

STRATEGINĖ VERSLO LOGIKA

2010.03.15

Šiandieninis verslas yra įtakojamas dviejų neigiamų esminių faktorių: išorinio – finansavimo trūkumo, vidinio – verslo strateginės logikos nenuoseklumo. Išorinių faktorių - finansavimo trūkumą aptariau straipsnyje – „Alternatyvūs verslo ir investicijų finansavimo šaltiniai“ („Verslo ir investicijų finansavimo aktualijos“). Šiame straipsnyje aptarsiu vidinį faktorių – verslo strateginę logiką, kurios tikslas apibrėžiamas kaip veiksmų ir taisyklių seka, leidžianti suprasti realias verslo galimybes pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą bei ilgalaikį ir/arba didesnę nei rinkos vidurkis pelningumą.

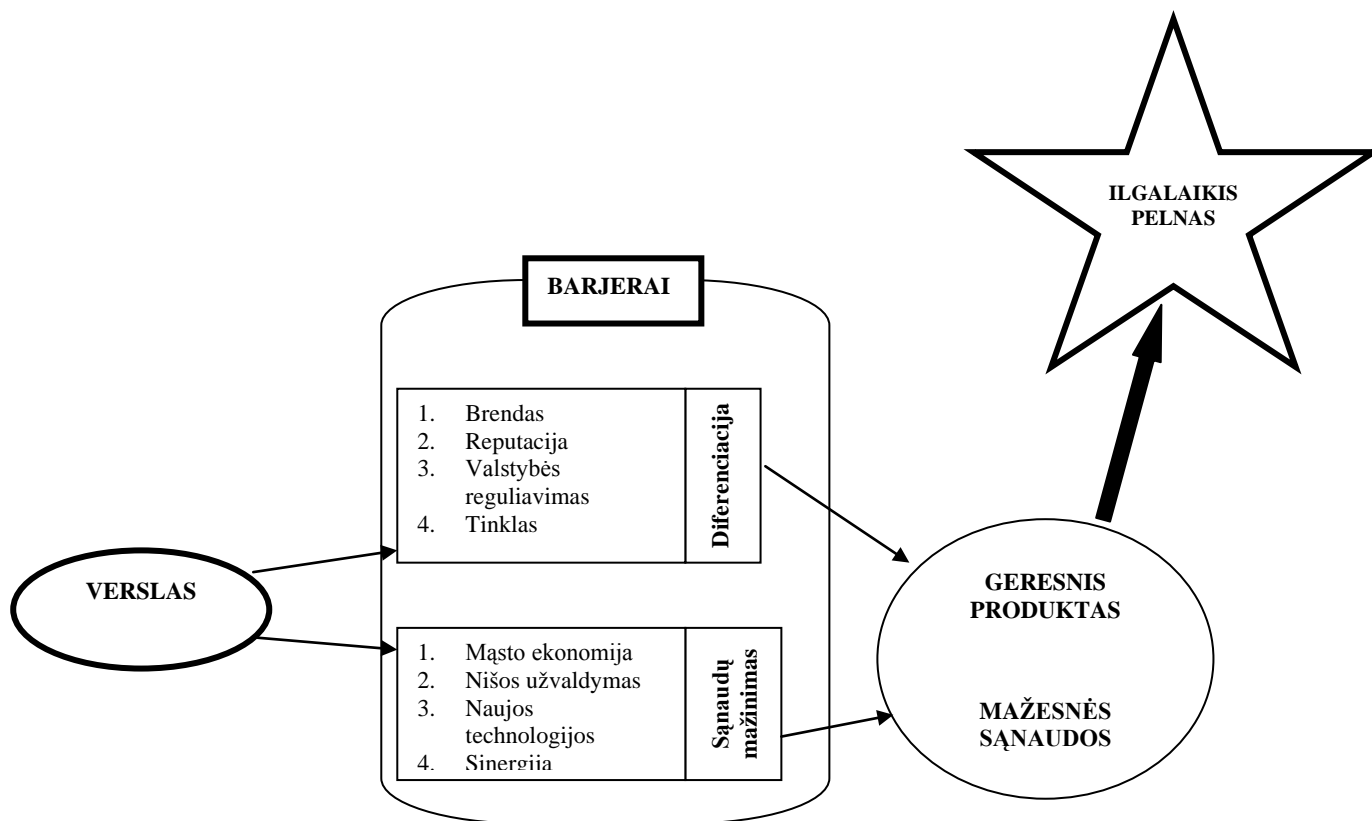
Paprastai verslas planuoja ilgalaikį pelningumo augimą neplanuodamas ir nekurdamas tam strateginių prielaidų ir įrankių. Pelningumas kuriamas tik popieriuje, procentaliai didinant ir ekstrapoliuojant istorinius duomenis, geriausiu atveju realiai koreguojami tik: gamybiniai pajėgumai, darbuotojų skaičius, mažinamos - didinamos sąnaudos, retkarčiais spontaniškai panaudojamas vienas kitas marketingo instrumentas: reklama, PR, akcijos. Labai retai verslai kuria strategijas orientuotas į ilgalaikį ir/arba papildomą pelningumo augimą, konkurencinių pranašumų įgijimą, apibrėžtų pozicijų rinkoje užėmimą.

Strateginė logika teigia, kad ilgalaikį ir/arba papildomą pelningumą galima gauti tik rinkos netobulumo, netolygumų, trūkumų dėka, panaudojant šiuos trūkumus verslo barjerų sukūrimui (turima omenyje ne įėjimo/išėjimo į/iš rinką barjerai).

Yra dvi verslo barjerų grupės:

- **diferenciacijos krypties verslo barjerai**, neleidžiantys konkurentams gaminti analogišką produkciją, pelnas gaunamas kainų kėlimo būdu;
- **sąnaudų mažinimo krypties verslo barjerai**, apsunkinantys analogiškų produktų su analogiška savikaina sukūrimo galimybes, pelnas gaunamas savikainos mažinimo būdu.

Pav. pateikta strateginės logikos seka. Verslas išnaudodamas rinkos trūkumus, kurie yra kartu ir galimybės, susikuria verslo barjerus, sukuriančius geresnį arba mažesnę savikainą turintį, o ne retai ir abiem savybėm pasižymintį (hibridinį) produktą, kuris savo ruožtu kuria ilgalaikį ir/arba papildomą pelningumą.



Verslo barjerų susikūrimas yra esminė strategijos dalis. Įvertinus vidines ir išorines verslo galimybes, kuriami diferenciacijos ir sąnaudų mažinimo krypties verslo barjerai.

Diferenciacijos krypties verslo barjerai:

1. brandas,
2. reputacija,
3. valstybės kontrolė,
4. tinklo efektas.

Brando – prekinio ženklo sukūrimas sąlygoja aukštesnį produkto visuomeninės padėties statusą, prestižą, kokybę. **Reputacija** tampriai susijusi su brandu, tačiau nėra taip aiškiai ir agresyviai išreikšta, reklamuojama. **Valstybės kontrolė** tai – kvotos, subsidijos, licenzijos, patentai, apsaugantys technologijas, prekių srautus ir garantuojantys išskirtinę padėtį rinkoje. **Tinklo efektas** tai – didelės rinkos dalies užėmimo strategija, vartotojo noro būti tokiu kaip visi formavimas; tarpusavyje papildančių vienas kitą ir suderintų produktų gamyba. Diferenciacijos krypties barjerų rezultatas – produktai, kurių niekas negali nukopijuoti arba apsunckintas jų kopijavimas ir lojalių pirkėjų sukūrimas, ir išnaudojimas, finansine prasme – pastovus piniginis srautas.

Sąnaudų mažinimo krypties verslo barjerai:

1. masto ekonomija,
2. niša,
3. naujos technologijos,
4. sinergija (sąnaudų perskirstymo galimybė).

Masto ekonomija – produkto savikainos mažėjimas, atsirandantis didinant produkcijos kiekį. **Niša** – siauras rinkos segmentas, kuriuo didelės kompanijos nesuinteresuotos, o mažiems verslams užėmus reikšmingą nišos dalį garantuojamas pastovus piniginis srautas. **Naujos technologijos** paprastai suprantama kaip kažkas brangaus, tačiau rezultate tai - mažesnė savikaina, mažo ekonomija, laiko, darbo jėgos efektas ir t.t. **Sinergijos** atveju du atskiri, dažnai skirtingi verslai duoda didesnę rezultatą, nei šių verslų, veikiančių atskirai, rezultatų suma. Sąnaudų mažinimo krypties barjerų rezultatas – mažesnės savikainos sukūrimas.

Susikuriant diferenciacijos ir sąnaudų mažinimo krypčių verslo barjerų kompleksą (hibridą), t.y. lojalių vartotojų ir mažesnę savikainą, gaunamas pastovus piniginis srautas ir ilgalaikis ir/arba papildomas pelnas.

Rinkos barjerai yra pagrindinė sąlyga gauti ilgalaikį ir/arba papildomą pelną, nes laisvos konkurencijos sąlygomis pelnas mažėja laisvai augant konkurentų skaičiui. Verslo susikurti barjerai yra apsauga nuo laisvo konkurentų atėjimo į rinką, o tai savo ruožtu sukuria taip vadinamus įėjimo į rinką ir išėjimo iš rinkos barjerus.

Be aukščiau išvardintų privalumų strateginė logika įspėja:

- verslo barjerų buvimas uždeda griežtus apribojimus vadybos veiksams,
- verslo vadybos kokybės/efektyvumo reikšmingumas yra atvirkščiai proporcingas verslo apsaugos barjerų dydžiui,
- ilgalaikį ir/arba papildomą pelningumą užtikrina ne tik efektyvi vadyba, bet ir „sėkmingos“ strategijos, leidžiančios verslo barjerų sukūrimo pagalba išsaugoti pačių sukurtą vertę ir pasiimti kitų sukurtą vertę.

Pagrindinė strateginės logikos tezė – verslas bus pelningas tik tada, kai jo neveiks laisva konkurencija, kuri apribojama verslo barjerų pagalba.

Verslas yra kaip žmogus – nebūtinai ta pačia liga sergantys ligoniai pagyja nuo tų pačių vaistų.

Skirmantas Maulevičius

Investicijos, finansai, konsultacijos

Partneris

www.ifcon.lt

Publikuota:

<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4ba5e6a3b4fbc>