

## INTEGRATYVUS POŽIŪRIS Į VERSLO STRATEGIJOS KONCEPCIJAS

VIRGINIJUS TAMAŠEVIČIUS

Trafaretu yra tapusi frazė, kad įmonių išgyvenimo sėkmė rinkos ekonomikos sąlygomis priklauso nuo jų sugebėjimo panaudoti savo išteklius ir pajėgumus rinkos poreikiams tenkinti. Antra vertus, dažnai pasigirsta argumentų, kad sėkmingai dirbančios įmonės pačios susikuria rinką. Šios dvi nuomonės išreiškia du skirtingus požiūrius į įmonių strategijų prigimtį. Ar įmonė yra tik aplinkos užgaidų vykdytoja, ar pati yra pagrindinis aplinką kuriantis subjektas? Atsakymą į šį klausimą pateikia įmonės strategijos teorija, kurios pagrindinis tikslas – paaiškinti, kaip pasiekama harmonija tarp įmonės ir jos aplinkos.

Problema yra ta, kad nėra vieno atsakymo į šį klausimą. Skirtingos teorijos, įvairios mokyklos nevienodai aiškina įmonės ir jos aplinkos sąveiką. Straipsnyje pateikiamos skirtingos verslo strategijos sampratos koncepcijos, analizuojami jų tarpusavio ryšiai ir poveikis strategijoms realizuoti, visų pirma įmonėse, veikiančiose pertvarkos ekonomikos šalyse, tarp jų ir Lietuvoje.

### 1. Strategijos koncepcijų klasifikavimo kriterijai

Sumaištis aiškinant strategiją prasideda nuo jos apibrėžimo. H. Mintzbergas pateikia keturias skirtingas strategijos interpretacijas:

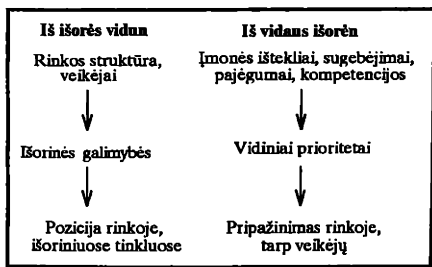
- 1) strategija kaip planas (*plan*),
- 2) strategija kaip kelias (*pattern*),
- 3) strategija kaip pozicija (*position*),
- 4) strategija kaip perspektyva (*perspective*) [8, p. 11].

Šios interpretacijos rodo, kad skirtingi autoriai labai nevienodai įsivaizduoja, kas yra įmonės strategija, kokia jos prigimtis. Galima išskirti du pagrindinius kriterijus, skiriančius visas koncepcijas, pretenduojančias aiškinti strategijos prigimtį. Pirmiausia tai prioritetas, teikiamas išori-

niams ar vidiniams įmonės strategijos veiksniams. Antras kriterijus – subjektyvumo ar objektyvumo prioritetas.

Pagal pirmąjį kriterijų, koncepcijos skirstytinos į tas, kurioms strategijos procesas yra nukreiptas *iš išorės vidun* ir procesą įsivaizduojančias atvirkščiai, kaip nukreiptą *iš vidaus į išorę* (1 pav.). Išoriniai įmonės veiksniai, jos aplinka lemia įmonės strateginės plėtros kelią. Strategijos uždavinys – surasti įmonei vietą esamose rinkos struktūrose ar tarp rinkos veikėjų. Besivadovaujanti šia logika įmonė turėtų visų pirma atidžiai stebėti aplinką ir ieškoti joje nišų, į kurias galėtų įsisprausti. Tokiomis nišomis galėtų būti arba neaptarnauti (blogai aptarnaujami) rinkos segmentai (pagal klasikinę teoriją), arba vieta įmonių ryšių tinkluose (pagal tarporganizacinio ryšių tinklo teoriją). Įmonės sėkmė priklauso visų pirma nuo jos gebėjimo stebėti aplinką, suvokti joje atsiveriančias galimybes ir jas tinkamai išnaudoti.

Požiūris *iš vidaus išorėn* grindžiamas priešinga logika, kad įmonės vidiniai veiksniai lemia jos strategijos pasirinkimą. Tie vidiniai veiksniai gali būti tiek materialūs, apčiuopiami, pavyzdžiui, finansiniai, kapitalo, darbo jėgos išteklių, tiek ir mažiau apčiuopiami – personalo sugebėjimai, tiek ir visai neapibrėžti – įmonės mokymosi potencialas. Nors šie veiksniai tarpusavyje ir labai skiriasi, bendra tarp jų yra tai, kad jie yra daugiau ar mažiau įmonės kontroliuojami, ugdomi. Vienai kuriai jų grupei šio požiūrio šalininkai ir suteikia prioritetą formuluodami strategiją. Šiuo atveju strategijos pasirinkimą lems ne tiek išorinės aplinkos užgaidos, kiek įmonės vidiniai prioritetai.

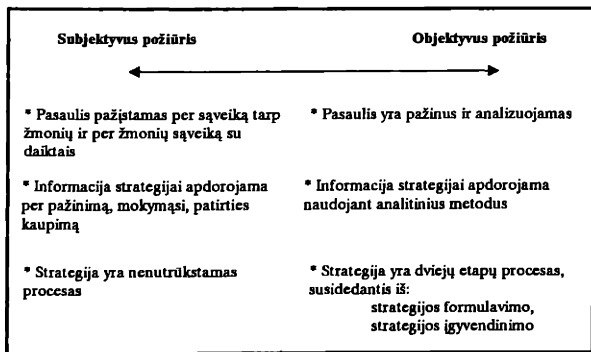


1 pav. Strategijos formulavimo logika

Antrasis – objektyvumo ar subjektyvumo prioriteto kriterijus turi nem strategijos sampratos principinių skirtumų (2 pav.). Žiūrint iš filoso pozicijų, objektyvumo požiūris į strategiją glaudžiai susijęs su pozityvizmo sofine kryptimi. Pagrindinė pozityvizmo idėja yra ta, kad objektyviai egzist išorinis socialinis pasaulis, jo savybės turi būti matuojamos objektyviais m dais, o ne jam suvokti pasitelkiant jausmus (*sensation*), mąstymą (*reflectior intuiciją*) (*intuition*) [7, p. 22]. Pripažinę objektyvią pasaulio prigimtį, galime ryti prielaidą, kad pasaulyje egzistuoja objektyvūs priešasčių ir pasekmių r. ir todėl jį galima pažinti naudojant analitinius metodus.

Įmonių lygiu tai reiškia, kad galima rasti aiškia aplinkos ir įmc vidinių veiksmių struktūrą, išsiaiškinti jose egzistuojančius priešasčių pasekmių santykius ir atitinkamai numatyti reakciją į būsimus įmc veiksmus. Tokiu atveju įmonės strateginis procesas susidės iš dviejų et strategijos formulavimo ir jos įgyvendinimo. Pirmu etapu bus analizuoj faktai apie aplinką ir įmonę ir sudaromas būsimų veiksmų planas, o a etapu planas bus įgyvendinamas.

Priešinga strategijos interpretacija yra artima fenomenologinei ( žodžio *fenomenas*) filosofijos kryptčiai. Ji teigia, kad tikrovė yra objektyvių veiksmių apibrėžtas reiškinys, o žmonių sukurta socialinė k struktūra [7, p. 24]. Pagal šį požiūrį, pagrindinis tikrovę kuriantis veik yra ne objektyviai egzistuojantis reiškinys, o žmonės ir jų patirtis.



2 pav. Subjektyvaus ir objektyvaus požiūrio į strategiją skirtumai

Įmonės strateginė plėtotė čia bus neatsiejama nuo jos darbuotojų, jų sukauptos patirties ir sugebėjimų ugdymo. Įmonės strateginė pozicija pakis, jeigu darbuotojai sukaupta naujų žinių, įgis naujų sugebėjimų ir/arba užmegs naujų tarpusavio ryšių. Toks įmonės padėties kitimo modelis labai mažina staigių šuolių galimybę jai plėtojantis, nes žmonių vystymasis visados yra tam tikrą laiką tarpą vykstantis procesas. Čia galimi tik tarpusavio ryšių staigesni šuoliai, tačiau, esant stabiliai aplinkai, jie mažai tikėtini. Todėl šiuo atveju strategija atrodys kaip įmonės plėtotės kelias ar procesas, siekiant užimti norimą poziciją aplinkoje.

Keturias galimas šių kriterijų kombinacijas atspindi keturios skirtingai strategiją aiškinančios teorijos: klasikinė (tradicinė) strategijos teorija, įmonės kompetencijų strategijos teorija, tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos ir besimokančios organizacijos strategijos teorijos (3 pav.).

## 2. Strategijos teorijos

**Klasikinė strategijos teorija.** Galima skirti šias prielaidas, kuriomis rėmėsi tradicinė strategijos teorija aiškindama strategijų galimumą įmonėse.

1. Strategijos esmė – pozicijos atskiram verslui radimas pramonės šakos struktūroje. Daroma prielaida, kad yra stabili, nesunkiai identifiukuojama kiekvienos pramonės šakos struktūra. Strateginė analizė ir jos instrumentai skirti tokių apibrėžtų šakų analizei. Įtaka, kurią daro atskiros įmonės pačios formuodamos pramonės šaką arba kurdamos naujas pramonės šakas, nėra šios strateginės analizės objektas.

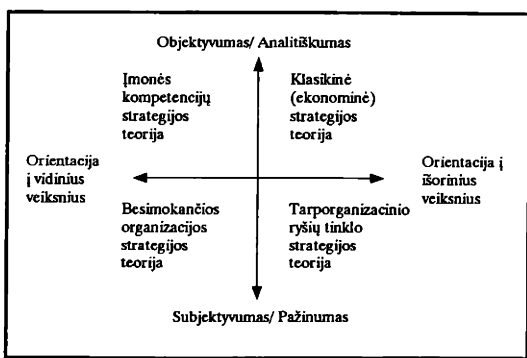
2. Strateginės analizės objektas yra atskiras verslo vienetas. Jei įmonė yra diversifikuota ir turi ne vieną, o keletą verslo vienetų, tai jie sudaro jos verslo vienetų portfelį. Šiuo atveju bendroji įmonės strategija bus optimalaus verslo vienetų portfelio sudarymo strategija. Įmonė, kaip visuma, turinti savo specifiką, skirtingą nuo atskirų verslo vienetų specifikos, nėra strateginės analizės dalis.

3. Strateginės analizės pagrindas yra ekonominė analizė, todėl strategija formuluojama ir strateginiai sprendimai daromi remiantis visų pirma šia analize ir ekonominiais skaičiavimais. Pagrindinis strateginių sprendimų kriterijus yra ekonominė nauda.

4. Strategijos formulavimas yra racionalios analizės rezultatas, o ji įgyvendinama organizacinių procesų įmonės viduje pagrindu. Remiantis objektyviais skaičiavimais, pasirenkamas geriausias įmonės plėtotės bū-

das, toliau naudojant organizacinius procesus (kuriant ar naikinant struktūras, nubrėžiant atsakomybę, paskirstant išteklius, kuriant kontrolės sistemas ir t. t.). Stengiamasi, kad numatyti strategijose procesai ir rezultatai būtų įgyvendinti įmonės veikloje.

5. Tarp įmonės ir jos aplinkos vyrauja paprasti linijiniai ryšiai. Todėl įmanoma numatyti, kokie bus įmonės veiksmų atoveiksmai. Iš to plaukia, kad atlikus reikiamą analizę galima programuoti įmonės situaciją ateityje, numatyti, kaip aplinka reaguos į įmonės daromus veiksmus.



3 pav. Pagrindinės strategijos koncepcijos

M. Porteris, remdamasis šiomis prielaidomis, įmonės strategiją nagrinėjo kaip konkurencinį ginklą, todėl savo analizėje vartojo terminą "konkurencinės strategijos" (*competitive strategies*). Anot jo, "konkurencinės strategijos formulavimo esmė yra įmonės pritaikymas prie jos aplinkos [16, p. 3], o pramonės šakos atskiro verslo vieneto konkurencinės strategijos tikslas yra rasti tokią poziciją savo įmonei šakoje, kuri padėtų jai geriausiai gintis nuo konkurencinių jėgų arba leistų joms daryti įtaką palankiausiu įmonei būdu" [16, p. 4].

J. Fry ir P. Killingas kur kas lanksčiau apibrėžia strategijos prasmę ir nesieja jos taip tvirtai su aplinka, kaip tai darė M. Porteris. Jiems strategija – pagrindinis būdas verslo kryptį nustatyti, apibūdinti ir palaikyti. Strategijos tikslas – paimti bazines verslo idėjas, atsispindinčias verslo misijoje ir vizijoje, ir išreikšti jas būdais, kurie galėtų būti naudojami ana-

lizėje ir kasdieniuose veiksmuose. Strategija apibrėžia pagrindines detales, numato prioritetus ir nustato ribas [9, p. 20].

Strateginį procesą, pagal šią teoriją, sudarys dvi dalys: strategijos formulavimas, kurio centre bus strateginė analizė, ir strategijos įgyvendinimas. Strategijos analizė gali būti atliekama įmonei, dar nesuformavusiai savo strategijos, arba įmonei, kuri turi strategiją, bet stengiasi adaptuoti ją prie pasikeitusių aplinkybių. Tačiau iš principo abu procesai yra labai panašūs. Svarbiausios jų dalys yra:

1. Tikslų pasirinkimas (įskaitant vyriausiųjų vadovų viziją, įmonės personalui ir aplinkos agentams skirtą misijos pareiškimo suformulavimą ir planinių rodiklių pasirinkimą).

2. Įmonės privalumų ir trūkumų, grėsmių ir galimybių analizė (kartais trumpai vadinama SWOT analize, pagal anglišku žodžių *strength, weakness, opportunity, threats* pirmųjų raidžių santrauką).

3. Strateginis sprendimas (įskaitant strateginių alternatyvų numatymą, įvertinimą ir pasirinkimą).

4. Strategijos įgyvendinimas (įskaitant kasdienės veiklos (operatyvių) planų sudarymą, valdymo struktūrą, kontrolės ir skatinimo sistemų sukūrimą).

Ši teorija kritikuotina už šiuos dalykus:

1. Aiškios pramonės šakų ribos. Prielaidos, kuriomis grindžiama ši teorija, ne visai pasitvirtina praktiškai. Pramonės šakų ribas dažnai sunku apibrėžti dėl intensyvios globalizacijos ir dėl greitų technologijų pokyčių. Todėl aiškiai apibrėžti poziciją, kurią įmonė norėtų užimti rinkos struktūrose, dažnai neįmanoma.

2. Dažni aplinkos pokyčiai. Tarus, kad pagrindinis įmonės tikslas reaguoti į aplinkos pokyčius ir kapitalizuoti rinkoje atsiveriančias galimybes, neišvengiamai iškils problema, kiek lanksti turi būti įmonė, kad pajėgtų išgyventi nuolat besikeičiančiomis rinkos sąlygomis. Kaskart, kai tik keisis rinkos sąlygos, įmonė irgi bus priversta keistis tam, kad išvengtų grėsmių ir pritaikytų naują galimybę. Bet tiek viena, tiek kita gali būti tiek įvairu, kad pokyčių įmonėse amplitudė turėtų būti labai didelė. Ar tokia kaip drebulė, svyruojanti nuo vėjo gūsių, įmonė gali būti gyvybinga?

3. Nevienodas pokyčių laikotarpis. Net sutikus, kad tokiomis sąlygomis įmonė gali išgyventi, iškiltų chaoso jos viduje dėl nevienodo laiko tarpo, reikalingo atskiriems įmonės padaliniais susitvarkyti su būtinais pokyčiais, problema. Produktui sukurti reikia vieno laikotarpio, gamybai organizuoti – kito, marketingo programai parengti ir įgyvendinti – trečio ir t. t. Šių procesų visiškai sinchronizuoti neįmanoma. Neišvengiamai susidarytų situacija, kai vieni padaliniai jau įgyvendina naują rinkos galimybę,

o kiti vis dar realizuoja senus projektus. Iš čia kyla būtinybė įmonei turėti kažkokią vidinę bazę, kuria remdamasi ji vykdytų savo veiklą, o ne aklai sekti rinkos galimybes.

4. **Igyvendinimo problema.** Ši koncepcija aiškiai neįvertina strategijos įgyvendinimo problemų, įsivaizduodama, kad įmonė yra amorfinis kūnas, iš kurio galima nulipdyti viską, ko tik strategijos kūrėjai bepanorėtų. Įmonės techninės galimybės, finansiniai ištekliai, darbuotojų kompetencija ir nuostatos dažnai sukurs tokių barjerų jos viduje, kad įmonės veiklos atsinaujinimas bus tik viltinga kelių vadybininkų svajonė, o ne realybė.

**Įmonės kompetencijų strategijos teorija.** Šio straipsnio autorius šitaip vadina grupę teorijų, kitaip nei klasikinė teorija aiškinančių įmonės strategijos prigimtį. Pagrindinės iš jų yra išteklių (*resource-based*) strategijos teorija, įmonės sugebėjimų (*company's capabilities*) ir bazinių įmonės kompetencijų (*core competencies*) teorijos. Joms visoms bendra yra tai, kad pagrindinį dėmesį formuluodamos strategiją skiria ne išoriniams įmonės veiksniams, o jos visų rūšių išteklių, sugebėjimų ir bazinių kompetencijų analizei. Nors šios teorijos iš dalies alternatyviai aiškina kai kuriuos strategijų realizavimo momentus, tačiau bendri bruožai leidžia jas struktūrizuoti į vientisą strategijos teoriją, kurios centre – įmonės kompetencijos ir gebėjimai.

Nuosekliausia šios teorijos požiūris į strategijas yra suformulavęs Robertas Grantas, kaip ištekliais grindžiamos (*resource-based*) strategijos teorija. Strategiją jis apibrėžia kaip įmonės vidinių išteklių bei įgūdžių ir išorinėje aplinkoje kylančių galimybių ir rizikos tarpusavio derinimą [11, p. 114–135]. Toks strategijos apibrėžimas visiškai atitinka klasikinį strategijos apibrėžimą.

Pagrindinis skirtumas yra tas, kaip abi teorijos supranta aplinkos ir įmonės tarpusavio derinimą. Klasikinė teorija siūlo įmonei lanksčiai reaguoti į visus išorinės aplinkos pokyčius, o pastaroji atsirinkti tuos išteklius, gabumus, kompetencijas, kuriuos įmonė gali panaudoti geriau negu jos konkurentai, ir rinktis strategijas, geriausiai išnaudojančias šiuos įmonės pranašumus. Strateginės alternatyvos pirmuoju atveju bus įvairių rinkos galimybių panaudojimo alternatyvos, antruoju – skirtingų įmonės išteklių naudojimo konfigūracijų alternatyvos.

Pagrindinė šio požiūrio problema, kaip išskirti tuos vidinius įmonės veiksnius, kurie galėtų sudaryti tvirtos strategijos pagrindą. Ši teorija nepateikia bendro paaiškinimo. Dažniausiai nurodomi trys veiksniai, kurių pagrindu ir siūloma formuluoti įmonės strategiją:

1. Įmonės ištekliai (*resources*),
2. Įmonės gebėjimai, kitaip tariant, tai, ką įmonė gali daryti (*capabilities*),
3. Bazinės kompetencijos (*core competencies*).

Ištekliai – tai įnašai, reikalingi gamybos procesams atlikti. Dažniausiai skiriami fiziniai, finansiniai ir žmonių ištekliai. Kiti ištekliai, kuriuos galima įtraukti į analizę ir minimi skirtingų autorių, yra: technologijos, organizaciniai ištekliai, įmonės reputacija, informacija ir t. t. Ištekliai, kuriuos turi įmonės, skiria jas vienas nuo kitų. Turimų išteklių kiekis ir jų turinys lemia, ką įmonė yra pajėgi daryti, kokius uždavinius gali sau kelti.

Tačiau įmonės, turėdamos panašių išteklių, dažnai pasiekia labai skirtingų rezultatų. Todėl svarbu ne tik patys ištekliai, bet ir tai, ką įmonė gali su jais nuveikti. Įmonės gebėjimas juos kombinuoti tam tikrai veiklai atlikti, vadinamas įmonės gebėjimais (*company's capabilities*), o atskiras įmonės gebėjimas – tai "strategiškai suprastas verslo procesų rinkinys" [19, p. 57–62].

Įmonės išteklių ir gebėjimų, kaip ilgalaikės strategijos pagrindo, išskyrimas grindžiamas dviem prielaidomis: visų pirma įmonės vidiniai ištekliai ir gebėjimai lemia pagrindinę kryptį, antra, ištekliai ir gebėjimai yra pirminis įmonės pelno šaltinis [11, p. 116].

Pagal išteklių teoriją, įmonių konkurencija yra jų gebėjimų konkurencija, t. y. kuri įmonė geriau atliks funkcijas, reikalingas vartotojui. Šiuo atveju konkurencija labiau ne produktų, o procesų (technologijų ir naudojamų metodų) pagrindu. Vartotojų norai gali būti gana neapibrėžti, todėl jų aiškinimasis negali būti pagrindiniu strategijos varikliu. Kur kas patikimiau, teigiama šios mokyklos šalininkų, sukonzentruoti dėmesį į tai, kur įmonė turi labiausiai išvysčiusi savo gebėjimus ir gali juos tobulinti, turint galvoje, kad vartotojas atiduos savo pinigus pirmiausia tam, kurio produktas bus geriausias ar atliekama paslauga kokybiškiausia.

Kad įmonė lengviau atsirinktų, kas jos veikloje svarbiausia, o kas turi antrą reikšmę, ši mokykla siūlo naudoti bazinių kompetencijų koncepciją. Bazinės kompetencijos – tai kolektyvinis mokymasis organizacijoje, visų pirma to, kaip koordinuoti skirtingus gamybinius įgūdžius ir integruoti keletą technologinių srovių [17, p. 79–82]. Bazinės kompetencijos – tai techninis arba vadybos posistemis, integruojantis skirtingas technologijas, procesus, išteklius ir *know-how* pateikdamas produktus ar paslaugas, kurie garantuoja organizacijai nuolatinę konkurencinį pranašumą ir pridėdamąją vertę [21, p. 66–77].

Kompetencijos ir gebėjimai yra dvi skirtingos, bet viena kitą papildančios koncepcijos besivystančioje įmonės strategijos paradigmoje. Abi koncepcijos akcentuoja strategijos "elgesio" aspektą, priešpriešindami jį tradiciniam struktūriniam modeliavimui. Bazinės kompetencijos koncepcija pabrėžia technologinio ir gamybinio profesionalumo reikšmę atskiruose vertės grandinės taškuose, o gebėjimų koncepcija yra kur kas



platesnė ir remiasi visa vertės grandine. Todėl vartotojai gali matyti, ką įmonė sugeba, o bazinės kompetencijos dažniausiai jiems lieka nematomos [19, p. 57–66].

M. Tampoe skiria tokius bazinių kompetencijų bruožus:

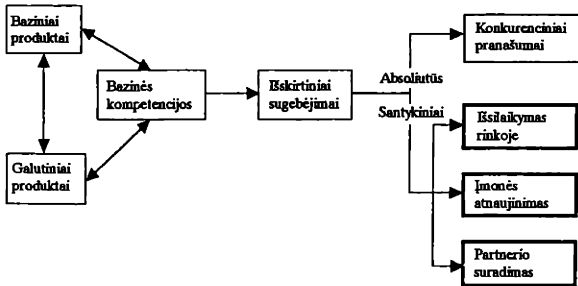
- 1) jos sudaro įmonės trumpalaikio ir ilgalaikio išgyvenimo pagrindą,
- 2) nematomos konkurentams,
- 3) sunkiai imituojamos,
- 4) unikalios tarp įmonių,
- 5) jas sudaro sugebėjimų, išteklių ir procesų derinys,
- 6) į jas įeina sugebėjimai, kuriuos įmonė yra pajėgi išlaikyti per laiką,
- 7) bazinė kompetencija didesnė negu bet kurio atskiro individo kompetencija,
- 8) jos yra pagrindinės bazinių, kartu ir galutinių produktų vystymui,
- 9) esminės įmonės strateginei vizijai įgyvendinti,
- 10) esminės įmonės strateginiams sprendimams, pavyzdžiui, diversifikacijai mažinti, racionalizavimui, aljansams ir bendroms įmonėms kurti,
- 11) naudojamos rinkoje ir komerciškai vertingos,
- 12) neskaitlingos [21, p. 66–77].

Bazinės kompetencijos atspindi pirmiausia tuos procesus, kuriuos įmonė gali atlikti sėkmingiausiai, kitaip tariant, geriausiai įsisavintas technologijas arba netgi atskiras jų dalis. Norint, kad įmonė galėtų išsilaikyti konkurencinėje kovoje, reikia, kad ji rinktųsi gaminti tokius produktus, kuriems maksimaliai galėtų panaudoti tuos procesus, kur ji yra kompetentingiausia. Produktai, kurių gamybos pagrindą sudaro procesai, atspindintys įmonės bazines kompetencijas, yra įmonės baziniai produktai. Baziniu produktu gali būti tiek galutiniai produktai, tiek tam tikri komponentai, įeinantys į galutinių produktų sudėtį. Pastaruoju atveju būtina, kad baziniai produktai komponentai būtų svarbiausi gaminio paskirtį užtikrinantys komponentai (pvz., sportinių automobilių varikliai). Taigi bazinės kompetencijos turi prasmę tiek, kiek jos pasireiškia per įmonės produktus – bazinius ir galutinius.

Be bazinių, įmonė gali užsiimti ir antraeilių produktų gamyba. Antraeiliai produktai – tai produktai, neatspindintys įmonės bazinių kompetencijų. Jų gamyba gali būti sąlygojama daugelio veiksnių: noro panaudoti laisvus pajėgumus, atsitiktinės rinkos galimybės, eksperimentavimo ir t. t. Tačiau būtina pažymėti, kad šie produktai nesukuria įmonės konkurencinio pranašumo prieš varžovus, todėl negali būti įmonės ilgalaikės strategijos pagrindu.

Bazinės kompetencijos kartu su baziniais ir galutiniais produktais sudaro įmonės konkurencinės pozicijos pagrindą (4 pav.). Jie išskiria įmonę

iš kitų pagal išskirtinius jos sugebėjimus. Pastarieji ir sudaro įmonės konkurencinį pranašumą, leidžiantį jai išgyventi rinkoje.



4 pav. Bazinės kompetencijos, išskirtiniai sugebėjimai ir įmonės konkurencinė pozicija

Kalbant apie išskirtines įmonių kompetencijas ir sugebėjimus gali iškilti problema dėl jų interpretacijos taikant permainų ekonomikos šalių įmonėms. Gerai žinoma, kad viena iš pagrindinių, jei ne pagrindinė, permainų priežasčių buvo technologinis įmonių atsilikimas. Tai reiškia, kad įmonių vertės grandinės sukurdamo mažiau vertės, negu analogiškos įmonės, priklausančios Vakarų kompanijoms. Galutiniam rezultatui esant kur kas mažesniai negu šių analogiškų įmonių, atskiros vertės grandinės dalys irgi smarkiai atsiliko nuo savo vakarietiško analogų. Tokiu atveju galima priėti prie išvados, kad bent jau perdirbamosios pramonės įmonės iš pertvarkos ekonomikos šalių neturi savo bazinių kompetencijų, kartu ir išskirtinių sugebėjimų. John Kay skiria keturis išskirtinių sugebėjimų kilmės šaltinius:

- 1) inovacijas (unikalus produktai ir technologijos),
- 2) architektūrą (vidinių ir išorinių ryšių tinklas),
- 3) reputaciją (firmos ženklas (*brand name*),
- 4) strateginį turtą (patentai, telkinių eksploatacijos licencijos ir t. t.) [21].

Sutikę, kad bazinės kompetencijos ir išskirtiniai sugebėjimai būdingi tik rinkos lyderiams, turėtume susitaikyti su mintimi, kad ši teorija, kaip ir apskritai įmonių kompetencijos strategijos teorija, neturi prasmės ir sunkiai taikytina permainų ekonomikos šalių įmonių analizei. Tačiau tai aiškiai prieštarautų tiek sveikam protui (akivaizdu, kad įmonės neturė-

damos nei lėšų rinkos tyrimams, nei patirties šioje srityje yra priverstos labiau remtis savo technine kompetencija negu rinkos analize), tiek ir pirmajai sukauptai įmonių patirčiai, rodančiai, kad permainų metu lengviau išsilaiko įmonės, turinčios geresnį techninį potencialą ir techniškai labiau įgudusį personalą. Kitaip tariant, permainų metu geriausiai išsilaikė įmonės, kurios neturėdamos rinkos analizės patirties sugebėjo išnaudoti savo personalo techninę kompetenciją tiek kurdamos naujus produktus, tiek juos gamindamos. Toks techninės kompetencijos iškėlimas, palyginti su marketingo kompetencija, aiškiai veda link įmonių kompetencija grindžiamos strategijų formavimo logikos.

Siekiant išvengti šios kolizijos, verta įvesti dvi kategorijas ir kalbėti apie absoliučius išskirtinius sugebėjimus ir santykiinius išskirtinius sugebėjimus. Absoliutūs išskirtiniai sugebėjimai padeda įmonei užsitikrinti pagal tam tikrus paramentrus lyderės pozicijas šakoje. Santykiniai išskirtiniai sugebėjimai, labiausiai įmonės išvystyti sugebėjimai, išskiriantys ją iš kitų įmonių toje rinkoje.

Santykiniai išskirtiniai sugebėjimai yra:

1. Laikino konkurencinio įmonės išsilaikymo rinkoje pagrindas. Jis priklausys nuo:

- konkurencinės kovos stiprėjimo. Pagrindiniai įmonės konkurencinės kovos kožiriai – seni rinkos ryšiai, vartotojo inertiškumas,
- valstybės įtakos, t. y. nuo jos pagalbos įmonei, veiklos stabdant ar ribojant konkurenciją.

2. Įmonės atsinaujinimo pagrindas. Gautas iš senų rinkų lėšas ir kreditus įmonė turėtų investuoti į tas sritis, kuriose galėtų geriausiai išnaudoti savo sugebėjimus ir tokiu būdu išugdyti juos iki absoliučių,

3. Konkurencinės kovos dėl partnerio, tarp jų ir iš užsienio, pritraukimo pagrindas. Įmonei, norinčiai įgyvendinti bendrą projektą su kita įmone, naudingiausia bus užmegzti ryšius su nors ir atsilikusių, bet kompetentingiausiu tos srities ir rinkos partneriu. Santykiniai išskirtiniai sugebėjimai rodo, kokiose srityse įmonė yra kompetentingiausia. Todėl esant partnerio intereso ir įmonės santykinių išskirtinių sugebėjimų atitikimui, ta įmonė bus pati patraukliausia kandidatė bendradarbiauti.

Įmonės kompetencijų strategijos teorija kritikuotina dėl šių priežasčių:

1. Ji dar nėra galutinai susiformavusi, todėl dar negali pasiūlyti vientisos strategijos formulavimo metodologijos. Kalbama apie kai kuriuos kritiškai svarbius strategijos momentus, tačiau kaip juos paversti tvirta įmonės strategija, nėra pakankamai aišku.

2. Strategijos formulavimo, kaip proceso, einančio iš įmonės vidaus išorėn, principas greitai gali virsti principu iš vidaus–vidun. Taip atsitinka, kai įmonės per daug susižavi savo vidinės plėtros tikslais. Vienas iš šio reiškinio pavyzdžių vadinamasis R & D sindromas. Įmonės, susižavėjusios savo moksliniais-techniniais tyrinėjimais, užmiršta, kad jie skirti vartotojų poreikių geresnio patenkinimo būdams rasti, ir užsiima kvapą gniaužiančiais tyrinėjimais, kurių rezultatai niekaip negali būti panaudoti rinkoje. Įmonei tai reiškia lėšų švaistymą. Taigi vidinis išteklių vystymas nebūtinai turi reikšti įmonės pozicijų rinkoje stiprėjimą.

#### Tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorija (*Network theory*).

Pagal šią teoriją, įmonė yra sudedamoji ryšių tinklo dalis. Beje, reikia skirti du ryšių tinklo tipus: strateginius ryšių tinklus ir įprastinius ryšių tinklus. Strateginiai ryšių tinklai -- tai įmonių, užmezgusių tarpusavyje glaudžius santykius, tinklas, skirtas jų bendriems strateginės svarbos tikslams įgyvendinti. Tokio strateginio ryšių tinklo pavyzdys yra, pavyzdžiui, IBM, Apple, Motorola ir kitų mažesnių firmų tinklas Power PC kompiuteriams kurti [4]. Įprastinis ryšių tinklas – tai organizacijų (verslo įmonių, valstybinių įstaigų, nevalstybinių organizacijų ir t. t.), susijusių su ta įmone per jos veiklą, išteklius ar personalo ryšius, tinklas (5 pav). Kiekviena įmonė yra tokio tinklo dalyvė nepriklausomai nuo to, ar ji kelia strateginius uždavinius visam tinklui, ar tik sau. Galima tvirtinti, kad strateginis ryšių tinklas yra išskirtinis paprasto ryšių tinklo atvejis, kai šalia įprastinių veiklos, išteklių, asmeninių ryšių yra dar vienas, bendrai suvokto tikslo ryšys.

Literatūroje apie bendrąją strategiją strateginiai veiksmai dažniausiai nusakomi kaip veikėjų (tiek apskritai įmonių, tiek ir vadovų, priimančių sprendimus) pastangos daryti poveikį jų ir aplinkos santykiui. Pritaikant tarporganizacinio ryšių tinklo teorijai, tai reiškia, kad strateginiai veiksmai yra veikėjų veiksmai, darantys įtaką (keičiantys ar išsaugantys) jų poziciją ryšių tinkle [15, p. 214]. Taigi, pagal šią teoriją, strategija – veiksmai, kuriais įmonė keis savo poziciją tarp kitų organizacijų. Tokia strategijos interpretacija labai susiaurina strateginio pasirinkimo lauką. Pasirinkta strategija negali išeiti už ryšių tinklo ribų.

Tokiu būdu aplinkoje, kurioje egzistuoja tiek partnerystės, tiek konkurencijos ryšiai, strateginiai veiksmai neapsiriboja tik viena nagrinėjama įmone. Jie įtraukia dalį, o kartais ir visą ryšių tinklą, kurio dalimi toji įmonė yra. Taip suprasta strategija reiškia, kad ji laipsniškai vystosi per sąveiką su ryšių tinklą sudarančiomis organizacijomis, joms adaptuojantis prie besikeičiančių aplinkybių ir išnaudojant atsiradusias galimybes [3, p. 201].

Remiantis H. Håkansson ir I. Snehota, galima tvirtinti, kad ši teorija nesutaria su klasikine strategijos teorija trimis pagrindiniais klausimais:

1. **Įmonės ribos.** Įmonės strategija nėra savarankiškas vienos įmonės pasirinkimas. Kadangi vienos įmonės pasirinkimas tiesiogiai palies kitas tinklo įmones, todėl tik jų tarpusavyje suderinti veiksmai gali pakeisti ir konkrečios įmonės poziciją. Taigi įmonė veikia ne tik savo vidinius išteklius, veikėjus, veiklas, bet ir kitų organizacijų veikėjus, išteklius, veiklas. Kartu reikia pripažinti, kad atskiros įmonės ribos yra kur kas platesnės už jos juridiskai įtvirtintas ribas.

2. **Tai, kas lemia įmonės veiklos efektyvumą.** Įmonės veiklos efektyvumas priklausys visų pirma nuo įmonės pozicijos tinkle ir nuo jos gebėjimo užmegzti ir palaikyti santykius su kitomis tinklo organizacijomis. Taigi ryšių tinklas ir lems įmonės efektyvumą.

3. **Strategijos valdymo procesas.** Strategija nėra stambus planas, kuris turi būti sudarytas, o po to įgyvendintas. Strategija yra laipsniškas įmonės pokytis ryšių tinkle. Kadangi šį pokytį lemia įmonės ir kitų organizacijų sąveika, o ta sąveika vyksta per atskirus darbuotojus, todėl valdant strategiją dalyvauja visi įmonės darbuotojai, kontaktuojantys su kitų organizacijų darbuotojais [13].

**Besimokančios organizacijos teorija apie verslo strategijas.** Pagal mūsų išskirtus pagrindinius strategijos koncepcijos parametrus, besimokančios organizacijos teorija yra labiausiai nutolusi nuo klasikinės strategijos interpretacijos. Todėl nesunku suprasti, kodėl šių dviejų koncepcijų ryšys yra silpniausias.

Pati besimokančios organizacijos (*Learning Organization*) teorija kilo iš organizacijų vystymo teorijos (*Organizational Development*). Iš pradžių pastaroji vystėsi mechanistinės organizacijos sampratos rėmuose. Žmonių ištekliai buvo traktuojami lygia greta su fiziniais, finansiniais, vėliau informacijos ištekliais. Įmonės visados buvo suinteresuotos geresniu jų panaudojimu. Organizacijų vystymo teorija turėjo spręsti žmonių išteklių geresnio panaudojimo įmonėse problemas.

Tačiau ekonomikoje įsitvirtinant ekonomikos dinamizmo, globalizacijos, spartaus technologinio vystymosi tendencijoms žmonių išteklių prilyginimas kitiems susilaukdavo vis didesnės kritikos. Atkreiptas dėmesys, kad būtent nuo žmonių visų pirma priklauso organizacijų veiklos sėkmė. Ypač dėmesys atkreiptas į vadinamąsias inovacines įmones, konkurencinėje kovoje pasikliaujančias savo technologine lydereyste. Šių įmonių per-

sonalo gebėjimas greitai perimti naujas technologines žinias, lengvai prisitaikyti prie naujovių, stebėti ir analizuoti tai, kas darosi aplinkoje, yra kritiškai svarbus šių organizacijų sėkmei.

Pasikeitus žmogaus vietos organizacijoje sampratai keitėsi ir teorinis jos pagrindimas. Organizacijų vystymo teorijos centrinė vieta – kolektyvo formavimo problema, o vėliau vis didesnis dėmesys pradėtas kreipti į darbuotojų mokymosi organizacijose problemas. Kaip jau minėta, inovacinėse įmonėse, ir ne tik jose, kritiškai svarbu naujų žinių perėmimas, gebėjimas suprasti aplinką, o tai bus įmanoma, jei darbuotojai nuolat atnaujins ir gilins savo žinias, kitaip tariant, jeigu jie mokysis. Beje, kalbama tiek apie formalias mokymo programas, tiek apie darbuotojų gaunamas dirbant žinias.

Pati organizacija taip pat nėra pasyvi šio mokymosi proceso atžvilgiu. Organizacijoje gali vyrauti sistemos, kurios skatins arba, atvirkščiai, trukdys darbuotojų mokymuisi. Antra, žinios, kurias iš pradžių sukaupia atskiri asmenys, pereina į vadinamąją organizacijos atmintį: kuriant įvairias organizacijos sistemas (technologines, valdymo, informacinių tinklų ir t. t.), naujas procedūras, politikas, veiklos tradicijas. Vieną kartą atskiriems organizacijos darbuotojams įsisavinus naujas žinias ir jomis vadovaujantis sukūrus naują sistemą – formalią ar neformalią – toje sistemoje įsikūnija jos kūrėjų žinios.

Taigi įmonės galima įsivaizduoti kaip nuolatinio mokymosi įstaigas, kuriose visi pokyčiai susiję su naujų žinių perėmimu ir jų efektyviu naudojimu, kuriant įvairias organizacines sistemas ir sprendžiant organizacijai išskylančius uždavinius. Tai taikytina ir įmonių strategijoms. Šiuo atveju įmonės strategija bus jos mokymosi rezultatas. Strategija – tai ilgiausio norimo numatomo laiko periodo, asmens ir/ar organizacijos organizuota veikla. Taip asmuo gali turėti ilgalaikį savo karjeros siekį, o organizacija – savo vizijos siekį [6, p. 137].

Strategiją formuluojant ir įgyvendinant vadovų veiksmas pasireiškia kaip sąmoningi eksperimentai. Dažniausiai tai smulkūs eksperimentai su atgalinio ryšio kilpa\* kaip bendrojo planavimo proceso dalimi, užtikrinan-

\* "Kilpa" – tai centrinė kategorija, vartojama šioje teorijoje mokymosi prigimčiai paaiškinti. Skiriamas vienos kilpos mokymasis (*single-loop learning*) ir dviejų kilpų mokymasis (*double-loop learning*). Pirmasis mokymasis reiškia gilesnį jau žinomų besimokančiajam sričių žinių kaupimą arba naujų, jei jų mokymuisi naudojami besimokančiojo jau žinomi metodai (vadybos, po to marketingo studijos universitete), antrasis – naujų sričių žinių įgijimas, naudojant naujus metodus (vadybos paskaitos, po to praktika įmonėje). Bazinė mokymosi kilpa atrodo taip: mąstymas–planavimas–veiksmas–išvados–mąstymas–planavimas–...

čia nuolatinį vystymąsi. Taigi mokymosi koncepcija pabrėžia strategijos lankstumą ir grįžtamąjį ryšį [2, p. 223].

Palyginti su kitomis anksčiau nagrinėtomis koncepcijomis besimokančios organizacijos teorija mažiausiai dėmesio skiria įmonių strategijos problemai analizuoti. Tai suprantama, kadangi ji vadovaujasi dviem pagrindinėmis prielaidomis, prieštaraujančiomis klasikinei strategijos teorijai. Jos siūloma strategija turėtų būti subjektyviai sąlygota (priklausyti nuo žmonių gebėjimų, o ne nuo objektyvių rinkos ar technologijos veiksnių) ir kilti iš organizacijos vidaus (jos pasirinkimas – labiau darbuotojų pasirinkimas, o ne reakcija į išorines sąlygas).

### 3. Strategijos koncepcijų tarpusavio ryšys

**Visas teorijas vienijantys veiksniai.** Keturios išnagrinėtos teorijos suteikia strategijos teorijai visiškai skirtingas perspektyvas. Terminas "strategija" kilo iš senovės graikų kalbos žodžio *strategeia*, kuris reiškė meną ar mokslą būti karo vadu [20, p. 196]. Karo vado pagrindinis tikslas yra sudaryti mūšio planą ir jį tiksliai įgyvendinti. Būtent šia prasme šis žodis ir dabar dar vis vartojamas karo moksle. Kadangi šis terminas vadybos teorijoje yra skolinys iš kitos mokslo srities, todėl jo reikšmė vadyboje, bent jau iš pradžių, turėjo tiksliai atspindėti senąją jo prasmę. 1962 metais verslo istorikas Alfredas D. Chandleris siūlė apibrėžti strategiją kaip įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų nustatymą ir būtiną numatytiems tikslams pasiekti veiksmų kursų pasirinkimą ir išteklių paskirstymą (20, p. 197). Tai pavyzdys, kaip puikiai galima perkelti karinę strategijos esmę į vadybos mokslą. Būtent taip įmonės strategiją supranta klasikinė strategijos teorija.

Alternatyvios klasikinės strategijos teorijos mokyklos į pirmą vietą kečia kitus svarbius įmonei veiksnius: įmonių kompetencijos teorija – sugebėjimus ir bazines kompetencijas, tarporganizacinio ryšio teorija – įmonių ryšius, besimokančios organizacijos teorija – žinių kaupimą ir jų perėmimą. Ar iš tikrųjų šios teorijos, dažnai kalbančios apie visiškai skirtingus įmonių veiklos aspektus, gali būti traktuojamos kaip alternatyvios strategijos teorijos. Atsakymas gali būti teigiamas tuo požiūriu, kad visos jos stengiasi duoti atsakymus į tuos pačius klausimus (žr. 1 lentelę).

**Integratyvus strategijos supratimas.** Nesunku pastebėti, kad keturios strategijos interpretacijos pagal H. Mintzbergą glaudžiai siejasi su keturiomis pagrindinėmis mūsų nagrinėtomis strategijos koncepcijomis:

Planas – su klasikine teorija. Rinkos galimybių panaudojimo planas.

Kelias – su kompetencijų teorija. Įmonės kompetencijų ir sugebėjimų vystymo kelias.

pozicija – su tarporganizacinio ryšių tinklo teorija. Įmonės pozicija tarporganizaciniame tinkle.

Perspektyva – su besimokančios organizacijos teorija. Žinios suteikiančios perspektyva.

Tai leidžia teigti, kad visos šios koncepcijos tėra tik skirtingos to paties reiškinio interpretacijos.

Kiti argumentai, suteikiantys teisę vertinti šias koncepcijas kaip integratyviai susijusias to paties reiškinio dalis, būtų šie:

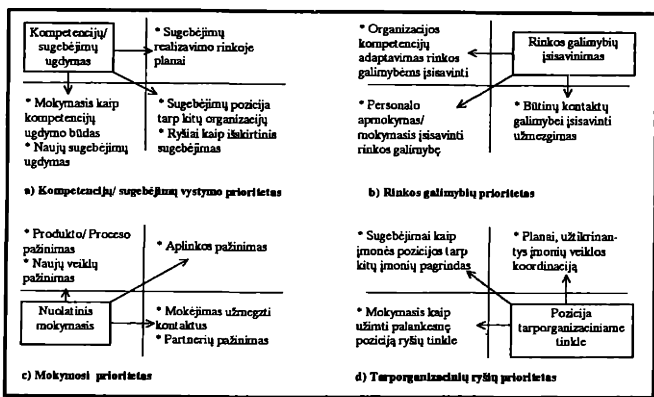
- koncepcijų tarpusavio pavaldumas,
- skirtingų koncepcijų toleravimas tuo pačiu metu toje pačioje įmonėje,
- dalinis analizės pagrįstumas strategijos realizavimo procese,
- galimas kompromisas, taikant vidinį ir išorinį požiūrius į strategiją.

1 lentelė. Alternatyvūs strategijos koncepcijų požiūriai

	Klasikinė teorija	Kompetencijų teorija	Ryšių tinklo teorija	Besimokančios organizacijos teorija
Pagrindinis strategijos veiksnys	Produktas/rinka	Įmonės kompetencija (sugebėjimai)	Tarpusavio priklausomybė/pasitikėjimas	Individualus ir organizacinis mokymasis
Kritinis organizacijos funkcionavimo elementas	Organizacijos vieta rinkos struktūrose	Organizacijos vertės grandinės kombinacija ir atskiri jos elementai	Organizacijos pozicija tarp ryšių tinklo veikėjų	Organizacijos narių mokymasis, organizacinės mokymosi sistemos
Sėkmės/ išgyvenimo veiksniai	Rinkos galimybių išsivertinimas ir grėsmių išvengimas	Sugebėjimų ar bazinių kompetencijų lyderystė	Pozicijos ryšių tinkle stiprinimas	Nuolatinis mokymasis, organizacinės sistemos, skatinančios mokymąsi

1. Strategija stengiasi paaikškinti, kaip konkreti įmonė gali surasti savo vietą aplinkoje. Vienos teorijos teikia prioritetą rinkos veiksniams, kitos – įmonės sugebėjimams, trečios –tarporganizaciniams ryšiams, o ketvirtos mokymuisi. Priklausomai nuo suteikto prioriteto strategiją išsivaizduosime kaip planą, kelią, poziciją ar perspektyvą. Tačiau nesunku pastebėti, kad prioriteto teikimas vienam iš požiūrių neneigia kitų požiūrių. Veikiau jie tampa pasirinkto požiūrio įgyvendinimo instrumentais (5 pav.).





5 pav. Požiūrių į strategiją tarpusavio ryšys

2. Pažymėtina, kad skirtingos įmonės tarnybos matys tos pačios įmonės strategiją skirtingai priklausomai nuo to, su kokiomis problemomis joms teks dažniausiai susidurti. Pavyzdžiui, technikos direktorius įmonės strategiją sies su jos techninio potencialo pokyčiais ir naujų gaminių įsisavinimu, t. y. su įmonės sugebėjimų pokyčiais. Personalo kompetencijos problemos, tai visų pirma įmonės personalo skyriaus darbo sritis. Jiems įmonės sėkmė ar nesėkmė asocijuosis daugiausia su personalo mokėjimu spręsti kylančias problemas. Marketingo skyriaus uždavinys – tenkinti klientų poreikius. Todėl marketingo skyriaus žmonės strateginius pokyčius sies su klientų aptarnavimo pokyčiais. Įmonė, jų supratimu, turėtų būti lanksčiu instrumentu, greitai reaguojančiu į klientų poreikius, visai kaip klasikinėje strategijos teorijoje. Pagaliau skirtingų padalinių žmonės, kurie nuolat kontaktuos su kitų organizacijų atstovais (vyr. vadovai, kontraktus sudarantys marketingo skyriaus darbuotojai, mokslo tiriamąjį darbą dirbantys darbuotojai), greitai pajus, kad jų bendravimo sėkmė, o ir visos įmonės sėkmė, priklausys ne tik nuo ekonominio naudingumo sąlygų. Kiti veiksniai – autoritetas, pasitikėjimas, asmeninės savybės ir t. t. bus ne mažiau svarbūs už ekonominę naudą. Jiems įmonių strategija – ryšių plėtotė ir stiprinimas.

3. Sutikęs su šia strategijos interpretacija reikia pripažinti, kad strategija yra iš dalies analizuojamas ir planuojamas procesas (6 pav.). Įmonė

atlikusi visų pagrindinių elementų analizę, gali kurti verslo planus, biudžetus, investicinius projektus, tyrimų projektus, programas ir t. t. Visi šie planai sudarys planuojamą įmonės strategiją. Įmonės realizuojama strategija priklausys nuo sąmoningai pasirinktų strategijos elementų ir nuo nekontroliuojamų jos veiksnių.

4. Išorinių ir vidinių strategijos elementų sąveika yra integratyvi. Dažnai neįmanoma atsakyti, kas lemia įmonės plėtotę. Strateginio ketinimo (strategic intent) koncepcija – tai teorija, siūlanti kompromisą tarp vidinių ir išorinių veiksnių prioriteto.

Įmonės per paskutinius 20 metų tapusios savo srities pasaulinėmis lyderėmis, neišvengiamai pradėdavo nuo ambicijų, nepalyginti didesnių už jų turimus resursus ir sugebėjimus. Bet jos sugebėjo sukurti siekimą nugalėti, užkrestį juo visus organizacijos lygius ir išlaikyti jį 10–20 metų, kol tęsdavosi kova dėl lyderystės. Šį siekimą ir galima vadinti strateginiu ketinimu. Viena, strateginis ketinimas rodo, kokią lyderio poziciją įmonė ketina užimti, ir apibrėžia tuos kriterijus, kurių ji laikysis siekdama užimti tą poziciją. Antra vertus, ši koncepcija pabrėžia aktyvų valdymo procesą organizacijoje, į kurį įeina: organizacijos dėmesio sutelkimas į pergalę, darbuotojų motyvavimas per tikslo vertės aiškinimą, pakankamos laisvės suteikimas darbuotojams ir jų grupėms savarankiškam indėliui įnešti, entuziazmo palaikymas iš naujo apibrėžiant operatyvius tikslus kaskart keičiantis aplinkybėms, strateginio ketinimo naudojimas išteklių skirstymo principams nustatyti [14].

Tokio strateginio ketinimo pavyzdžiu gali būti CANON kompanijos siekis “sumušti” Xerox, KOMATSU, siekis “apeiti” CATERPILLAR, HONDA siekis tapti automobilių pramonės pioniere, naujų industrinių valstybių siekis įgyti technologijas, leidžiančias joms geriausiai išnaudoti kompiuterių ir telekomunikacijų technologijų konvergenciją.

Strateginio ketinimo koncepcija, plačiai apibrėždama įmonės siekius rinkoje, greitai perima įmonių kompetencijų ugdymo problemas. Vidinių kompetencijų ugdymas čia įgauna naują prasmę. Iš vidinių išteklių analizės ir rentą generuojančių veiklų paieškos įmonių kompetencijos ugdymas tampa išoriškai apibrėžto strateginio ketinimo įgyvendinimo pagrindiniu instrumentu. Ši koncepcija nubrėžia įmonei platų išorinį veiklos lauką, kur kas platesnį negu kad klasikinė struktūrizuota ir detalizuota rinkos galimybė, ir to lauko rėmuose siūlo ugdyti įmonių sugebėjimus, turėsiančius užtikrinti ilgalaikį įmonės išgyvenimo pagrindą. Tokiu būdu randamas kompromisas tarp vidinio ir išorinio požiūrio į strategijas. Nors ši koncepcija kaip ir visos kitos yra diskutuotina, ji parodo, kad yra integratyvus šių dviejų skirtingų požiūrių ryšys ir jų atskyrimas yra labai sąlygiškas.

### **Pasiduodantys analizei strategijos elementai**

**Vidinius objektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Produktų charakteristikos
- \* Naudojamos technologijos
- \* Investiciniai projektai
- \* Tyrimų ir vystymo (R&D) pajėgumai
- \* Funkcinių padalinių pajėgumai

**Vidinius subjektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Darbuotojų kompetencija
- \* Apmokymo programos
- \* Darbo organizavimas
- \* Mokymąsi skatinančios sistemos

**Išorinius objektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Produkto/ rinkos pasirinkimas
- \* Konkurencinė padėtis
- \* Rinkos tyrimai

**Išorinius subjektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Turimi partneriai
- \* Ryšių pobūdis ir trukmė

### **Sunkiai analizuojami strategijos elementai**

**Vidinius objektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Sugebėjimų ribos
- \* Sugebėjimų panaudojimo efektyvumas
- \* Asmeninių ir organizacijos sugebėjimų ryšio skiriamoji linija

**Vidinius subjektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Darbuotojų kompetencija
- \* Apmokymo programos
- \* Darbo organizavimas
- \* Mokymąsi skatinančios sistemos

**Išorinius objektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Vartotojų lojalumas
- \* Gautų tyrimų interpretacija
- \* Konkurentų reakcija

**Išorinius subjektyvius veiksnius charakterizuojantys strategijos elementai:**

- \* Partnerių pasitikėjimas
- \* Neformali pagalba
- \* Oportunizmo galimybė
- \* Politiniai partnerių interesi

6 pav. Galimi analizuoti ir sunkiai analizuojami strategijos elementai

#### 4. Konceptijų pritaikymas pertvarkos ekonomikos šalims

Kitas papildomai analizuotinas klausimas – kiek skirtingos koncepcijos taikytinos Lietuvos situacijai. Galima rasti argumentų, kodėl kiekvienos iš šių koncepcijų nereikėtų taikyti Lietuvos įmonėms (žr. 2 lentelę). Tam, kad įmonės sugebėtų gerai orientuotis rinkose ir tarp konkurentų, ko reikalauja klasikinė koncepcija, būtina turėti pakankamai organizuotą šalies informacinę sistemą (statistika, informacinės tarnybos, informaciniai leidiniai, konsultavimas ir t. t.). Informaciją, kurios įmonės negali rasti šalies informacinėje sistemoje, jos turi turėti galimybę sukaupti savarankiškai analizuodamos aplinką. Tačiau tokiai analizei atlikti reikia gero supratimo apie rinkos ekonomikos funkcionavimą ir analizės metodologijos patirties. Vadovai, suformavę savo sugebėjimus centralizuoto planavimo sistemoje, be abejonės, negalėjo įgyti tam reikalingos patirties. Turint galvoje dar ir kitą didelę kliūtį – informacijos brangumą, ypač informacijos apie labiau išvystytų šalių rinkas, klasikinės koncepcijos naudojimo Lietuvos įmonėse galimybės atrodo limituotos. Atrodytų, kad įmonės užuot leidusios pinigų ir analizavusios tai, ko nemoka, geriau sukcentruotų savo pastangas į tai, kur jos yra labiausiai patyrusios, t. y. ugdytų savo sugebėjimus ir kompetencijas.

Tačiau nelengva pritaikyti Lietuvos įmonėms ir kompetencijų koncepciją, kurios pagrindinė idėja yra ta, kad įmonė pagal tam tikrus parametrus turi būti lyderė tarp konkurentų, nes tai yra jos išgyvenimo pagrindas. Tačiau pasenusios technologijos, minimalios paskutinių metų investicijos, nutrukę technologiniai ryšiai tarp anksčiau kartu dirbusių įmonių daro jų sugebėjimus labai pažeidžiamus, ypač tarptautinės konkurencijos atžvilgiu. Sugebėjimų srityje mūsų įmonės yra veikiau mokinukės, o ne lyderės. Jų sugebėjimų plėtotė labiausiai priklauso nuo gautų investicijų. Kadangi savarankiškai sukaupti lėšų investicijoms įmonės yra beveik nepajėgios, iškyla partnerių, kurie perduotų savo sugebėjimus Lietuvos įmonėms arba finansuotų savarankiško sugebėjimų vystymo išlaidas, paieškos problema. Ši problema – tai įmonės ryšių tinklo problema.

Ryšių tinklo teorija, nors ir paaiškina, kas iš tikrųjų yra svarbu įmonių plėtrai, vis dėlto yra labiau linkusi aiškinti, *kaip* įmonės turi daryti, o ne *ka* jos turi daryti. Problema *kaip* daryti į pirmą vietą iškyla, kai įmonė veikia

pakankamai stabilioje, nusistovėjusioje aplinkoje. Lietuvoje vykstant dideliems ekonominiams pokyčiams labai sparčiai keičiasi ryšiai tarp pačių įmonių ir jų aplinkos (buvę vienos organizacijos padaliniai tampa savarankiškoms, nepriklausomoms įmonėmis, buvusios valstybinės įmonės – privačiomis, Rytų partneriai sparčiai keičiami Vakarų partneriais ir t. t.). Lietuvoje įmonių ryšių tinklai yra veikiau dar kuriami, o ne stabilūs. Tokiomis sąlygomis oportunistiniai įmonių postūmiai yra kur kas stipresni negu kad esant stabiliai ekonominei situacijai. Drauge Lietuvos įmonių ryšių tinklai ir Lietuvos bei užsienio įmonių ryšių tinklai daug kuo skiriasi nuo vakarietiško (pasitikėjimo lygis ir jo svarba partneriams, savo interesus suvokimas, ryšių prigimtis ir t. t.). Turint visa tai galvoje, visą analizę grįsti Vakarų kompanijų tyrimų išvadomis būtų per daug rizikinga.

2 lentelė. Strategijos koncepcijų pritaikumas Lietuvoje

Teorija	Pagrindiniai teiginiai	Prieštaraujantys argumentai
<i>Klasikinė</i>	Orientacija į rinkos galimybių paiešką	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingo žinių trūkumas</li> <li>• Rinkos, ypač labiau išvystytų šalių, tyrimo brangumas</li> <li>• Neišvystyta šalies informacinė infrastruktūra</li> </ul>
<i>Įmonės kompetencijų</i>	Pagal tam tikrus sugebėjimus ar bazinės kompetencijas lyderio pozicija rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsilikusias technologijas</li> <li>• Mažos investicijų apimtys</li> <li>• Pasenusios darbuotojų žinios</li> </ul>
<i>Tarporganizacinio ryšių tinklo</i>	Ryšių su rinkos veikėjais plėtimas, pozicijos tarp jų gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabilūs įmonių ryšiai</li> <li>• Oportunistiniai postūmiai</li> <li>• Trumpa įmonių istorija</li> <li>• Nepakankamai geras lietuviškos verslo kultūros įvaizdis pasaulyje</li> </ul>
<i>Besimokančios organizacijos</i>	Organizacijos vidinių ir išorinių procesų pažinimas, žinių perėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neišvystytos formalios darbuotojų mokymo sistemos</li> <li>• Adaptuotų mokymosi instrumentų trūkumas (tinkamų teorijų trūkumas)</li> <li>• Ankstesnės patirties nuvertėjimas ir jos inercija</li> </ul>

Tačiau viena iš propaguojamų šios teorijos idėjų, o būtent, kad įmonės plėtotė tai nuoseklus aplinkos ir jos veikėjų pažinimo, žinių apie juos kaupimo procesas, atrodo ypač patraukliai. Dinamiškoje aplinkoje, kur vienkartinės analizės metu sukaupta informacija greitai

sensta, išskirtinę svarbą turi įmonės darbuotojų žinių gilinimas, t. y. besimokančios organizacijos kūrimas. Problema yra ta, kad mokymosi procesas reikalauja laiko. Tai gali būti formalaus mokymosi laikas (mokslas universitete Lietuvoje trunka šešerius metus), arba žinios sukauptos dirbant. Pastarosioms formuotis reikalingas laikas yra tiesiai proporcingas sprendžiamų klausimų kompleksiskumui. Kuo sudėtingesni klausimai, tuo daugiau reikia laiko patirčiai, kaip juos spręsti, įgyti. Pasikeitusi ekonominė šalies sistema nuvertino anksčiau įgytą strateginių problemų sprendimo patirtį (jei pripažinsime, kad tokia apskritai egzistavo). Strateginių problemų yra, tačiau jų sprendimo patirtis yra minimali. Įveikti šį prieštaravimą galima atliekant racionalią analizę, taikant analitinius instrumentus, jei reikia pasitelkus konsultantus iš šalies. Tačiau tokiu būdu parengsime planą, kurį teks vėliau įgyvendinti. O tai jau anksčiau minėtų, pirmųjų dviejų koncepcijų, taikymas. Taigi ratas užsidaro.

Iš tikrųjų akivaizdi problema, kad pradėjus Lietuvos įmonių analizę taikant tik vieną kurią nors koncepciją, noras užpildyti iš jos logikos kylančius plyšius neišvengiamai stums prie kitos koncepcijos taikymo, o pastaroji prie kitos, kol viskas negrįš į pradinę padėtį. Išėjimas – naudoti šias koncepcijas lygia greta.

### **Išvados ir tolesnė analizė**

Pagrindinė strategijos teorijos nagrinėjama problema – kaip įmonės pritampa prie aplinkos, kaip pasiekiami harmonija tarp procesų, vykstančių įmonėje, ir aplinkos pokyčių, ir iš to kylančių reikalavimų įmonei. Galima laikyti keturių skirtingų pozicijų aiškinant šio ryšio prigimtį.

Objektyviai išoriška pozicija reikalauja iš įmonės daryti objektyvią aplinkos analizę, ieškoti rinkoje nišų ir skverbtis į jas sparčiau, negu kad tai sugebės padaryti konkurentai. Objektyviai vidinė pozicija reikalauja pagrindinį dėmesį sutelkti į įmonės sugebėjimų ir kompetencijų plėtotę. Įmonė išgyvens rinkoje, jeigu pagal tam tikrus parametrus vystysis greičiau už savo konkurentus. Subjektyvus išoriškas požiūris orientuos įmonę į gerų

santykių palaikymą su visais ekonominiais subjektais, su kuriais ji turės tiek tiesioginių, tiek netiesioginių ryšių. Įmonė, užsitikrinsi partnerių pasitikėjimą, bus stipri ne tik vidine struktūra, bet ir savo ryšiais. Ji išgyvens, kadangi tuo bus suinteresuoti visi tarpusavyje susiję partneriai. Pagaliau subjektyvus vidinis požiūris į strategiją labiausiai priartins įmonę prie savęs kaip organizmo, o ne biurokratinės mašinos, supratimo. Atitikimas tarp įmonės ir pilnkos žvelgiant iš šio požiūrio pozicijų bus pasiekiamas per žmones, dirbančius įmonėje. Žmonių sugebėjimas kaupti žinias naudojant tiek formalius apmokymo metodus, tiek stebint aplinką kasdienio darbo metu, bus įmonės sėkmės dinamiškoje ir sudėtingoje aplinkoje laidas.

Nė vienas iš šių požiūrių negali pretenduoti į visa apimančią teoriją. Veikiau tai viena kitą papildančios koncepcijos, dėmesį kreipiančios į vieną iš esminių strategijos aspektų. Toks požiūris į šias koncepcijas dar labiau sustiprėja, bandant jas taikyti Lietuvos įmonių situacijai aiškinti.

Turint galvoje šių koncepcijų papildantį charakterį, siūloma strategiją apibrėžti kaip kompleksinį įmonės ir jos aplinkos sąveikos procesą, apimantį rinkos galimybių įsisavinimą, sugebėjimų ugdymą, tarporganizacinių ryšių kūrimą ir organizacijos narių mokymąsi.

Tolesni šios srities tyrimai turėtų vykti keturiomis pagrindinėmis kryptimis. Pirmiausia tai pačių koncepcijų, kaip strategiją aiškinančių instrumentų, tobulinimas. Kaip jau pažymėta, tik klasikinė strategijos koncepcija yra suformavusi išsamią strategijos sampratos teoriją ir strateginei analizei vykdyti reikalingus instrumentus. Visos kitos koncepcijos dar nėra suformavusios detalaus strategijos supratimo vaizdo, todėl jas vis dar sunku taikyti įmonių strategijų analizei. Antra, tolesnės analizės reikalauja šių koncepcijų tarpusavio ryšio analizė. Ar visi keturi strategijos aspektai yra vienodai svarūs įmonės strategijai formuluoti? Ar galima išskirti situacinius veiksnius, nuo kurių priklausytų kurio nors požiūrio prioritetas įmonėje? Į šiuos ir kitus klausimus turėtų atsakyti tolesnė analizė. Trečia, tolesnės analizės reikalauja šių koncepcijų taikymo pertvarkos ekonomikos šalių įmonėms specifika. Ketvirta, norint taikyti šį kompleksinį požiūrį į įmonių strategijas, būtina detalizuoti šią metodologiją iki konkrečių įmonės analizės instrumentų lygio.

## LITERATŪRA

1. Alexander M. Brief Case Strategic Fatigue // *Long-Range Planning*. 1992. Vol. 25. No 2. P. 119–121.
2. Ashton D. Business Schools as Learning Companies / Eds. M. Pedler, T. Boydell. *Towards the Learning Company: Concepts and Practices*. Great Britain: McGraw-Hill Book Company Europe, 1994.
3. Axelsson B. Corporate Strategy Models and Networks: Diverging Perspectives / Eds. B. Axelsson, G. Easton. *Industrial Networks: A New View of Reality*. Great Britain: Routledge, 1992.
4. Gomes-Casseres B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, July – August. 1994.
5. Collombin G. Les competences de l'entreprise: presentation d'un modele d'analyse. *Les cahiers lyonnais de recherche en gestion*. No 12, avril, 1991. P. 190–208.
6. Cunningham I. *The Wisdom of Strategic Learning: The Self Managed Learning Solution*. England: McGraw-Hill Book Company, 1994.
7. Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. *Management Research: An Introduction*. Great Britain: Sage Publications Ltd., 1991.
8. Ellis J., Williams D. *International Business Strategy*. Great Britain: Pitman Publishing, 1995.
9. Fry J. N., Killing P. *Strategic Analysis and Action*. Ontario: Prentice Hall Canada Inc., 1995.
10. Garvin D. A. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, 1993. P. 78–91.
11. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring 1991. P. 114–135.
12. Håkansson H., Johanson J. A Model of Industrial Networks / Eds. B. Axelsson, G. Easton. *Industrial Networks: A New View of Reality*. Great Britain: Routledge, 1992.
13. Håkansson H., Snehota I. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy // *Scandinavian Journal of Management*. 1989. Vol. 5. No 3. P. 187–200.
14. Hamel G., Prahalad C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May–June. 1989. P. 63–76.
15. Johanson J., Mattsson L.-G. Network Positions and Strategic Action : An Analytical Framework / Eds. B. Axelsson, G. Easton. *Industrial Networks: A New View of Reality*, Great Britain: Routledge. 1992.
16. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
17. Prahalad C. K., Hamel G. Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 5–16.
18. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June. 1990. P. 79–91.
19. Stalk G., Evans P., Shulman L. E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March – April, 1992. P. 57–69.
20. Stoner J. A. F., Freeman R. E. *Management* (fifth edition), Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1992.
21. Tampoe M. Exploiting the Core Competences of Your Organization // *Long Range Planning*. 1994. Vol. 27. No 4. P. 66–77.



## **THE INTEGRATIVE APPROACH TO THE CONCEPTS OF BUSINESS STRATEGY**

### **S U M M A R Y**

The aim of business strategy is to find a fit between a company and its environment. Several explanatory ideas can be used to create the basis of the theory explaining the interaction of companies and their environment. These ideas can be grouped according to two main criteria: the priority they give to outside or inside forces in determining the actual strategy of a company, and the priority they give to subjective/ cognitive or objective/ analytical ways of the strategy's development. Four concepts of business strategy based on different assumptions have been discussed: the classical theory of the strategy, the company's competencies theory, the network theory, and the learning organization theory.

Four different approaches in analysing strategy can not be taken separately as just alternative theories. It is better to say, they constitute complementary parts of one very complex process of realisation of the strategy by a company.

The approaches discussed were developed by western scholars and they generalise the experience of companies from developed market economies. Nevertheless, these concepts provide us with a good methodological framework for surveying the strategies of companies from the transitional economies as well; some modification reflecting the peculiarities of transitional economies should just be made.