

TURINYS

<i>Table of Contents</i>	9
<i>Pratarmė</i>	15
I skyrius. STRATEGINIO VALDYMO ĮVADAS	19
1.1. Strateginiai sprendimai organizacijose	21
1.1.1. Organizacija, įmonė, ekonomika	21
1.1.2. Strateginiai ir operaciniai sprendimai	23
1.1.3. Strateginiai vadybininkai ir pareigūnai	25
1.1.4. Strateginis vadovavimas	26
1.2. Strateginis mąstymas	28
1.2.1. Strateginio proceso loginė grandinė	28
1.2.2. Strateginių sprendimų priėmimas	32
1.3. Strateginio valdymo funkcija organizacijose	34
1.3.1. Strateginio valdymo samprata	34
1.3.2. Strategijos samprata	36
1.4. Strateginis planavimas	38
1.4.1. Strateginio planavimo ir strateginio valdymo ryšys	38
1.4.2. Planavimo ir kontrolės įtaka hierarchinėje sistemoje	42
1.4.3. Įmonės valdymas pagal tikslus	43
1.5. Prognozavimas	44
1.5.1. Prognozavimo samprata	44
1.5.2. Prognozavimo problemos	46
1.5.3. Prognozavimo metodai	47
1.6. Strateginio valdymo metodologija	49
1.6.1. Strateginio valdymo teorinis pažinimas	49
1.6.2. Nustatytinis metodologinis požiūris į įmonių strateginį valdymą	53
1.6.3. Plėtotinis metodologinis požiūris į įmonių strateginį valdymą	57
1.6.4. Ekonomikos strateginio valdymo metodologiniai ypatumai	60
1.7. Strateginio valdymo teorijos ir modeliai	64
1.7.1. Nustatytinos strategijos teorijos	64
1.7.2. Plėtotinės strategijos teorijos	67
1.7.3. Strateginio valdymo modeliai	73
1.8. Strateginio valdymo plėtros istorinės tendencijos	76
1.9. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsaja	80
<i>Pagrindinės sąvokos</i>	85
<i>I skyriaus santrauka</i>	87
<i>Klausimai I skyriaus medžiagai įtvirtinti</i>	96

2 skyrius. STRATEGINĖ ANALIZĖ	101
2.1. Organizacijos strateginės situacijos įvertinimas	103
2.1.1. Organizacijos aplinkos ir išteklių strateginė analizė	103
2.1.2. Svarbiausi įmonės sėkmės veiksniai	105
2.1.3. Įmonės ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai	107
2.1.4. Svarbiausi nacionalinės ekonomikos augimo sėkmės veiksniai.....	109
2.1.5. Ekonomikos nacionalinio konkurencingumo veiksniai.....	111
2.1.6. SSGG analizė	114
2.2. Organizacijos aplinkos strateginė analizė	117
2.2.1. Aplinkos pokyčių strateginė analizė.....	117
2.2.2. PEST - daugiaaspektė aplinkos strateginė analizė	120
2.2.3. Globalizacijos veiksnių analizė	126
2.2.4. Regionalizacijos veiksnių analizė	131
2.2.5. Globaliosios ateities prognozės	132
2.3. Organizacijos aplinkos strateginės analizės modeliai	141
2.3.1. Ekonominio ciklo modelis.....	141
2.3.2. Ekonominio augimo modeliai	144
2.3.3. Makroekonominiai modeliai	148
2.3.4. Veiklos šakos gyvavimo ciklo modelis.....	151
2.4. Konkurencijos strateginė analizė.....	155
2.4.1. Įmonės produktų portfelio analizė	155
2.4.2. Penkių jėgų modelis.....	158
2.4.3. Strateginių grupių analizė	164
2.4.4. Įmonių konkurencijos agresyvumo analizė	169
2.4.5. Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo indeksai	171
2.4.6. Pasaulio banko verslo kūrimo laisvės duomenų bazė.....	181
2.5. Realizacijos rinkų konjunktūros analizė.....	188
2.5.1. Paklausos ir pasiūlos analizė	188
2.5.2. Kainodaros analizė	189
2.5.3. Rinkos segmentacija ir klientų profiliavimas	192
2.5.4. Komunikacijos su klientais analizė	196
2.6. Pridėtinės vertės kūrimas įmonėje.....	199
2.6.1. Pridėtinės vertės sąvoka.....	199
2.6.2. Įmonės pelningumo nustatymo rodikliai	201
2.6.3. Įmonės vertės grandinė ir vertės sistema	203
2.7. Šalies nacionalinis produktas ir gyvenimo kokybė	206
2.7.1. Nacionalinės sąskaitos	206
2.7.2. Gyvenimo kokybės nustatymo rodikliai	208
2.7.3. Ekonominis augimas ir gyvenimo kokybė	211

2.8. Organizacijos ištekliai, gebėjimai, savitos kompetencijos	214
2.9. Žinių ištekliai ir strategija	219
2.10. Verslumo ir vadybos gebėjimai.....	222
2.11. Žmogiškųjų išteklių strateginė analizė	227
2.11.1. Įmonės žmogiškųjų išteklių auditas	227
2.11.2. Šalies demografinė situacija ir darbo ištekliai	228
2.12. Įmonės finansinių išteklių analizė	231
2.12.1. Įmonės finansinės išlaidos ir optimali kapitalo struktūra.....	231
2.12.2. Strategijų finansinė ekspertizė.....	234
2.12.3. Įmonės strateginių ir finansinių tikslų prieštaravimų analizė	240
2.12.4. Įmonės finansinių išteklių tarptautiniai aspektai.....	241
2.12.5. Šalies finansinio stabilumo strateginė analizė	243
2.13. Technologijų ir inovacijų strateginė analizė.....	248
2.13.1. Operacijos, technologijos, inovacijos	248
2.13.2. Įmonės operacijų strateginė analizė.....	251
2.13.3. Įmonės technologijų strateginė analizė.....	253
2.13.4. Įmonės inovacijų strateginė analizė.....	254
2.13.5. Nacionalinė inovacijų sistema	256
2.13.6. Technologinė pažanga ir ekonominis augimas	258
2.14. Lietuvos ekonomikos SSGG analizė.....	261
2.14.1. Lietuvos ekonomikos stiprybės	261
2.14.2. Lietuvos ekonomikos silpnybės	263
2.14.3. Lietuvos ekonomikos galimybės	264
2.14.4. Lietuvos ekonomikos grėsmės	266
2.15. Įmonių ir ekonomikos strateginės analizės sąsajos	267
<i>Pagrindinės sąvokos.....</i>	<i>272</i>
<i>II skyriaus santrauka.....</i>	<i>275</i>
<i>Klausimai II skyriaus medžiagai įtvirtinti</i>	<i>296</i>
3 skyrius. STRATEGIJOS RENGIMAS.....	305
3.1. Strategijos tikslinė orientacija.....	307
3.1.1. Įmonės strategijos tikslinę orientaciją lemiantys veiksniai.....	307
3.1.2. Ekonomikos strategijos tikslinę orientaciją lemiantys veiksniai	315
3.2. Vizija, misija ir strateginiai tikslai	322
3.2.1. Įmonės vizija ir misija	322
3.2.2. Ekonomikos vizija ir misija.....	328
3.2.3. Strateginiai tikslai	339
3.3. Įmonių strateginių alternatyvų klasifikacijos.....	347
3.3.1. Strateginių alternatyvų plėtros bendrosios gairės.....	347

3.3.2. Išteklių ir rinkos nulemtos įmonės strateginės alternatyvos.....	350
3.3.3. Sąnaudų mažinimo strateginės alternatyvos	358
3.3.4. Funkcinio, verslo ir korporacijos lygių strateginės alternatyvos.....	362
3.4. Įmonių efektyvumo strategijos.....	369
3.5. Įmonių kokybės strategijos	381
3.6. Įmonių inovacijų strategijos.....	389
3.7. Įmonių klientų strategijos	396
3.8. Įmonių generalinės strategijos	400
3.8.1. Generalinių strategijų apibūdinimas	400
3.8.2. Sąnaudų lyderystės strategija.....	404
3.8.3. Diferenciacijos strategija	408
3.8.4. Sąnaudų lyderystės ir diferenciacijos strategija	412
3.8.5. Nišos strategijos: mažos sąnaudos ir diferenciacija.....	414
3.9. Įmonių konkurencinės pozicijos formavimo strategijos	417
3.9.1. Strateginės grupės pasirinkimas	417
3.9.2. Įmonių investicijų strategijos.....	419
3.9.3. Verslo lygio strategija ir lošimų teorija	424
3.10. Konkurencijos strategijos kintančioje šakinėje aplinkoje	431
3.10.1. Strategijos fragmentuotose veiklos šakose.....	431
3.10.2. Strategijos embrioninėse ir augančiose veiklos šakose	434
3.10.3. Strategijos brandžiose veiklos šakose	443
3.10.4. Strategijos smunkančiose veiklos šakose	454
3.11. Aukštųjų technologijų įmonių strategijos	457
3.11.1. Techniniai standartai ir formatų karai	457
3.11.2. Sąnaudos aukštųjų technologijų šakose.....	466
3.11.3. Intelektinės nuosavybės teisės.....	469
3.11.4. Pirmojo iniciatoriaus pranašumai	471
3.11.5. Technologinės paradigmos kaita	475
3.12. Įmonių strategijos globaliojoje aplinkoje.....	482
3.12.1. Pelningumo augimas remiantis globaliąja ekspansija.....	482
3.12.2. Spaudimas mažinti sąnaudas ir reaguoti į vietinius poreikius.....	485
3.12.3. Globaliosios ekspansijos metodai	492
3.12.4. Globalieji strateginiai aljansai.....	503
3.13. Įmonės integracijos strategijos.....	505
3.13.1. Horizontalioji integracija	505
3.13.2. Vertikalioji integracija	508
3.13.4. Deintegracijos strategija	517
3.14. Įmonių diversifikacijos ir ekspansijos strategijos	521
3.14.1. Multiverslo modelis.....	521

3.14.2. Susijusi ir nesusijusi diversifikacija	527
3.14.3. Naujosios vidinės įmonės, įsigijimai ir bendros įmonės	531
3.14.4. Restruktūrizavimas	538
3.15. Ekonomikos strateginių alternatyvų klasifikacija	541
3.16. Ekonomikos konkurencingumo didinimo strategijos	553
3.17. Ekonomikos augimo vidinių veiksnių plėtojimo strategijos	565
3.18. Alternatyvų lyginamoji analizė ir strategijų pasirinkimas.....	572
3.18.1. Alternatyvų vertinimo kriterijai ir jų prioritetai	572
3.18.2. Strateginių alternatyvų perspektyvinis ir retrospektyvinis įvertinimas.....	576
3.18.3. Įmonės strategijos loginis ir empirinis patvirtinimas.....	582
3.18.4. Ekonomikos strategijos loginis ir empirinis patvirtinimas.....	590
3.18.5. Įmonės strategijos įgyvendinamumas ir rizikos vertinimas	594
3.18.6. Ekonomikos strategijos rizikos valdymas.....	598
3.19. Įmonių ir ekonomikos strategijos parengimo sąsajos.....	601
<i>Pagrindinės sąvokos</i>	<i>604</i>
<i>III skyriaus santrauka</i>	<i>608</i>
<i>Klausimai III skyriaus medžiagai įtvirtinti.....</i>	<i>632</i>
4 skyrius. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS.....	643
4.1. Įmonės strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksniai	645
4.1.1. Įmonės ilgalaikę nepelningą veiklą lemiančios priežastys	645
4.1.1.1. Įmonės dalininkai ir pelningumas	649
4.1.3. Atstovavimo teorija	654
4.1.4. Įmonės vadovavimo mechanizmai	657
4.1.5. Verslo etika ir įmonės strategija	661
4.2. Ekonomikos strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksniai	663
4.3. Strategijos įgyvendinimo imperatyvai	668
4.4. Strategijos įgyvendinimo programos ir planai	675
4.5. Strategijos įgyvendinimas ir organizacijos struktūra	682
4.5.1. Organizacijos struktūros tipai.....	682
4.5.2. Strategijos ir struktūros dermė	688
4.5.3. Strategijos įgyvendinimas ir politika organizacijoje	693
4.6. Išteklių paskirstymas ir perskirstymas	695
4.7. Strategijos įgyvendinimas ir organizacijos kultūra.....	700
4.8. Strateginės kontrolės sistema.....	706
4.9. Strateginių pokyčių valdymas	711
4.9.1. Strateginių pokyčių ir jų valdymo samprata	711
4.9.2. Strateginių pokyčių valdymo programos	717

4.9.3. Strateginių pokyčių valdymo ir savęs valdymo individo lygmeniu dermė.....	721
4.10. Įmonių ir ekonomikos strategijos įgyvendinimo sąsajos	725
<i>Pagrindinės sąvokos.....</i>	729
<i>IV skyriaus santrauka.....</i>	732
<i>Klausimai IVskyriaus medžiagai įtvirtinti</i>	745
Literatūra.....	750
Terminologinis žodynas	752

TABLE OF CONTENTS

<i>Table of Contents</i>	9
<i>Preamble</i>	15
<i>Chapter I. Introduction to strategic management</i>	19
1.1. Strategic decisions in organizations	21
<i>1.1.1. Organization, company, economy</i>	<i>21</i>
<i>1.1.2. Strategic and operational decisions</i>	<i>23</i>
<i>1.1.3. Strategic managers and officials</i>	<i>25</i>
<i>1.1.4. Strategic leadership</i>	<i>26</i>
1.2. Strategic mentality	28
<i>1.2.1. Logic circuit of strategic process</i>	<i>28</i>
<i>1.2.2. Strategic decision-making</i>	<i>32</i>
1.3. Strategic management function in organizations	34
<i>1.3.1. Strategic Management concept</i>	<i>34</i>
<i>1.3.2. Strategy concept</i>	<i>36</i>
1.4. Strategic planning	38
<i>1.4.1. Strategic planning relationship with strategic management</i>	<i>38</i>
<i>1.4.2. Planning and control impact in hierarchical system</i>	<i>42</i>
<i>1.4.3. Managing company by objectives</i>	<i>43</i>
1.5. Forecasting	44
<i>1.5.1. Forecasting concept</i>	<i>44</i>
<i>1.5.2. Forecasting problems</i>	<i>46</i>
<i>1.5.3. Forecasting methods</i>	<i>47</i>
1.6. Strategic management methodology	49
<i>1.6.1. Strategic management theoretical knowledge</i>	<i>49</i>
<i>1.6.2. Prescriptive approach to company strategic management</i>	<i>53</i>
<i>1.6.3. Emergent approach to company strategic management</i>	<i>57</i>
<i>1.6.4. Exclusive features of economy strategic management</i>	<i>60</i>
1.7. Strategic management theories and models	64
<i>1.7.1. Prescriptive strategy theories</i>	<i>64</i>
<i>1.7.2. Emergent strategy theories</i>	<i>67</i>
<i>1.7.3. Strategic management models</i>	<i>73</i>
1.8. Historical trends of strategic management development	76
1.9. Interface of strategic management in companies and economy	80
<i>Key concepts</i>	<i>85</i>
<i>Summary of chapter I</i>	<i>87</i>
<i>Questions to fix material of chapter I</i>	<i>96</i>

Chapter II. Strategic analysis	101
2.1. Assessment of organization strategic situation	103
2.1.1. External and internal company strategic analysis	103
2.1.2. Company key success factors	105
2.1.3. Long-term company competitive advantage	107
2.1.4. National economy development key success factors	109
2.1.5. Determinants of national economy competitiveness	111
2.1.6. SWOT analysis	114
2.2. External strategic analysis	117
2.2.1. Strategic analysis of environmental changes nature	117
2.2.2. PEST - multifaceted external strategic analysis	120
2.2.3. Analysis of globalization factors	126
2.2.4. Analysis of regionalization factors	131
2.2.5. Forecasting of global future	132
2.3. External strategic analysis models	141
2.3.1. Business cycle models	141
2.3.2. Economic growth models	144
2.3.3. Macroeconomic models	148
2.3.4. Industry life cycle model	151
2.4. Competition strategic analysis	155
2.4.1. Company product portfolio analysis	155
2.4.2. The five forces model	158
2.4.3. Strategic group analysis	164
2.4.4. Company aggressive competition analysis	169
2.4.5. World Economic Forum's competitiveness indexes	171
2.4.6. The World Bank's Business freedom database	181
2.5. Sales market strategic analysis	188
2.5.1. Demand and supply analysis	188
2.5.2. Pricing analysis	189
2.5.3. Market segmentation and customer profiling	192
2.5.4. Analysis of communication with customers	196
2.6. Creating value added in the company	199
2.6.1. Value added concept	199
2.6.2. Indicators for company profitability measuring	201
2.6.3. Company value chain and value system	203
2.7. Country's national product and the quality of life	206
2.7.1. National accounts	206
2.7.2. Measurement of quality of life	208
2.7.3. Economic growth and quality of life	211
2.8. Organization's resources, capabilities and distinctive competencies	214
2.9. Knowledge resources and strategy	219

2.10. Entrepreneurship and management skills	222
2.11. Strategic analysis of human resources.....	227
2.11.1. <i>Company's human resources audit</i>	227
2.11.2. <i>Country s demographic situation and human resources</i>	228
2.12. Strategic analysis of financial resources	231
2.12.1. <i>Company's financial costs and optimal capital structure</i>	231
2.12.2. <i>Financial expertise of strategy</i>	234
2.12.3. <i>Analysis of strategic and financial objectives conflicts in the company</i>	240
2.12.4. <i>International aspects of company's financial resources</i>	241
2.12.5. <i>Strategic analysis of country 's financial stability</i>	243
2.13. Strategic analysis of technologies and innovation.....	248
2.13.1. <i>Operations, technology and innovation</i>	248
2.13.2. <i>Strategic analysis of company's operations</i>	251
2.13.3. <i>Strategic analysis of company 's technologies</i>	253
2.13.4. <i>Strategic analysis of innovation in the company</i>	254
2.13.5. <i>The national innovation system</i>	256
2.13.6. <i>Technological progress and economic growth</i>	258
2.14. Lithuanian economy SWOT analysis	261
2.15. Interface of strategic analysis in companies and economy.....	267
<i>Key concepts</i>	272
<i>Summary of chapter II</i>	275
<i>Questions to fix material of chapter II</i>	296
Chapter III. Strategic development	305
3.1. Strategy target orientation.....	307
3.1.1. <i>Company's strategy target orientation determining factors</i>	307
3.1.2. <i>Economy 's strategy target orientation determining factors</i>	315
3.2. Vision, mission and strategic objectives	322
3.2.1. <i>Company's vision and mission</i>	322
3.2.2. <i>Economy's vision and mission</i>	328
3.2.3. <i>Strategic objectives</i>	339
3.3. Classifications of Companys strategic alternatives.....	347
3.3.1. <i>General guidelines of strategic alternatives development</i>	347
3.3.2. <i>Resource and market based company's strategic alternatives</i>	350
3.3.3. <i>Cost reduction strategic alternatives</i>	358
3.3.4. <i>Functional, business and corporate level strategic alternatives</i>	362
3.4. Company's efficiency strategies.....	369
3.5. Company's quality strategies	381
3.6. Comapany's innovation strategies.....	389
3.7. Company's client strategies.....	396

3.8. Company's generic strategies	400
3.8.1. Overall characterization of generic strategies	400
3.8.2. Cost leadership strategy	404
3.8.3. Differentiation strategy	408
3.8.4. Cost leadership and differentiation strategy	412
3.8.5. Niche strategy: low cost and differentiation	414
3.9. Company's competitive positioning strategies	417
3.9.1. Choice of the strategic group	417
3.9.2. Company's investment strategies	419
3.9.3. Company's business level strategy and game theory	424
3.10. Competitive strategy in a changing industry environment	431
3.10.1. Strategies in fragmented industries	431
3.10.2. Strategies embryonic and growing industries	434
3.10.3. Strategies in mature industries	443
3.10.3. Strategies in declining industries	454
3.11. High-technology company's strategies	457
3.11.1. Technical standards and formats wars	457
3.11.2. Costs in high-technology industries	466
3.11.3. Intellectual property law	469
3.11.4. First-mover advantages	471
3.11.5. Technological paradigm shifts	475
3.12. Company's strategy in the global environment	482
3.12.1. Increasing profitability through global expansion	482
3.12.2. Pressures for cost reductions and local responsiveness	485
3.12.3. Global expansion methods	492
3.12.4. Global strategic alliances	503
3.13. Company's integration strategies	505
3.13.1. Horizontal integration	505
3.13.2. Vertical integration	508
3.13.3. Strategic outsourcing	517
3.14. Company's diversification and expansion strategies	521
3.14.1. Multibusiness model	521
3.14.2. Related and unrelated diversifikacion	527
3.14.3. Internal new ventures, acquisitions and joint ventures	531
3.14.4. Restructuring	538
3.15. Classification of economy development strategic alternatives	541
3.16. Economy's competitiveness enlargement strategies	553
3.17. Economy's internal growth factors development strategies	565
3.18. Comparative analysis of strategic alternatives and choice of strategies	572
3.18.1. Alternative evaluation criteria and their priorities	572
3.18.2. Perspective and retrospective evaluation of strategic alternatives	576
3.18.3. Logical and empirical conįmonėtion of company's strategy	582

3.18.4. Logical and empirical conjunction of economy 's strategy	590
3.18.5. Feasibility of company's strategy and risk assessment.....	594
3.18.6. Feasibility of economy 's development strategy and risk management...	598
3.19. Interface of strategic development in companies and economy	601
<i>Key concepts</i>	604
<i>Summary of chapter III</i>	608
<i>Questions to fix material of chapter III</i>	632
Chapter IV. Strategy implementation	643
4.1. Success factors of company's strategy implementation.....	645
4.1.1. Reasons of long-term unprofitable company 's business	645
4.1.2. Company's stakeholders and profitability	649
4.1.3. Agency theory.....	654
4.1.4. Company's governance mechanisms	657
4.1.5 Business ethics and company's strategy	661
4.2. Success factors of economy's development Strategy implementation	663
4.3. Strategy implementation imperatives	668
4.4. Strategies implementation programs and plans	675
4.5. Strategy implementation and structure.....	682
4.5.1. Organization structure types.....	682
4.5.2. Harmony of strategy and structure	688
4.5.3. Strategy implementation and policy in organization	693
4.6. Resource allocation and reallocation.....	695
4.7. Strategy implementation and organizational culture	700
4.8. Strategic control system	706
4.9. Managing strategic change.....	711
4.9.1. Managing strategic change concept	711
4.9.2. Strategic change management programs	717
4.9.3. Harmony of managing strategic change and individual self-management ...	721
4.10. Interface of strategy implementation in companies and economy	725
<i>Key concepts</i>	729
<i>Summary of chapter IV</i>	732
<i>Questions to fix material of chapter IV</i>	745
Recommended reading.....	750
Terminological dictionary	752