



MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS

# VERSLO SISTEMŲ KONKURENCINGUMAS

## Konkurencinga strategija

Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas  
Doc. dr. Eglė Malinauskienė

# Klausimas

- Pasirinkite vieną kompaniją, kuri Jūsų požiūriu, turi konkurencinį pranašumą savo srityje, ir įvardinkite, kuo ji yra išskirtinė lyginant su savo konkurentais

# Paskaitos turinys

- Pagrindiniai konkurencingos strategijos elementai
  - Išskirtinė vertė ir ją kurianti vertės grandinė
  - Nuo konkurentų besiskiriantys kompromisai
  - Vertės grandinę sudarančių veiklų sinergija
  - Strategijos tęstinumas



MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS

# IŠSKIRTINĖ VERTĖ IR JĄ KURIANTI VERTĖS GRANDINĖ



# Išskirtinė vertė ir vertės grandinė – geros strategijos pamatas

- Pirmieji du geros strategijos elementai yra:
  - Išskirtinis vertės pasiūlymas, sudarantis prielaidas konkurencijai “būti unikaliu”
  - Išskirtiniam vertės pasiūlymui įgyvendinti adaptuota vertės grandinė
- Strategija leidžia apgalvotai parinkti skirtingą vykdomų veiklų konfigūraciją, kurios pagalba būtų kuriama išskirtinė vertė vartotojams

# Išskirtinės vertės pasiūlymas

- Išskirtinės vertės pasiūlymas – tai strategijos elementas, orientuotas į organizacijos vartotojus arba verslo paklausos pusę
- Išskirtinis vertės pasiūlymas gali būti suformuluotas, ieškant atsakymų į šiuos klausimus:
  - Kokius vartotojus Jūs planuojate aptarnauti?
  - Kuriuos vartotojų poreikius Jūs planuojate patenkinti?
  - Kokia santykinė kaina būtų priimtina tiek Jūsų vartotojams, tiek ir Jūsų įmonei iš jos pelningumo pozicijų?

# Išskirtinės vertės pasiūlymo paieškos procesas

Kokius vartotojus?

- Kas yra galutiniai vartotojai?
- Kokie yra prekių/ paslaugų pristatymo būdai?

Kuriuos poreikius?

- Kokie produktai?
- Kokios produktų savybės?
- Kokios paslaugos?

Už kokią santykinę  
kainą?

- Didesnė negu vidutinė?
- Mažesnė?

# Potencialių vartotojų identifikavimas (1)

- Išskirtinės vertės pasiūlymas gali būti orientuotas į vieną ar daugiau skirtingų vartotojų segmentų, egzistuojančių konkrečioje ūkio šakoje
- Dažnai formuluojant vertės pasiūlymą, pirmiausiai identifikuojami būsimi vartotojai, ir tik po to analizuojami jų poreikiai ir nustatoma kaina
- Vartotojų segmento(-ų) parinkimas yra svarbus strategijos elementas, siekiant minimizuoti penkių konkurencingų jėgų poveikį organizacijai:
  - Jūs galite pasirinkti Jūsų ūkio šakoje mažai arba visai neaptarnaujamą vartotojų grupę
  - Aptarnauti tipinį savo ūkio šakos vartotojų segmentą unikaliu būdu



# Potencialių vartotojų identifikavimas (2)



- Šiuo metu yra vienas iš didžiausių pasaulio mažmeninės prekybos atstovų
- Pradėjo savo veiklą 1960 m. kaip maža kompanija
- Pasirinko aptarnauti mažų provincijos miestelių (5000-25000 gyventojų) vartotojus, kuriuos iki tol ignoravo rinkos senbūviai
- Tokiu būdu ilgą laiką išvengė tiesioginės konkurencijos



- JAV automobilių draudimo agentūra
- Savo veiklą pradėjo pasirinkdama aptarnauti “nestandartinius” vairuotojus (pvz., motociklininkus, vairuotojus, mokėjusius baudas už vairavimą išgėrus ir pan.)
- Šie vartotojai iki tol neturėjo galimybių gauti draudimą už mažesnę kainą, nes dažnai patirdavo draudiminių įvykių

# Vartotojų poreikių identifikavimas (1)

- Strategijoje reikia numatyti, kokius vartotojų poreikius (vieną ar kelis) organizacija planuoja patenkinti
- Kartais sunku išskirti, kokiam segmentui priklauso Jūsų potencialūs vartotojai, todėl pirmiausiai bandoma išskirtinį vertės pasiūlymą formuluoti iš vartotojų poreikių perspektyvos

# Vartotojų poreikių identifikavimas

## (2)

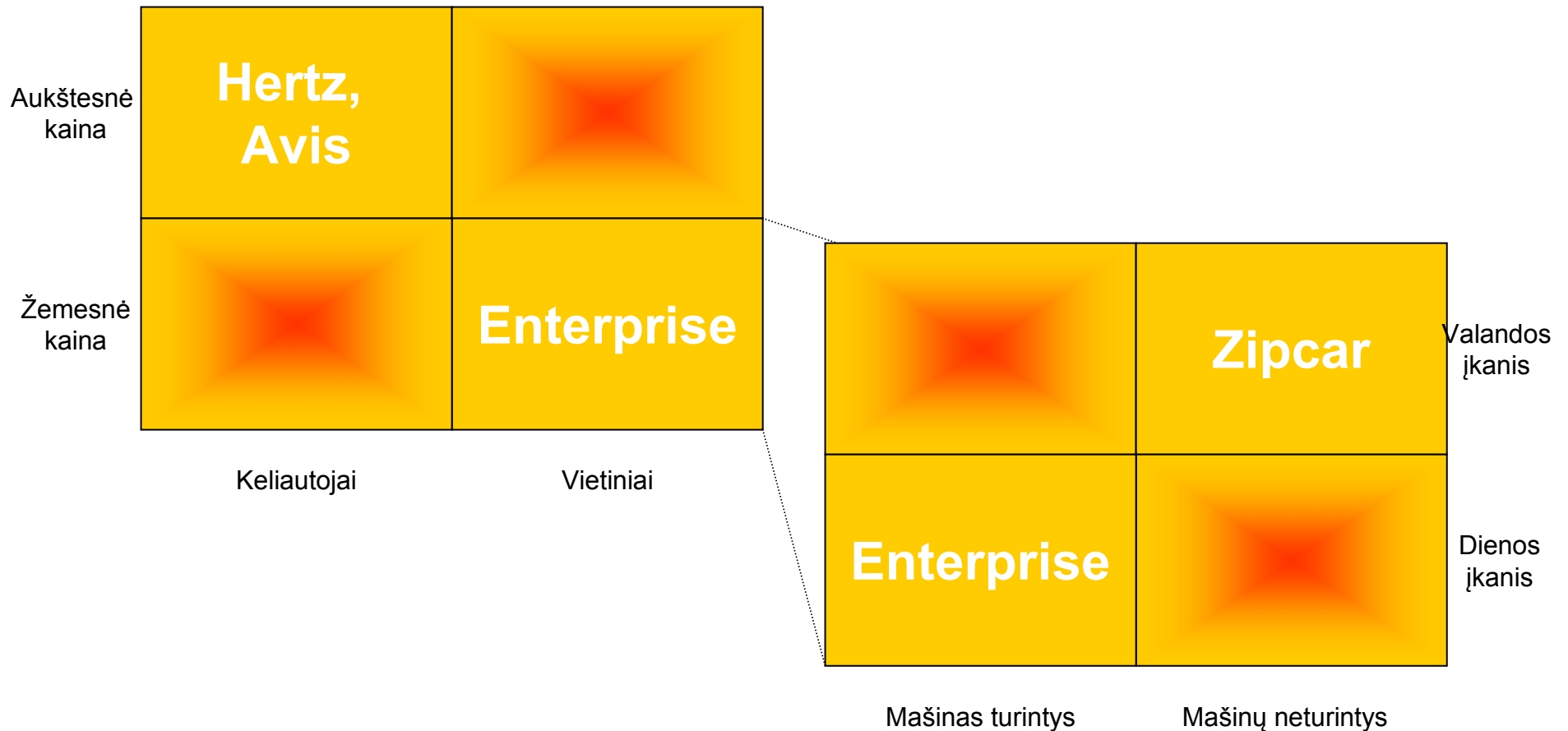


- Automobilių nuomos lyderis Šiaurės Amerikoje, aplenkęs ilgą laiką šiame segmente dominavusias kompanijas Hertz ir Avis
- Jų vertės pasiūlymas buvo suformuluotas, remiantis gana paprasta įžvalga: automobilio nuoma tenkina skirtingus vartotojų poreikius skirtingu metu
- Tuometiniai rinkos dalyviai orientavosi į turistus arba verslo keliautojus, tačiau Rent-A-Car pastebėjo, kad 40-45 proc. automobilių nuomos klientų yra vietiniai gyventojai, kurių automobiliai sugedo, pakliuvo į avariją ir pan.
- Šio segmento vartotojai yra jautrūs kainos atžvilgiu



- Ši automobilių nuomos kompanija pasirinko tenkinti vartotojų, neturinčių savo automobilio, poreikius
- Jie suteikė galimybę išsinuomoti automobilį labai trumpam laikui, pvz., valandai
- Klientams siūlė patogius automobilio pasiėmimo ir palikimo būdus, į kainą įskaičiuodavo viską, netgi kuro sąnaudas
- Sukūrė patrauklų įmonės ženklą (angl. *brand*)

# Vartotojų poreikių identifikavimas (3)



# Santykinės kainos nustatymas (1)

- Kai kurie išskirtinės vertės pasiūlymai gali būti orientuoti į kurį nors vieną iš žemiau įvardintų vartotojų kategorijų:
  - Vartotojai, kurie permoka už jiems siūlomas prekes, nes jos pasižymi savybėmis, kurių šiems vartotojams nereikia
  - Vartotojai, kurie negauna reikiamų prekių ar paslaugų, nors už juos galėtų mokėti didesnę negu vidutinę kainą

# Santykiinės kainos nustatymas (2)

Pradinė verslo idėja 1960 m.: daug pigių skrydžių kiekvieną dieną vietoje keleto brangių skrydžių per dieną

Pradėjo savo veiklą tik nuo skrydžių į 3 miestus Teksaso valstijoje



Skrydžių metu keleiviams nesūlė užkandžių, fiksuotų vietų ir bagažo pernešimo persėdant

Siūlė daug skrydžių naujomis skrydžių rinkoje kryptimis, skrydžiai neveluodavo, eilės prie registracijos būdavo mažos, skrisdavo į netoli miesto centro esančius oro uostus

Pagrindiniais konkurentais pasirinko ne oro, bet antžeminį transportą

# Santykiinės kainos nustatymas (3)

Įkurta 1976 m. į pensiją išėjusio karo chirurgo, kuris siekė patenkinti itin didelį kataraktos operacijų poreikį Indijoje

Pradėjo savo veiklą nuo 11 lovų ir 3 gydytojų

Tapo viena didžiausių akių ligų priežiūros ligoninių pasaulyje: atlieka apie 30000 operacijų per metus, iš kurių du trečdaliai nemokamos



Orientavosi į du vartotojų segmentus: (1) tie, kurie negali leisti sau taip reikalingos akių operacijos; (2) pasiturintys klientai, norintys aukščiausio lygio priežiūros

Yra visiškai save išsilaikanti organizacija

# Skirtingos išskirtinės vertės pasiūlymo formulavimo proceso konfigūracijos

- Aptarnauti visus vartotojus rinkoje, tačiau patenkinti vieną arba keletą specifinių jų poreikių
- Aptarnauti vieną vartotojų segmentą rinkoje, tačiau patenkinti daugiau šių vartotojų poreikių
- Sukurti didelę vertę vartotojui sukuriančius, bet brangiai kainuojančius pasiūlymus, arba atvirkščiai – mažesnę vertę turinčius ir mažiau kainuojančius pasiūlymus



# Išskirtiniam vertės pasiūlymui adaptuota vertės grandinė (1)

- Išskirtinis vertės pasiūlymas yra svarbus, tačiau nepakankamas konkurencingos strategijos elementas
- Adaptuojant vertės grandinę savo vertės pasiūlymui analizuojama verslo pasiūlos pusė
- Strategijos esmė – vertę vartotojui sukurti per unikalią, lyginant su Jūsų konkurentais, vertės grandinę

# Išskirtiniam vertės pasiūlymui adaptuota vertės grandinė (2)



- Investavo į plėtrą mažuose miesteliuose, kur arčiausias didmiestis buvo bent 4 valandos kelio automobiliu
- Jie pasirinko siūlyti mažesnes kainas negu parduotuvės didmiesčiuose, ir taip paskatinti žmones apsipirkinėti namuose
- Tokiuose miesteliuose būtų sunku išsilaikyti keliems mažmenininkams, todėl Walmart buvo vienintelis
- Turėjo sugalvoti, kaip nedrausmingus vairuotojus padaryti pilną nešančiais klientais
- Jie sugalvojo kitokią negu konkurentų rizikos vertinimo sistemą, kuri leido tiksliau įvertinti draudiminių įvykių tikimybę (pvz., už girtumą bausti vairuotojai, turintys mažų vaikų, rečiau vairuodavo išgėrę; Harley motociklų savininkai, kuriems virš 40 metų, rečiau sėsdavo ant savo motociklų ir pan.)
- Jie sugalvojo, kaip sumažinti jau įvykusių draudiminių įvykių sąnaudas, nusiūsdami savo agentus tiesiai į įvykio vietą

# Išskirtiniam vertės pasiūlymui adaptuota vertės grandinė (3)






## STANDARTIZUOTA OPERACIJOS PROCEDŪRA

Kol chirurgas operuoja vieną pacientą, kitas pacientas jau laukia pilnai paruoštas operacijai, kad chirurgas iš karto galėtų jį operuoti

## AUKŠČIAUSIO LYGIO MOKYMO IR TYRIMŲ CENTRAS

Sudarytos visos sąlygos darbuotojų profesiniam tobulėjimui ir jų tapimui pasaulinio lygio specialistais

# Išskirtinės vertės pasiūlymo ir jam adaptuotos vertės grandinės kombinacijos pavyzdys

			
<b>VERTĖS PASIŪLYMO IŠSKIRTINUMAS</b>			
<b>Vartotojai/ Poreikiai</b>	Turistai ir verslo keliautojai; nuoma visai dienai	Replacement cars at home; rent by the day	Cars for non-owners at home; rent by the hour
<b>Kainodara</b>	Aukšta kaina	Vidutinė kaina	Priklauso nuo nuomos trukmės: fiksuotas mokestis plus valandinis įkainis
<b>JAM ADAPTUOTI VERTĖS GRANDINĖS ELEMENTAI</b>			
<b>Biurų vietos</b>	Oro uostai, viešbučiai, traukinių stotys	Netoli metro, parduotuvių	Neturi, visa nuoma vyksta internetu
<b>Siūlomų automobilių savybės</b>	Naujausi modeliai	Senesni automobiliai ir jų modeliai	Išskirtiniai modeliai
<b>Marketingas</b>	Platus marketingo metodų spektras	Per draudimo bendroves	“Iš lūpų į lūpas”



MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS

# NUO KONKURENTŲ BESISKIRIANTYS KOMPROMISAI



## Nuo konkurentų besiskiriantys kompromisai – konkurencingos strategijos ramsčiai

- Kompromisai vaidina tokį svarbų vaidmenį, kad juos galima vadinti konkurencingos strategijos ramsčiu
  - Dažnai įmonių vadovai galvoja, kad daugiau yra geriau: daugiau vartotojų/ produktų/ paslaugų reiškia daugiau pardavimo ir didesnę pelną (kompromisas šiuo atveju laikomas silpnybe)
- Nuolatinių pokyčių ir sparčios technologinės pažangos akivaizdoje, Jūsų išskirtinis vertės pasiūlymas ir vertės grandinė lengvai gali būti nukopijami – kompromisai apsunkina šį konkurentų uždavinį
- Kompromisai padaro Jūsų produktus ir veiklos procesus ne tik kitokiais, bet ir nesuderinamais su Jūsų konkurentų atitinkamais produktais ir veiklos procesais

# Kompromisų esmė

- Kompromisai – tai strateginiai sprendimai, susiję su tuo, kas nebus daroma siekiant konkurencinio pranašumo
- Neįmanoma patenkinti visų vartotojų visų poreikių – tiesiog kai kurie vartotojai yra ne Jūsų vartotojai

# Tipinės sritys, kuriose daromi kompromisai

- Produkto savybės, kurios pilnai tenkina vieno vartotojo segmento poreikius, bet visiškai netenkina kito (pvz., ne visiems patinka didelės IKEA parduotuvės)
- Veiklos procesų konfigūracija, realizuojanti konkretų vertės pasiūlymą, gali visai netikti kitam
- Nauji produktai arba pertvarkyta vertės grandinė gali sąlygoti prieštaravimus su Jūsų įmonės prekės ženklu



# Nuo konkurentų besiskiriantys kompromisai – IKEA pavyzdys (1)

- Išskirtinis vertės pasiūlymas
  - Geras dizainas ir funkcionalumas už žemą kainą
  - Tikslinė klientų grupė – mažas ir vidutines pajamas turintys žmonės

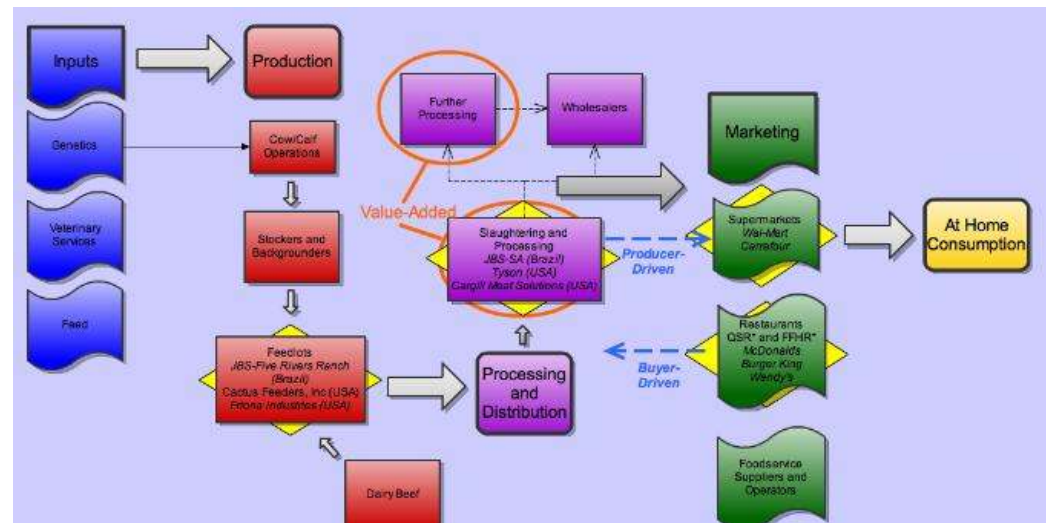
# Nuo konkurentų besiskiriantys kompromisai – IKEA pavyzdys (2)

- Sritys, kuriose buvo padaryti kompromisai
  - Projektuoja modulinius ir surinkimui paruoštus produktus (projektuotojams duodamas uždavinys sukurti X produktą, kurio kaina būtų Y) iš paprastesnių medžiagų
  - Siūlo tik Skandinaviško stiliaus baldus
  - Ekspozicijų salėse neturi pirkėjui patarti/padėti galinčių darbuotojų
  - “Plonos” produktų pakuotės, leidžiančios pirkėjui pačiam pasikrauti ir parsivežti prekes



MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS

# VERTĖS GRANDINĖ SUDARANČIŲ VEIKLŲ SINERGIJA



## Vertės grandinę sudarančių veiklų sinergija – strategiją stiprinantis elementas

- Vertės grandinėje esančios veiklos yra tarpusavyje susijusios, ir atitinkamai veikdamos viena kitos rezultatus gali įtakoti galutinį rezultatą, mažindamos sąnaudas ir didindamos vertę vartotojui
- Vertės grandinę sudarančių veiklų sinergija sukuria papildomus barjerus imitacijai

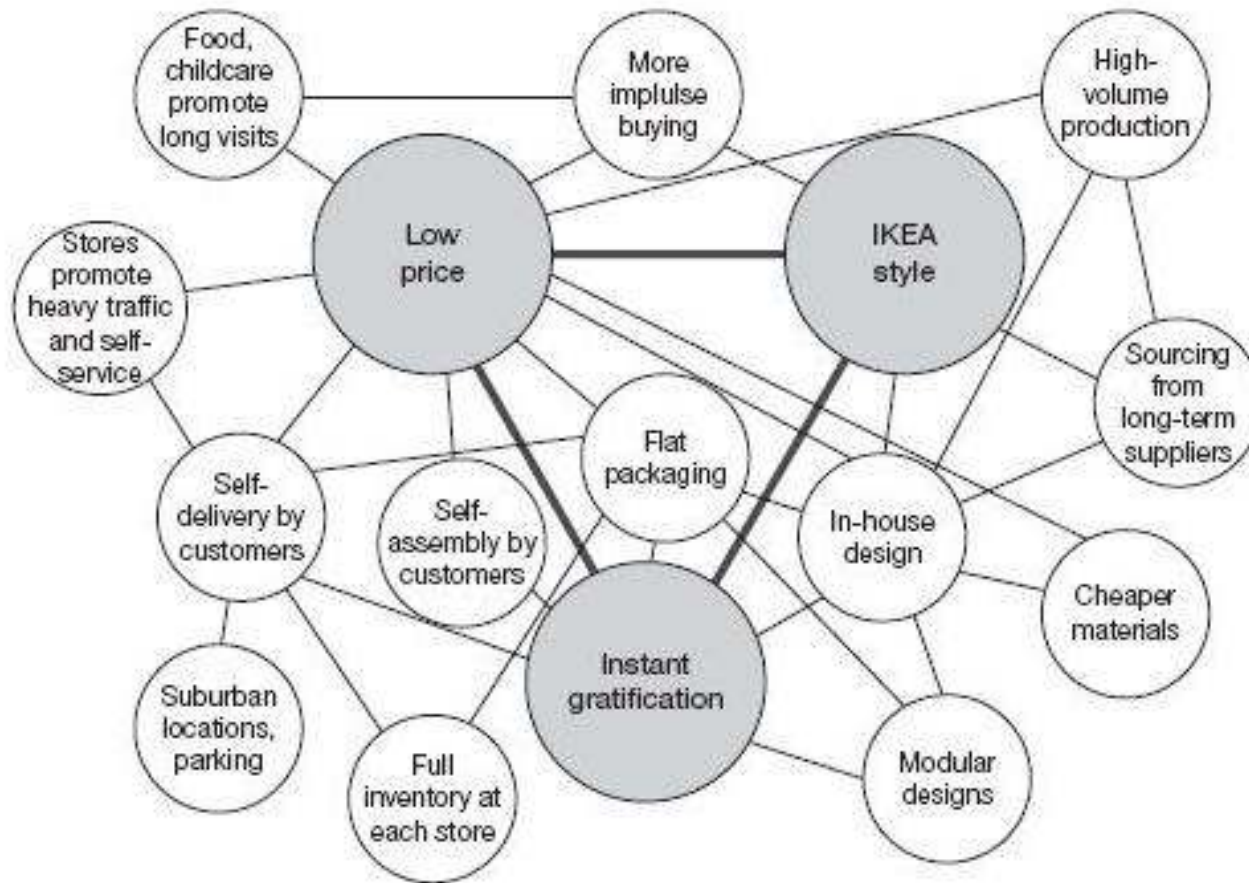
# Kaip gaunama vertės grandinę sudarančių veiklų sinergija?

- Bendras veiklų tarpusavio suderinamumas, kuomet kiekviena jų yra susieta su įmonės vertės pasiūlymu ir prisideda prie jo sėkmingo įgyvendinimo
- Veiklos papildo arba sustiprina viena kitą, kuomet kiekvienos jų rezultatai yra pagerinami dėka kitos veiklos rezultatų
- Veiklos pakeitimas kita

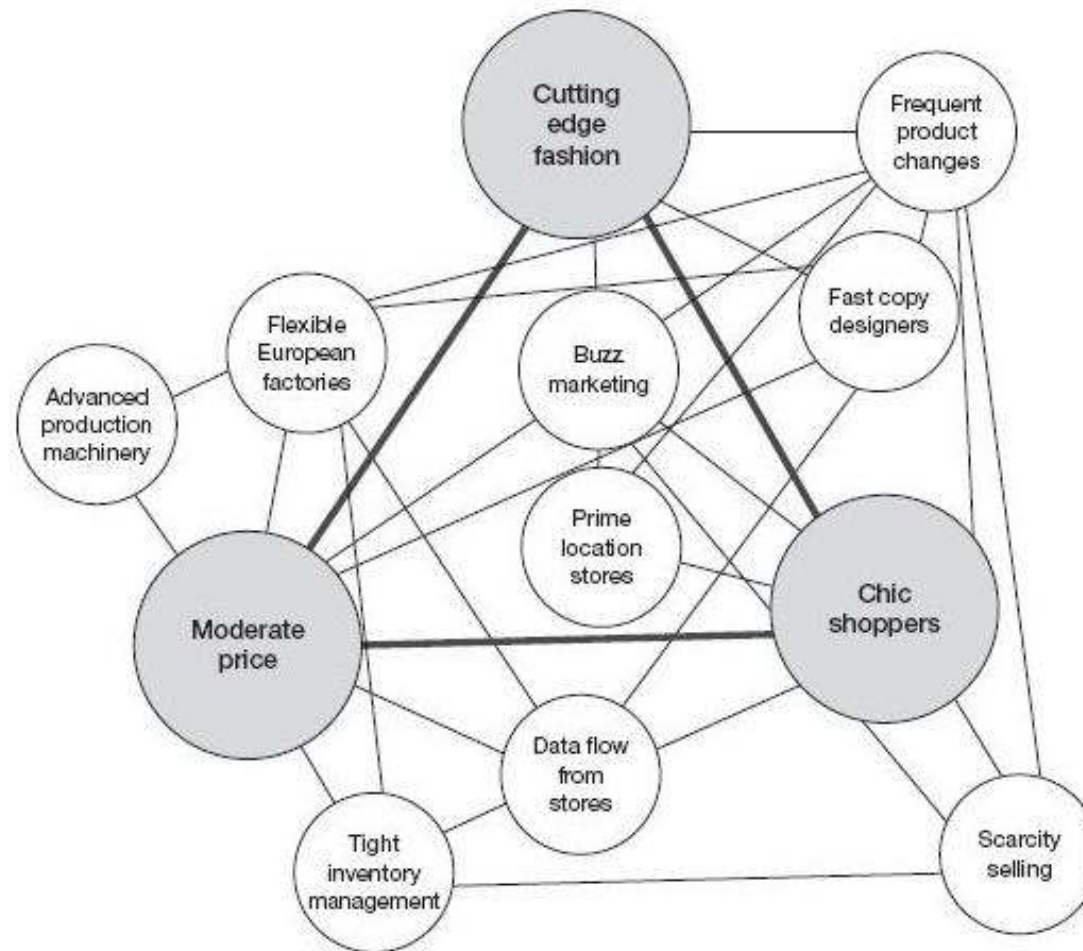
# Veiklų sistemos žemėlapis

- Veiklų sistemos žemėlapis (angl. activity system map) yra organizacijos reikšmingiausių veiklų, jų tarpusavio sąsajos ir sąsajos su organizacijos vertės pasiūlymu modelis
- Veiklų sistemos žemėlapio sudarymo etapai:
  - Pagrindiniai vertės pasiūlymo elementai
  - Veiklų, sukuriančių daugiausiai vertės vartotojui, ir veiklų, kuriose patiriama daugiausiai sąnaudų, identifikavimas
  - Pagrindinių vertės pasiūlymo elementų ir reikšmingiausių veiklos procesų sąsajų nustatymas

# Sinergetinės veiklos grandinės pavyzdžiai – IKEA atvejis



# Sinergetinės veiklos grandinės pavyzdžiai – ZARA atvejis







MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS

# STRATEGIJOS TĘSTINUMAS



# Stabilumo ir pokyčių santykis

- Šiuolaikinis verslas nuolat susiduria su nuolatinių pokyčių problema
  - Egzistuoja daugybė teorijų, kaip tinkamai reaguoti į pokyčius
  - Dauguma vykstančių pokyčių turi neigiamą atspalvį
  - Pokyčiai yra neatskiriama šiuolaikinių strategijų dalis
- Tačiau tam tikras tęstinumas versle yra ne mažiau svarbus, nes organizacijos linkusios per dažnai keistis, ir dažniausiai pasirinkdamos klaidingą kryptį

# Kaip strategijos tęstinumas prisideda prie konkurencinio pranašumo?

- Tęstinumas sudaro prielaidas organizacijos identitetui: prekės ženklui, reputacijai ir ryšių su klientais užmezgimui
- Tęstinumas leidžia tiekėjams prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo
- Tęstinumas skatina veiklos procesų tobulinimą, stiprinant jų sinergiją; per laiką organizacija sukuria unikalius gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus strategijai įgyvendinti
- Tęstinumas įgalina organizacijos darbuotojus suprasti ir maksimaliai prisidėti įgyvendinant jos strategiją

# Tęstinumo sandara

- Tęstinumas nereiškia, kad organizacija turi stovėti vietoje
- Stabilumas turi egzistuoti vertės pasiūlyme, tuo tarpu organizacija privalo investuoti į pokyčius ir inovacijas, įtakojančius to pasiūlymo įgyvendinimą
- Sėkmingiausios kompanijos retai turi iš naujo sukurti save, nes jos nuolat perkuria savo darbo metodus

# Kada strategija turi keistis?

- Keičiasi klientų poreikiai, ir pagrindinis organizacijos vertės pasiūlymas tampa atgyvenusiu
- Inovacijos pagrindinius organizacijos kompromisus padaro neveiksmingais
- Technologijų ir vadybos metodų pažanga daro neigiamą įtaką organizacijos vertės pasiūlymui

# Klausimai, leidžiantys įvertinti strategijos konkurencingumą (1)

- Išskirtinis vertės pasiūlymas
  - Ar Jūs siūlote išskirtinės vertės produktus/ paslaugas pasirinktam vartotojų segmentui už teisingą santykinę kainą?
- Išskirtiniam vertės pasiūlymui adaptuota vertės grandinė
  - Ar Jūsų vertės pasiūlymą realizuojantys veiklos procesai kuo nors skiriasi nuo Jūsų konkurentų?

# Klausimai, leidžiantys įvertinti strategijos konkurencingumą (2)

- Nuo konkurentų besiskiriantys kompromisai
  - Ar Jūs žinote, ko nedarysite siekdami įgyvendinti savo vertės pasiūlymą efektyviau negu Jūsų konkurentai?
- Vertės grandinę sudarančių veiklų sinergija
  - Ar konkrečios veiklos sukuriama vertė yra sustiprinama kitų vertės grandinėje esančių veiklų rezultatų pagalba?
- Strategijos tęstinumas
  - Ar pamatinis Jūsų strategijos elementas (vertės pasiūlymas) yra pakankamai stabilus, kad sudarytų sąlygas Jūsų organizacijos tobulėjimui atitinkamai modifikuojant veiklos procesus, darant reikiamus kompromisus ir užtikrinant sinergiją vertės grandinės viduje?