docentas Egidijus Rybakovas, kurio indėlis rengiant šalies pramonės konkurencingumo studijas sunku pervertinti. Po universitete įvykusių struktūrinių reformų dirbant KTU Ekonomikos ir verslo fakultete, labai produktyviai bendradarbiauome su ilgamete fakulteto dekane Edita Gimžauskiene, dabartine KTU prorektore, kitais fakulteto kolegomis. Jiems esu dėkingas už tai, kad galėjau laisvai jaustis savo akademiniam gyvenime, pasirinkdamas tyrinėti ir dėstyti tai, kas artima mano širdžiai ir protui. Ypač noriu padėkoti ir dabartiniam fakulteto dekanui docentui daktarui Kęstučiui Duobai, sudariusiam išskirtines sąlygas parašyti šią knygą. Tą patį galiu pasakyti ir apie dabartinės mokslo grupės, kurios narys esu, vadovės profesores daktarės Moniką Pertaitę ir Astą Pundzienę.

Išskirtinai dėkoju savo nuostabiai žmonai profesorei habilituotai daktarei Palmirai. Ji visą laiką buvo „variklis“, mane skatinęs aktyviai gilintis ir rašyti šią knygą, buvo griežta, bet geranoriška kritikė ir mokslinės diskusijos dalyvė, nepyko dėl atidėliojamų buitinių darbų.

Dėkoju visiems. Robertas Jucevičius

Ivadas

Šios knygos tikslas – padėti įmonių, įvairių kitų organizacijų, tarp jų – viešųjų, vadovams, vadybininkams, taip pat studentams, besiruošiantiems šiam darbui, pažvelgti į organizacijų, o gal net regionų sudėtingų problemų (kartais – net sunkiai įžvelgiamų arba dar tik kiliančių) sprendimą per šių organizacijų sėkmingos ateities siekį.

Knygą sudaro šešios nuoseklios tarpusavyje susijusios dalys. Pirmoji dalis skirta strategijai, o jos esmė labai gerai nusako pats dalies pavadinimas: Kas yra strategija ir kaip ją sukurti?

Beveik visose knygose, skirtose strateginiame valdymui, pradedama nuo strateginio valdymo teorijų. Šioje knygoje pasirinktas kitas kelias – iš karto sutarti apie tai, kas bus esminis šios knygos akcentas – strategija. Toks pasirinkimas nėra atsitiktinis. Kas labiausiai stebino diskutuojant su verslininkais, organizacijų vadovais – tai labai menkas suvokimas, kas iš tikrųjų yra strategija ir kas joje turėtų atsispindėti. Todėl šioje knygos dalyje aptariami skirtingi požiūriai į strategiją ir į jos kūrimą, kad skaitytojas galėtų pats susiformuoti jam geriausiai tinkantį ir aiškiausią supratimą. Taip pat pristatomi praktiniai pavyzdžiai, kaip būtų galima vaizdžiai ir suprantamai pateikti organizacijos strategiją.

Aptariami du iš pažiūros panašūs, tačiau skirtingą rezultatą duodantys požiūriai į tai, kaip būtų galima kurti strategiją, kokie jų privalumai ir trūkumai, kokie yra svarbiausi parengtos strategijos kokybės vertinimo kriterijai. Taip pat pateikiami galimi svarbiausių funkcinių strategijų akcentai.

Antroji knygos dalis skirta strateginiam valdymui. Jam yra skirti trys susiję, tačiau ir gana skirtingi skyriai.

Pirmajame pateikiama požiūrių į strateginį valdymą įvairovė ir jos analizė. Tai bene vienintelis knygos skyrius, kuriame vyrauja teorinis aspektas. Aptariama, kaip strateginis valdymas vykdomas vadovaujantis skirtingais teoriniais požiūriais, kurių dalis atspindi labiau klasikinį, ekonominį požiūrį į įmonės strateginį valdymą, tokį kaip resursų ar mainų kaštų teorijos. Taip pat strateginis valdymas analizuojamas ir per sąlyginai naujesnių teorijų prizmę, tokių kaip organizacijų ekologijos, neapibrėžtumų ar atsitiktinumų bei dinaminių gebėjimų teorijos.

Svarbus yra antrasis šios dalies skyrius, kuriame nagrinėjamas strateginio valdymo procesas, jo atskiri etapai. Daliai žmonių gali atrodyti, kad kai kurios temos, tokios kaip vizija, misija, vertybės ar kultūra, yra kiek nekonkrečios ir galbūt nebūtinės. Tačiau knygoje bandoma argumentuotai įrodyti, kaip tai yra svarbu. Pavyzdžiui, net ir toks, atrodo, abstraktus dalykas, kaip vizija, atskleistas pateikiant išsamių ir realių pavyzdžių: kaip atrodė Kauno senamiesčio gaivinimo strategijos vizija, tapusi daugelio po to vykusių iniciatyvų ir darbų pagrindu.

Diskutuoiant apie misijos svarbą, knygoje ne tik atskleidžiama jos esmė, pateikiami konkretūs pavyzdžiai, bet ir pabrėžiamas pagrindinis akcentas: *misija – kurią verta turėti*. Panašiai diskutuojama ir apie organizacijos filosofijos, vertybių bei kultūros svarbą strateginiame valdyme.

Ypač svarbus yra trečiasis šios dalies skyrius, kuriame analizuojami strateginių tikslų ir strateginių problemų sprendimo klausimai. Atrodytų gana keista, kad rašoma apie tikslų formulavimą kaip apie realią praktinę problemą. Tačiau užtenka pažvelgti į bet kurios organizacijos strateginį planą ir pamatysime, kad jame paprastai sunku įžvelgti aiškų tikslą,

vyrauja gana nekonkretūs siekiai, prioritetai. Tačiau esmė yra tokia, kad, *kai nėra aiškaus strateginio tikslo, iš viso netenka kalbėti apie strategiją*. Deja, neretai vietoje strategijos tokiu būdu pateikiamas dokumentas, panašesnis tiesiog į priemonių planą.

Ne mažiau sudėtinga situacija yra su strategine problema, turinčia būti strateginės analizės, o kartu ir strategijos pagrindiniu kontekstu. Daugeliu atvejų organizacijų vadovai gali įvardinti daug „problemų“, keliančių sunkumų jų organizacijai. Tačiau labai dažnai jos pasirodo esančios toli gražu ne tos, kurias organizacija turėtų spręsti: jų sprendimas neretai *nepriklauso* nuo organizacijos, jos pastangų. Kitaip tariant, tokios problemos pasirodo esančios *problema organizacijai*, bet nepriklauso jos sprendimo kompetencijai. Jeigu dar aiškiau, tai – *kity* organizacijų ar institucijų problema. Todėl jei organizacija imsis spręsti tokią problemą, ji nepasieks laukiamo rezultato ir tuščiai eikvos pastangas ir savo resursus.

Trečioji knygos dalis yra labiausiai praktiška ir skirta strateginės analizės metodams aptarti.

Pirmasis skyrius yra skirtas organizacijos išorinės aplinkos analizės metodams. Čia, be Porter'io klasikinio „deimanto“ modelio, nagrinėjami ir tokie strateginės analizės objektai ir metodai, kaip industrinės ekosistemos, vertės kūrimo grandinės, tendencijų analizė. Taip pat dėmesys skiriamas retai kada analizuojamiems dalykams, tačiau priimant strateginius sprendimus turintiems ypatingą reikšmę. Tai – industrijos varomųjų jėgų ir ypač – pagrindinių sėkmės veiksnių analizė. Netgi nagrinėjant Porter'io „deimanto“ modelį, ne tik aptariami svarbiausi jo elementai, jų tarpusavio sąveika, bet ir pateikiami realūs struktūriniai pavyzdžiai iš knygos autoriaus su savo komanda atliktų Lietuvos

skirtingų pramonės sektorių konkurencingumo studijų. Kuriant įmonės ar organizacijos strategiją ypač svarbu išsiaiškinti svarbiausius sėkmę lemiančius veiksnius. Organizacija gali turėti įvairių stiprybių, tačiau jei jos menkai susijusios su svarbiausiais sėkmę lemiančiais veiksniais, sėkmė nebus lengvai pasiekama. Atkreipiamas dėmesys į dažniausiai pasitaikančias klaidas ir pateikiama kai kurių požiūrių kritika.

Antrasis šios dalies skyrius skirtas verslo įžvalgai (angl. *business intelligence*) ir konkurencinės aplinkos analizei. Verslo įžvalgos paskirtis yra aptikti iš išorinės aplinkos sklindančius, tegul ir silpnus, signalus, galinčius informuoti apie laukiančius pokyčius. Tai padeda vadovams laiku priimti svarbius sprendimus ir pasiruošti laukiantiems iššūkiams. Konkurencinės aplinkos analizei pasitelkiamas klasikinis Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis. Atskirame šio skyriaus poskyryje pateikiami įvairūs konkurentų analizės metodai.

Ketvirtajame poskyryje pateikiama scenarijų rengimo logika. Egzistuoja daug būdų, kaip rengti scenarijus, kai kurie iš jų yra grindžiami kiekybinių duomenų analize, tačiau labiau vyrauja kokybiniai, aprašomieji metodai. Knygoje pateikiama tokių scenarijų rengimo logika, taip pat kelių Lietuvos pramonės sektorių raidos tikėtinų scenarijų realūs pavyzdžiai, parengti paskutinės krizės laikotarpiu. Iš jų galima matyti, kurie numatyti scenarijai pasitvirtino ir kodėl.

Trečiasis šios dalies skyrius skirtas organizacijos vidinio potencialo analizei. Jame siekiama pateikti pagrindinius metodus, kuriais galima įvertinti organizacijos strateginius resursus, atlikti klasikinę SSGG, VRIO analizę, įvertinti esmines kompetencijas ir kritinius sėkmės veiksnius. Šio skyriaus

pagrindinė nauda yra ta, kad netgi klasikiniai tyrimo metodai nagrinėjami per dažniausiai daromų klaidų prizmę, taip pat jie susiejami tarpusavyje ir su kitais metodais. Tai leidžia gauti kitokios kokybės analizės rezultatą. Pateikiamas kritinių sėkmės veiksnių analizės metodas nėra tipinis ir retai sutinkamas literatūroje ar konsultacinėje praktikoje, tačiau yra svarbus.

Ketvirtoji ir penktoji knygos dalys skirtos bendrųjų, korporacinių ar konkretaus verslo / veiklos strateginėms alternatyvoms ir jų įvairovei aptarti. Daugelis aptariamų strategijų yra neblogai aprašytos strateginio valdymo knygoje ir kituose leidiniuose, tačiau šioje knygoje pateikiamos ir netipinės strategijos. Visų pirma, tai bendradarbiavimo ar tinklaveikos strategijos, kurių esmė išsamiai atskleidžiama per verslo (ir ne tik) klasterių esmę ir jų specifinius aspektus. Beje, šios knygos autorius buvo klasterių iniciatyvų pradininkas Lietuvoje.

Taip pat pateikiama gana nauja, dar neįgyvendinta tinkamos sklaidos bendrosios (pasidalintosios) vertės kūrimo strategija, ji paaiškinama ir iliustruojama pavyzdžiu. Taip pat išsamiai analizuojama krizių valdymo strategijos taikymo logika. Atskirai nagrinėjama novatoriško verslo modelio samprata ir jo kūrimo logika.

Šeštoji, paskutinė knygos dalis skirta strateginio valdymo literatūroje retai nagrinėjamai parengtos strategijos įgyvendinimo problemai. Ši tema retai nagrinėjama todėl, kad įgyvendinimas visuomet yra specifinis, nuo konkrečios įmonės ir situacijos tiesiogiai priklausantis dalykas. Kadangi kiekvienas atvejis yra unikalus, todėl pasiūlyti universalūs problemos sprendimo metodai yra sudėtinga. Knygoje tai daroma problemą išskiriant į dvi temas: viena skirta organizaciniams strategijos įgyvendinimo

aspektams, didžiausią dėmesį skiriant naujos struktūros, adekvačios strategijos įgyvendinimo poreikiams, sukūrimui, antra – strateginių pokyčių valdymui. Abu šie aspektai yra vienodai svarbūs, nes bet kokia nauja strategija, nesvarbu, patinka tai ar nepatinka vadovams, neišvengiamai pareikalaus struktūrinių pokyčių. Neretai – ne tik struktūrinių, bet ir gilesnių, kultūrinių, taigi – ir vertybinių.

Pokyčių valdymo poskyryje aptariami tiek klasikiniai, plačiau taikomi metodai, tiek ir naujausi požiūriai.

Knygos pabaigoje pateikiamas naudotos literatūros sąrašas, kuriame skaitytojais, norėdami labiau pasigilinti, galės rasti klasikinius, kartais be reikalo pamirštamus, taip pat ir naujus, vertus dėmesio šaltinius.

1

**KAS YRA
STRATEGIJA
IR KAIP JĄ
SUKURTI?**

1.1. SUPRASTI STRATEGIJĄ

Šiame skyriuje pagrindinis dėmesys bus skirtas įvairioms strategijos sampratoms ir interpretacijoms aptarti, taip pat pateikti galimai aiškesnį ir išsamesnį strategijos apibūdinimą, atskleidžiantį ne tik strategijos esmę, bet ir vidinę jos struktūrą.

1.1.1. Strategija – mokslas ar menas?

Mokslinėje ir praktinėje literatūroje galima rasti labai daug įvairių *strategijos* apibrėžimų. Jie formuluojami atsižvelgiant į specifinį kontekstą – teorinę prieigą, industriją, organizacijos veiklos pobūdį ir dydį. Ko gero, jis aiškiausias ir labiausiai nusistovėjęs karinėje terminologijoje. Beje, ir pats terminas į kitas veiklos sritis atėjo būtent iš karybos. Tačiau, taikant karybos srities strategijos sampratą vadyboje, sportiniuose žaidimuose, kultūroje ir pan., išskyla nemažai klausimų ir netgi loginio neatitikimo. Todėl yra prasminga aptarti ir palyginti skirtingus požiūrius į strategiją, išryškinti jų esminę mintį ir ribotumą.

Žodis „strategija“ kildinamas iš graikiško žodžio *strategos*, kuris reiškia „generolas“. *Strategos* reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą, efektyviai naudojant turimus resursus. Panašiai strategija suprantama ir autorių darbuose, nagrinėjančiuose konkurencinę organizacijų, ypač – verslo įmonių, kovą. Be abejo, čia nebūtinai siekiama tikslo „sutriuškinti priešą“, nors toks konkurencijos tikslas būtent taip buvo suvokiamas dar XX a. pradžioje. Dabar toks tikslas pasitaiko tik itin išimtiniais atvejais ir vargu ar yra logiškas. To priežastys bus aptartos kiek vėliau.

Strategija nėra naujas reiškinys – ji buvo taikoma jau prieš kelis tūkstančius metų. Bet kuriame istoriniame laikotarpyje žmonės siekė padidinti savo veiklos efektyvumą, spręsdami įvairius konfliktus. Nauji ginklai keisdavo kovos pobūdį, leisdavo įveikti priešą, užimti naujas teritorijas. Vadinasi, versdavo keisti ir kovos strategiją. Nesvarbu, kada strategija buvo kuriama ar įgyvendinama, ji visuomet buvo planų, sprendimų ir veiksmų rinkinys, leidžiantis pasiekti užsibrėžtus tikslus. Ji taip pat visuomet yra analizės, pasiekimų vertinimo ir jų dermės su aplinkoje esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis rezultatas. Todėl strategija nėra nei tikslas, nei jos pagrindu formuluojami uždaviniai, kaip neretai galime suprasti skaitydami įvairius mokslinius šaltinius. Ji yra *instrumentas siekti užsibrėžtų tikslų*.

XX a. šeštąjį ir septintąjį dešimtmečius galime laikyti strateginio valdymo, kaip mokslo disciplinos ir tyrimų objekto, gimimu, kai buvo pagrįstas strateginio valdymo mokslas. Į strategiją buvo pradėta žiūrėti kaip į tarpdisciplininį mokslą, ir toks požiūris iki šiol vyrauja akademinėje literatūroje. Todėl abejonų, kad *strateginis valdymas* yra mokslo objektas, nekyla. Tačiau ar *strategija* tikrai yra mokslas, ar kažkas kita – vis dar yra diskusijų objektas. Tai ir bandysime aptarti.

Strategija – kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, su tinkamais ištekliais ir tinkamai pasinaudoti situacija.

Sėkmė – tai 20 proc. įgūdžių ir 80 proc. strategijos. Galbūt žinote, kaip pasiekti sėkmės, bet dar svarbiau, kaip ketinate tai padaryti.

J. Rohnas

Įvairūs veiklos praktikos tyrimai, sėkmingų ir nesėkmingų organizacijų pavyzdžių analizė, diskusijos apie strategijos fenomeną akivaizdžiai rodo, kad požiūriui į strategiją, kaip mokslo objektą, trūksta mokslinio pagrindimo. Todėl išvados apie reiškinį gali klaidinti. Literatūroje pateikiama daug nuorodų į kinų strategą Sun Tzu, kurios leidžia teigti, jog mechanškai bandoma karybos dėsnius perkelti į verslą ar į įvairias kitas veiklos sritis. Teigiama, kad karinės strategijos gali būti pritaikomos kovojant dėl rinkos dalies, kur konkurencinė kova yra panaši į kovos lauką, kuriame daug verslo įmonių išnyksta, kaip tai yra su kariniais konkurentais klasikiniame mūšyje. Be abejo, panašumų galima rasti. Karybos principų atspindžių galima rasti nemažoje dalyje pateikiamų strategijos interpretacijų. Tačiau klasikiniai karybos principai negali būti tiesiogiai perkelti į verslą net ir dėl tos priežasties, kad net pati šiuolaikinė karyba pasikeitė iš esmės.

Kokie galėtų būti argumentai, kad strategija yra mokslas?

Klasikinis vadybos mokslas buvo grindžiamas akcentuojant esminę materialijų resursų vertę, žmones organizacijoje vertinant kaip antraeilį resursą. Pati organizacijos vadyba buvo suprantama kaip valdžios ir subordinacijos hierarchija. Tokį požiūrį net ir šiuo metu galime įžvelgti tradicinėse organizacijose ir industrijose. Aštuntajame dešimtmetyje M. E. Porter'io pagrįsta strategijos koncepcija (Porter, 1980) taip pat buvo grindžiama tokia pačia logika. Teigti, kad toks požiūris yra pasenęs ir netinkamas, būtų netikslu. Juo labiau kad toks požiūris vis dar plačiai paplitęs. Problema yra kita – skirtingai nuo to laikotarpio, radikalai pasikeitė technologinė, politinė, socialinė, ekonominė ir kitokia aplinka, mažai lieka nesunkiai numatomų pokyčių, beveik nebėra vadinamosios industrinės organizacijos, menkai kvalifikuotų darbuotojų skaičius drastiškai mažėja, o atskirais atvejais visai išnyksta. Tai tampa neišvengiama tendencija. Sparčiai besiformuojančioje žinių visuomenėje vyrauja intelektualios organizacijos, vietoje fizinių resursų lemiamą svarbą įgyja žinios. Visa tai radikalai keičia dizainą, vadybą ir organizacijų sėkmę lemiančius veiksnius.

Dažnas argumentas, kad strategija – mokslas, yra tai, kad to mokoma daugelyje aukšto lygio universitetinių vadybos studijų programų, publikuojama daug mokslinių darbų. Taip pat remiamasi žymaus strategijos eksperto C. Clausewitz'o teigimu, kad strategija yra mokslas, nes jos, kaip ir bet kurio kito mokslo, tikslas yra įgyti žinių, šiuo atveju – žinių, kaip kovoti (Clausewitz, 2003). Tačiau, kaip jis aiškina, strategijai reikalingi įgūdžiai: neužtenka žinoti strategijos principus, būtina turėti ir jos įgyvendinimo įgūdžių. Tokių žinių, mąstymo ir įgūdžių skirtumas bus aptariamas skyriuje, skirtame strategijos įgyvendinimui.

Dar vienas argumentas, kad strategija yra mokslas, galėtų būti grindžiamas tuo, kad rengiant strategiją taikomi įvairūs strateginės analizės metodai, kurių veiksmingumas yra patikrintas praktikoje, ir jie gali būti taikomi gana universaliai. Tačiau čia iškyla fundamentali suvokimo problema: strategijos fenomenas ir esmė painiojami su strateginio valdymo samprata. Bet strategija ir strateginis valdymas yra visai skirtingi dalykai tiek savo turiniu, tiek ir prasme. Strategijos turinio struktūra bus atskleista 1.1.4 paveiksle, o strateginio valdymo turinys – 2.2.1 paveiksle.

Kokie galėtų būti argumentai, kad strategija nėra mokslas?

Vienas iš svarbių argumentų, kad strategija nėra mokslas, yra tas, kad strategijos kūrimo principai nėra pagrįsti ir įrodyti moksliskai, kaip tai yra kituose moksluose, nagrinėjančiuose principus. Strategiją kuriant nesiremiam moksliskai pagrįsta informacija, jos dažniausiai tiesiog nėra, o daug reikalingų strategijai sukurti žinių tiesiog neįmanoma gauti taikant mokslinio pažinimo metodus. Strategija yra *strateginio mąstymo* rezultatas, kuris gali būti daugiau ar mažiau subjektyvus. Tiesą sakant, jis beveik visuomet bus subjektyvus. Kitaip tariant, jam trūksta mokslinio pagrįstumo. Tai – mąstymo veikla, didele dalimi lemiamą individo suvokimo. Taigi, strategija yra didele dalimi grindžiama tų pačių faktų individualaus vertinimo, interpretavimo, priimamų sprendimų teisingumo vertinimo subjektyvumu, o to mokslo požiūriu neturėtų būti.

Strateginiuose sprendimuose, skirtingai nuo, pavyzdžiui, techninių sprendimų, nėra objektyvių, moksliniais tyrimais pagrįstų kriterijų. Tarkime, projektuojant kokį nors įrenginį ar statant namą, yra daug būtinų sąlygų, kurių privalu laikytis. Kitaip įrenginys ar kitas techninis sprendimas bus netinkamas, nes tokių sąlygų laikymosi pagrindumas yra universaliai įrodytas. Strategijos atveju ar kas galėtų objektyviai pasakyti, kad vienoks ar kitoks mąstymas yra iš esmės klaidingas. Šiuo atveju „teisingumas“ ar „klaidingumas“ bus tik vertintojo subjektyvaus mąstymo kriterijų rezultatas. Teisingumą ar klaidingumą bus galima vertinti tik galutiniame etape. Ir tai dar liks klausimų, ar tikrai dėl nesėkmės yra kaltas klaidingas mąstymas, ar problema – netinkamas įgyvendinimas.

Žmonės, turintys techninį ar netgi ekonominį išsilavinimą, neretai argumentuoja, kad sprendimai turi būti grindžiami įrodymais. Kitaip tariant, „kietais duomenimis“. Tačiau reikia sutikti su vieno iš žymiausių strateginio valdymo teoretiko H. Mintzberg'o nuomone, kad daug strategijai svarbios informacijos niekada negalės tapti duomenimis (Mintzberg, 1994). Pavyzdžiui, verslo partnerių, įvairių suinteresuotųjų balso intonacija, reakcija, neverbalinė komunikacija, išgirsta nuomonė viešame renginyje ir daugelis kitų momentų mokslo prasme netaps pagrįstu faktu. Tačiau rengiant strategiją tai gali būti svarbus ar netgi lemiamas aspektas.

Strategija nebūtinai turi būti siejama su detaliais faktų ir duomenų analize. Visų pirma, strategas pasijus skęstantis duomenų gausoje. Realybėje strategijai gali reikėti visai ko kito. Dažniausiai reikalinga informacija gaunama iš praktinės veiklos, o ne iš izoliuoto mąstymo. Įrodymais grįstas valdymas palieka mažai erdvės strategijos rengėjų vizijai, intuicijai, rizikai, jie įstatomi į duomenų apibrėžtus rėmus.

Tai, jog į strategiją nereikėtų žiūrėti kaip į mokslą, liudija ir toks faktas, kad vertinant dvi visais atžvilgiais – veikla, dydžiu, technologijomis, darbuotojais – maksimaliai vienodas organizacijas, savo veiklą grindžiančias analogiškais principais, galima pastebėti, kad jų veikla kartais duoda labai skirtingus rezultatus. Ir, atvirkščiai – tokia pati strategija skirtingoms įmonėms gali duoti skirtingą rezultatą; to mokslo požiūriu neturėtų būti. Taip pat ir strategijos, kurios buvo sėkmingos anksčiau, po kurio laiko gali būti itin nesėkmingos.

Iki šiol nėra pasiūlyta vieningos metodologijos, kaip reikėtų kurti ir diegti strategiją. Priešingai, yra daug sukurtų ir patikrintų strateginės analizės metodologijų, leidžiančių gauti daugiau ar mažiau patikimus analizės duomenis. Tačiau rengiant strategiją ne duomenys ir informacija yra svarbiausia, bet tai, kaip jie yra interpretuojami. O interpretacija visuomet yra individuali, priklausanti nuo daugelio aplinkybių. Labai abejotina, kad iš esmės galima sukurti vieningą, universalią ir patikimą strategijos rengimo metodologiją. Kiekviena organizacija kuria savo veiklos strategijas, kurios yra jų strateginio valdymo kompetencijos, leidžiančios tinkamai pažinti ir įvertinti aplinką, bei gebėjimo tinkamai atsakyti į aplinkos iššūkius ir galimybes atspindys. Čia labai svarbus vaidmuo tenka organizacijos kultūrai ir deklaruojamoms vertybėms. Todėl, turėdama tuos pačius duomenis ir informaciją, kiekviena organizacija sukurs skirtingą strategiją ir ją skirtingai įgyvendins.

Jei pažvelgsime į daugelį anksčiau įkurtų ir iki šiol labai sėkmingų organizacijų ar verslo įmonių, didelių kompanijų, pamatysime, kad kai kurie jų steigėjai ir vadovai neturėjo formalaus mokslinio išsilavinimo strategijos srityje, bet sugebėjo sukurti netgi verslo imperijas. Visi jie turėjo aiškiai išreikštą antrepreneriškumo kompetenciją, kuri jiems leido tinkamai ir skirtingai nuo kitų įžvelgti aplinkoje kylančias ar dar tik kilsiančias tendencijas, jų atveriamas galimybes. Puikūs to pavyzdžiai yra Steve'as Jobs'as ir Richard'as Branson'as. Jie neturėjo formalaus mokslinio išsilavinimo, ypač – susijusio su strategija ir vadyba.

Būtų klaidinga manyti, kad mokslo žinios, svarbūs faktai ir informacija, gebėjimas juos gauti ir analizuoti nėra svarbu. Mokslas gali padėti įgyti žinių ir gebėjimą gauti veiklai svarbią informaciją. Tačiau strategija nėra čia paminėti dalykai, kad ir kokie svarbūs jie būtų. Jie tik medžiaga, kuri gali ir turi būti, jei reikia, panaudojama kuriant strategiją, kuri, kaip jau minėta, yra kūrybinės veiklos, strateginio mąstymo rezultatas. Todėl į strategiją, kaip ir į pačią vadybą, reikia žiūrėti kartu kaip į *mokslą ir į meną*.

Akivaizdu, kad strategija yra taikomoji veikla, kuri nusako kelius, kaip pasiekti norimą tikslą. Požiūrį į strategiją kaip mokslą menkina tai, kad strategui svarbiausia yra įgūdžiai, gebėjimai, o ne žinios. Jei tai būtų tiesa, tuomet ir strategų rengimas turėtų apsiriboti visai kitais metodais – praktika, simuliacijomis, realių atvejų studijomis. Tačiau taip nėra.

1.1.2. Požiūrių į strategiją įvairovė

Strategijos idėją versle pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje. Žaidimų teorijoje strategija – tai užbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolatos turės organizacija. Šią idėją toliau plėtojo P. F. Drucker'is, akcentuodamas, kad rengiant strategiją reikia analizuoti esamą padėtį, o prireikus – šią strategiją keisti (Drucker, 1955). Kaip vieną iš atspirties taškų jis taip pat numatė turimų ir reikalingų resursų vertinimą.

Tačiau pirmąjį šiuolaikinį mokslinį strategijos apibrėžimą pateikė A. D. Jr. Chandler'is. Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: *tikslius*, visų pirma ilgalaikius, organizacijos *veiklos kryptį* ir tikslui pasiekti reikalingus *resursus* (Chandler, 1962). K. R. Andrews'as strategiją apibrėžė kaip