

## VERSLO PLĖTROS STRATEGIJŲ FORMAVIMAS: INOVACINIS POŽIŪRIS Į VERTE

**Kazys Lukaševičius**

*Kauno technologijos universitetas*

Mokslinėje literatūroje, kurioje nagrinėjamos ekonominės plėtros bei veiklos efektyvumo aktualijos, kone pagrindinis dėmesys skiriamas įmonių konkurencingumui didinti. Siūloma taikyti „Žemos kainos“, „Koncentracijos“ ir kitas strategijas, kurios padėtų išstumti iš ginčijamų rinkų konkurentus. Įgyvendindamos į konkurencinį pranašumą orientuotas strategijas, įmonės ir organizacijos konkurencinėms pozicijoms stiprinti skiria dideles investicijas, nors ne visada tai duoda norimą efektą. Todėl aktualūs tampa inovaciniai strategijų formavimo keliai, pagrįsti inovaciniu požiūriu į vertę. W. Chan Kim ir R. Mauborgne (žydrujų vandenynų strategijos autoriai) siūlo nešvaistyti didelių investicijų konkurencinei kovai, o suformuoti inovacines strategijas ir sukurti naują rinkos erdvę, padarant konkurentus nereikšmingais. Pirmaujančių pasaulio rinkose bendrovių patirtis parodė, jog inovacinės strategijos gali būti formuojamos įvairiais būdais. Mokslinės problemos aktualumą lemia vertės sąvokų skirtingos interpretacijos, mažai mokslinėje literatūroje aptarti tradicinių verslo modelių pertvarkymo į vertės inovacija pagrįstas strategijas metodai. Tyrimo tikslas – pateikti tradicinių verslo modelių pertvarkymo į vertės inovacija pagrįstas strategijas tinkamus kelius bei metodus. Tyrimo rezultatai gauti panaudojus vieną iš kokybinių tyrimų metodų – struktūrizuotą apklausą (interview su Kauno mieste veikiančių gamybos, prekybos bei paslaugų įmonių vadovais. Prieš apklausą buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, loginis mokslinių verslo plėtros strategijų palyginimas. Pateiktos rekomendacijos, kaip tradicinius verslo plėtros modelius pertvarkyti į vertės inovacija pagrįstas strategijas. Siūloma taikyti „Keturių pokyčių“ metodą bei konkrečius būdus vartotojui teikiamai naudai padidinti (teikti papildomas paslaugas bei produktus, keisti bendravimo su klientais pobūdį ir kt.).

*Pagrindiniai žodžiai: konkurencija, plėtros ekonomika, strategijos, inovacijos, verslas.*

*JEL kodas – O10.*

### **Įvadas**

Verslo plėtra – vieni svarbiausių verslo įmonių strateginių tikslų. Didesni gamybos ir pardavimų mastai leidžia santykinai sumažinti netiesiogines ir neproduktyvias išlaidas, taikyti konkurencingą kainodarą, gauti didesnius pelnus. Nors nereti atvejai, kada palankiose verslo sąlygose dirbantys verslininkai pasiekia neblogų rezultatų ir neskirdami reikiamo dėmesio verslo strategijoms atnaujinti, nuolat vykstantys pokyčiai rinkos erdvėse verčia juos sugrįžti prie inovacinių valdymo strategijų, jų išsamesnio mokslinio studijavimo ir praktinio taikymo šiandieninėse verslo sąlygose.

Valdymo specialistai yra susipažinę su daugeliu strategijų bei jų kūrimo koncepcijų, orientuotų į konkurencinį pranašumą, inovacijas, antrepreneriškumą.

Pavyzdžiui, H. I. Ansoff (1964, 1965) suprato, kad labai didelę įtaką verslui daro aplinkos veiksniai ir kad organizacijos strategijos formavimas turi būti glaudžiai susijęs su aplinkos pokyčiais, jų prognozavimu. Todėl 1965 m. išleistoje knygoje „Korporacijų strategija“ jis pateikė organizacijos strateginio planavimo principus dinamikoje, kintančioje ir todėl gana sunkiai prognozuojamoje aplinkoje, didelį dėmesį skirdamas stiprių ir silpnų aplinkos veiksnių suvokimui ir įvertinimui. H. I. Ansoff

(1984) suformulavo strateginio valdymo taisykles, kurias suskirstė 4 grupes: a) taisyklės, pagal kurias vertinami esami ir būsimi organizacijos veiklos rezultatai; b) taisyklės, kurios nusako organizacijos santykį su jos aplinka, vartotojais; c) taisyklės, reglamentuojančias organizacijos vidinius santykius ir procesus; d) taisyklės, reikalingas sklandžiai kasdieninei organizacijos veiklai užtikrinti.

K. R. Andrews (1980), kalbėdamas apie aplinkos analizę, atkreipia dėmesį į būtinumą analizuoti konkurencijos veiksnius bei organizacijos galimybes didinti konkurencinį pajėgumą ir parengti sėkmingos konkurencijos strategijas.

Kaip konkurencinio pranašumo strategijų kūrimo koncepcijos autorius yra žinomas Harvardo universiteto profesorius M. Porter (1979), kuris pateikė penkių konkurencinių jėgų modelį organizacijų aplinkai analizuoti. Penkiomis konkurencinėmis jėgomis autorius laikė rinkoje jau veikiančius konkurentus, potencialius konkurentus, galimus produktų (paslaugų) pakaitalus, tiekėjus ir klientus. Vadovaujantis M. Porter pasiūlyta metodika, galima išanalizuoti penkių konkurencinių veiksnių įtaką bet kuriai organizacijai, nustatyti jos stipriąsias ir silpnąsias puses konkurencinėje aplinkoje ir, įvertinus galimus pavojus, parengti konkurenciniu požiūriu pranašesnes strategijas.

Galima teigti, jog klasikiniai tapo ir M. Porter (1985) pateikti du konkurencinio pranašumo įgijimo metodai, pavadinti žemos kainos ir diferencijavimo strategijomis.

Ieškant resursų žemos kainos strategijai įgyvendinti, siūloma analizuoti vertės-kąštų grandinę, kuri šiuo atveju apima pinigus, medžiagas, darbą, įrengimus, pastatus, žemę ir valdymą. Priklausomai nuo pasirinktos strategijos, organizacijos skirtingai elgiasi atskiruose šios grandinės etapuose ir įgyja skirtingą konkurencinį pranašumą.

Tačiau radikalios besikeičiančios veiklos sąlygos verčia organizacijų vadovus keisti požiūrį į konkurenciją bei vertę. Tai sudėtingas procesas, kadangi įsivyravusi organizacijų valdymo inercija, nenoras atsisakyti žinomų ir įprastų valdymo metodų bei principų tampa kartais sunkiai įveikiamais barjeriais kelyje į naują vertės supratimą. Todėl vadovams nėra lengva ir paprasta tuos barjerus pašalinti iš organizacijų strategijų ir persiorientuoti prie naujų vizijų. Šiuos sunkumus galima būtų pateisinti, kad ir savotiška „konkurencinio pajėgumo didinimo“, „konkurencinės kovos aktyvinimo“ šalininkų vadybos mokslo monopolizacija. Juk daugelio autorių (mokslininkų, vadybininkų, studentų) darbuose kaip pavyzdinės nagrinėjamos „konkurentų skirtumų piramidės“ (Abell, 1980), „konkurencinių jėgų“ ir „konkurencinio pranašumo įgijimo“ (Porter, 1985), „biznio proceso reorganizavimo“ (Hammer, 1993), „produktų diferencijavimo ir vartotojų segmentavimo“ (Kotler, 1991; Jain, 1993; Strickland, 1989; Grant, 1995) teorijos, kurių pagrindinė paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečioje veikloje, siekiant didesnių verslo pajamų.

Modifikuotos klasikinės valdymo strategijos ilgą laiką padėjo sėkmingai spręsti šią problemą, tačiau dabar jų efektyvumas gerokai sumažėjo, kadangi organizacijų ir kitų veiklos subjektų aplinka tampa vis nestabilesnė.

R. Jucevičiaus (1996) požiūriu, vertinant strateginio valdymo mokslo būklę tarptautiniame kontekste, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad beveik atsisakoma klasikinės strateginio planavimo ideologijos, tikslų kiekybinių strateginės veiklos išraiškos ir vertinimo kriterijų ir pradeda dominuoti kokybiniai, mažai struktūrizuoti kriterijai. Tai objektyvus procesas, kurį lemia radikalios kintančios veiklos sąlygos.

Ekonominės plėtros strategijų tyrimai (Kim, 2005), atlikti daugelyje sėkmingai veikiančių kompanijų, parodė, jog sėkmę lėmė netradiciniai strateginiai sprendimai, atsisakius įprastinės konkurencinės kovos, ir pagrindinį dėmesį nukreipus į inovacinių strategijų formavimą bei įgyvendinimą, strategijų, kurių kertinis akmuo – inovacinis požiūris į vertę.

**Mokslinė problema** – nepakankamai ištirtas Lietuvos verslininkų požiūris į vertę, skirtingos vertės sąvokų interpretacijos, mažai mokslinėje literatūroje aptarti tradicinių verslo modelių pertvarkymo į vertės inovacija pagrįstas strategijas metodai.

**Tyrimo objektas** – verslo įmonių ekonominės plėtros strategijos.

**Tyrimo tikslas** – pateikti tradicinių verslo modelių pertvarkymo į vertės inovacija pagrįstas strategijas tinkamus kelius bei metodus.

**Tyrimo metodika.** Tyrimo rezultatai gauti panaudojus vieną iš kokybinių tyrimų metodų – struktūrizuotą apklausą (interviu su Kauno mieste veikiančių gamybos, prekybos bei paslaugų įmonių vadovais, turinčiais didesnę nei penkerių metų vadovaujančio darbo patirtį). Interviu vyko pagal paruoštą klausimyną ir apklausos planą. Prieš apklausą atlikta mokslinės literatūros analizė, loginis mokslinių verslo plėtros strategijų palyginimas. Interpretuojant tyrimo rezultatus, naudoti apibendrinimo, sisteminės analizės ir grafinio vaizdavimo metodai.

Atliekant apklausą vadovautasi mokslinio pagrįstumo, tikslingumo ir nešališkumo principais.

## **Problematikos teorinė apžvalga ir tyrimo rezultatai**

Verslo plėtros strategijų koncepcijas ir metodikas pakankamai išsamiai išanalizavo ir apibendrino Kauno technologijos universiteto profesorius R. Jucevičius 1996 m. monografijoje „Strateginis organizacijų vystymas“. Apibendrinęs išanalizuotas valdymo koncepcijas, monografijos autorius suformulavo tris pagrindines išvadas, iš kurių svarbiausia yra ta, kur teigiama, jog „atsižvelgiant į veiklos sąlygų kitimo tendencijas, perspektyviausia dėmesį koncentruoti į kūrybinių strategijos formavimo modelių taikymą, siejant juos su veiklos antrepreneriškumu“.

Aiškindamas antrepreneriškumo esmę, R. Jucevičius pasitelkė J. Schumpeter ir jo „Naujųjų kombinacijų“ idėjas. J. Schumpeter (1934) manymu, antrepreneriu gali būti tik tas, kas sugeba kurti „Naujasias kombinacijas“, kurių esmė yra tokia:

- naujų, iki tol nežinomų vartotojui, produktų sukūrimas ir pateikimas į rinką, ar bent iš esmės naujos kokybės jiems suteikimas;
- naujų, iki šiol neišbandytų, gamybos ir veiklos būdų sukūrimas;
- naujų rinkų, kuriose iki tol nebuvo šios šakos ar rūšies produktų, konkrečios šalies įmonių atradimas, sukūrimas ar įsisavinimas, nepriklausomai nuo to, ar šios rinkos iki tol egzistavo, ar ne;
- naujų apsirūpinimo šaltinių ir kanalų įsisavinimas;
- naujų verslo sričių įdiegimas, sukūrimas, monopolistinės situacijos savame versle sukūrimas ar, atvirkščiai, jos panaikinimas.

Inovaciniai strategijų aspektai dominuoja ir žydrųjų vandenynų strategijoje (Kim, 2005), kurios kertinis akmuo – inovacinis požiūris į vertę, kur pagrindinis vertintojas yra vartotojas. Kurdamas „naujas kombinacijas“ antrepreneris pasiryžęs pateikti

virtotojui dar jam nežinomus produktus ar paslaugas. Tačiau šalia šios inovacinės ant-reprenerio misijos lieka neatsakytas ne mažiau masiniam virtotojui svarbus klausimas – už kokią kainą bus pateiktas tas dar virtotojui nežinomas produktas ir kokia jo nauda virtotojui. Technologinės inovacijos niekad negarantuoja verslo sėkmės – naujų produktų vystymui skirtos pastangos ir resursai turi veikti kartu su tinkamu verslo modeliu, kuriam svarbiausia įėjimo į rinką ir vertės gavimo strategijos.

Kad ir kurį žydrųjų vandenynų strategijos pavyzdį benagrinėsime, suprasime, jog strateginį šuolį lėmė būtent inovacinis požiūris į vertę. Pavyzdžiui, išnagrinėjus mobiliojo ryšio ir interneto privalumus, buvo sukurta virtotojų svarbiausius poreikius tenkinanti paslauga – „į-režimas“. Japonijos bendrovė „NTT DoCoMo“ nesukūrė naujos technologijos, bet sujungė jau egzistuojančių technologijų (internetu ir mobiliojo telefono) privalumus, o abiejų technologijų trūkumus panaikino arba sumažino. Tokiu būdu buvo sukurta nauja vertė, su kurios dinamine kreive negalėtų konkuruoti nei paprastas mobilusis telefonas, nei asmeninis kompiuteris.

Tirtų verslo įmonių vadovų požiūriu, konkurencinės ir inovacinės strategijos skiriasi strategijos filosofija, skirtingi yra strategijų tikslai bei uždaviniai. Konkurencinių ir inovacinių strategijų esminiai skirtumai pateikti lentelėje.

Lentelė. Konkurencinių ir inovacinių strategijų esminiai skirtumai

Vertinimo kriterijai	Konkurencinės strategijos	Inovacinės strategijos
Strategijos filosofija	Konkurencinėje kovoje laimi stipresni ir apsukresni	Nugalėtojų ir pralaimėjusiųjų nėra (laimi verslininkas, virtotojas, visuomenė)
Strategijos tikslas	Padidinti konkurencinį pranašumą, siekiant pralenkti ar nugalėti konkurentus	Sukurti aplinką, kurioje konkurentai ir konkurencija būtų nereikšmingi
Pagrindiniai uždaviniai	Sumažinti konkurenciją rinkoje ir diktuoti savo sąlygas rinkos dalyviams	Sukurti didesnės vertės gaminius bei paslaugas ir pateikti jas virtotojui už sąlyginai mažesnę kainą

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima daryti išvadą, jog analizuojamose strategijose kalbama apie naujus gaminius, paslaugas, tačiau tikrai inovacinėse strategijose pagrindinis dėmesys sutelktas į inovacinę vertės supratimą, atsisakant konkurencijos, kainos ir kokybės kompromiso bei kitų konkurencinių strategijų ypatumų. Tikrai stereotipiškai ir tradiciškai mąstant nėra prasmės rūpintis savo klientui siūloma verte, nes manoma, kad pajamų ir išlaidų architektūra yra pakankamai gerai veikiantis mechanizmas tai vertei pamatuoti (Arrow, 1974).

Inovacinės verslo plėtros strategijas gali sėkmingai parengti ir įgyvendinti įvairių veiklos sričių įmonės, nepriklausomai nuo to, ar jų veiklos pobūdis yra gamyba, ar prekyba, ar kitokia veikla. Gamybos, paslaugų teikimo ar prekybos procese sukuriamą pridėtinę vertę, kurios dydis gali būti įvertintas skirtingais metodais. Gamintojas dažnai yra linkęs sukurtą vertę sieti su patirtomis sąnaudomis, net nesigilindamas į tai, ar tos sąnaudos buvo objektyviai būtinos tam ar kitam gaminiui pagaminti. Visgi į konkurencinę kovą įsitraukę verslo kompanijų strategai priversti vis daugiau investuoti į veiksmus, kurie dažnai virtotojui nėra svarbiausi. Todėl inovacinių plėtros strategijų kūrėjai turi vadovautis logika, orientuota ne į konkurentus, bet į virtotojų

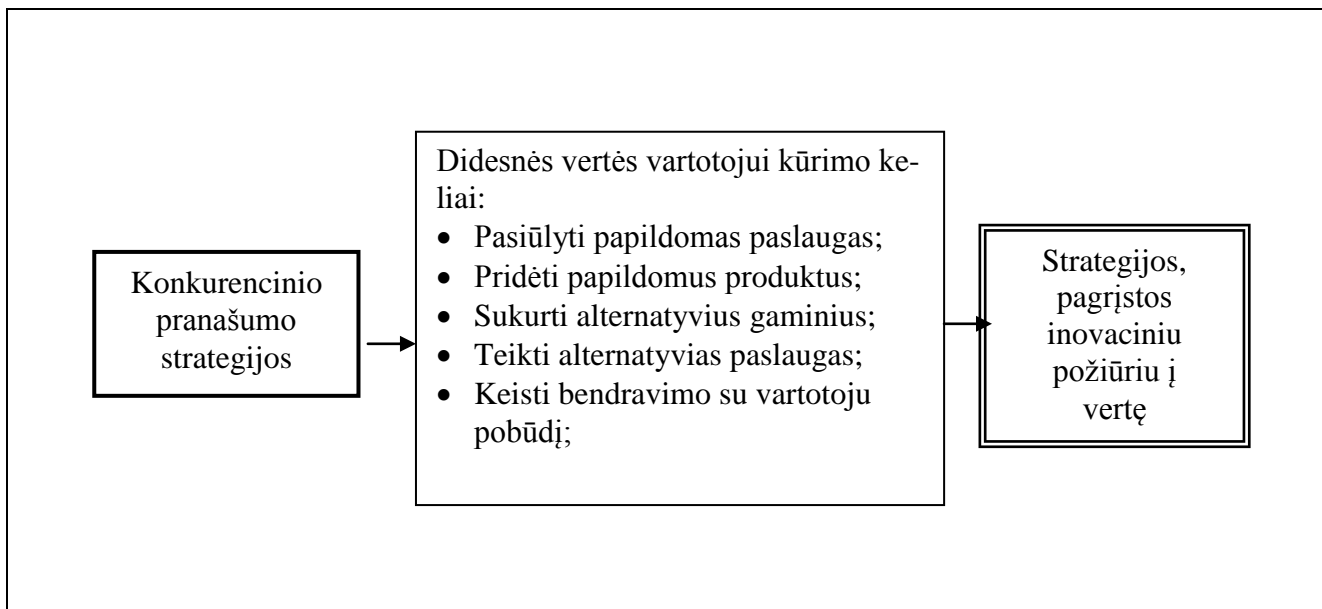
besikeičiančius poreikius ir galimybes. Pagal J. Harreld (2007), norint sėkmingai sujungti efektyvią verslo plėtros strategiją ir verslo modelį, reikia segmentuoti rinką, sukurti naują atskirą vertę ir vertės pasiūlymą kiekvienam segmentui, sukurti aparatą tai vertei keliauti į abi puses, o tada vėl ieškoti izoliuojančių mechanizmų, kurie apsaugotų verslo modelį ir strategiją nuo konkurentų imitacijų.

Vertės inovacija, būdinga žydrųjų vandenynų strategijai (Kim, 2005). Nors naujovių įgyvendinimas dažnai susijęs su papildomomis investicijomis, tačiau gautas vertės vartotojui šuolis bus garantas naujai rinkos erdvei sukurti. Vertės vartotojui augimas yra naudingas ne tik vartotojui, bet ir gamintojui, galinčiam gauti didesnę kainą.

Tirtų įmonių vadovų nuomone, vartotojo gaunamai vertei padidinti naudotini tokie būdai, kaip pavyzdžiui: papildomų paslaugų teikimas, alternatyvių produktų gamyba, alternatyvių paslaugų teikimas, bendravimo su klientais formos. Verslo plėtros strategijų, pagrįstų vertės inovacija, formavimo keliai parodyti 1 pav. Vartotojus ypač vilioja nemokamos papildomos paslaugos. Pavyzdžiui, nemokamas arba už minimalią kainą atliekamas automobilio techninės būklės patikrinimas, baldų pristatymas sukuria didesnę naudą vartotojui.

Gerų verslo plėtros rezultatų galima pasiekti pasiūlant vartotojui alternatyvius produktus bei paslaugas. Tai naujos transporto rūšys, alternatyvūs energijos šaltiniai, alternatyvios statybinės medžiagos, naujos komunikacijos priemonės, alternatyvios mokymo formos ir kt.

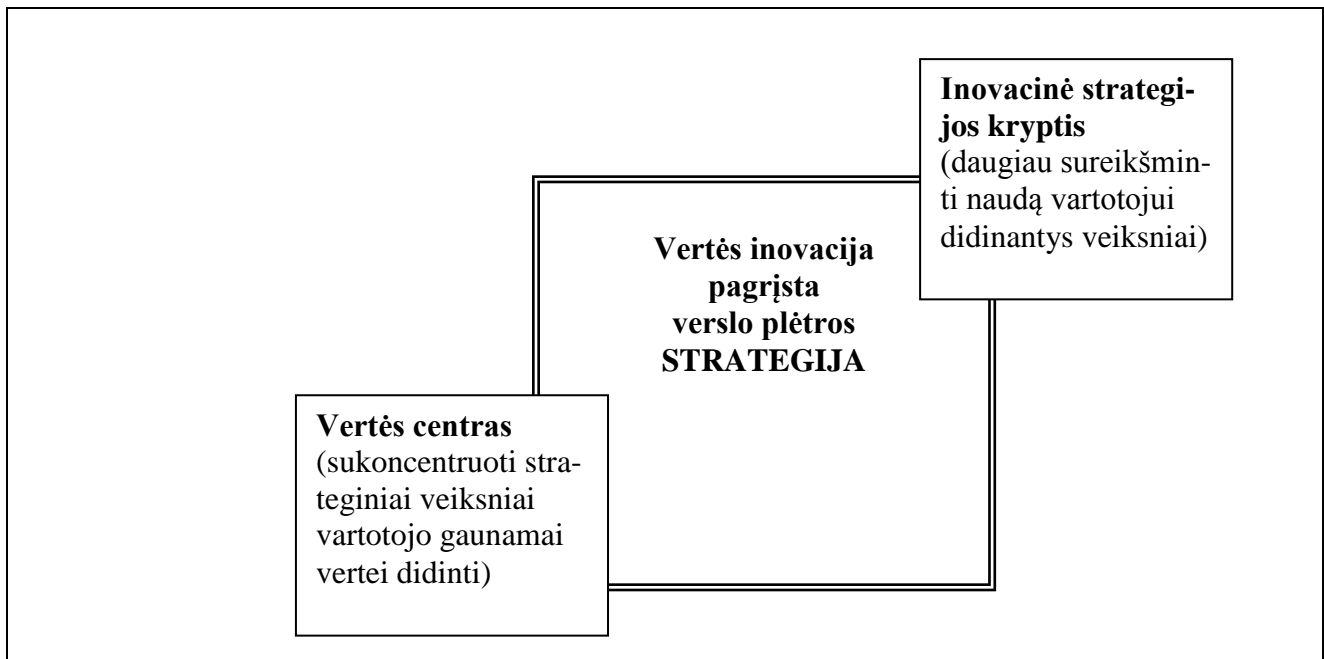
Paslaugų teikimo sferoje svarbu žinoti vartotojo poreikius funkcionalumo ir emocionalumo prasme: vienur reikia, kad būtų įdomu ir linksma, kitur – kad būtų greitai ir kokybiškai atliekama tam tikra paslauga.



1 pav. Vertės inovacija pagrįstų strategijų formavimo keliai

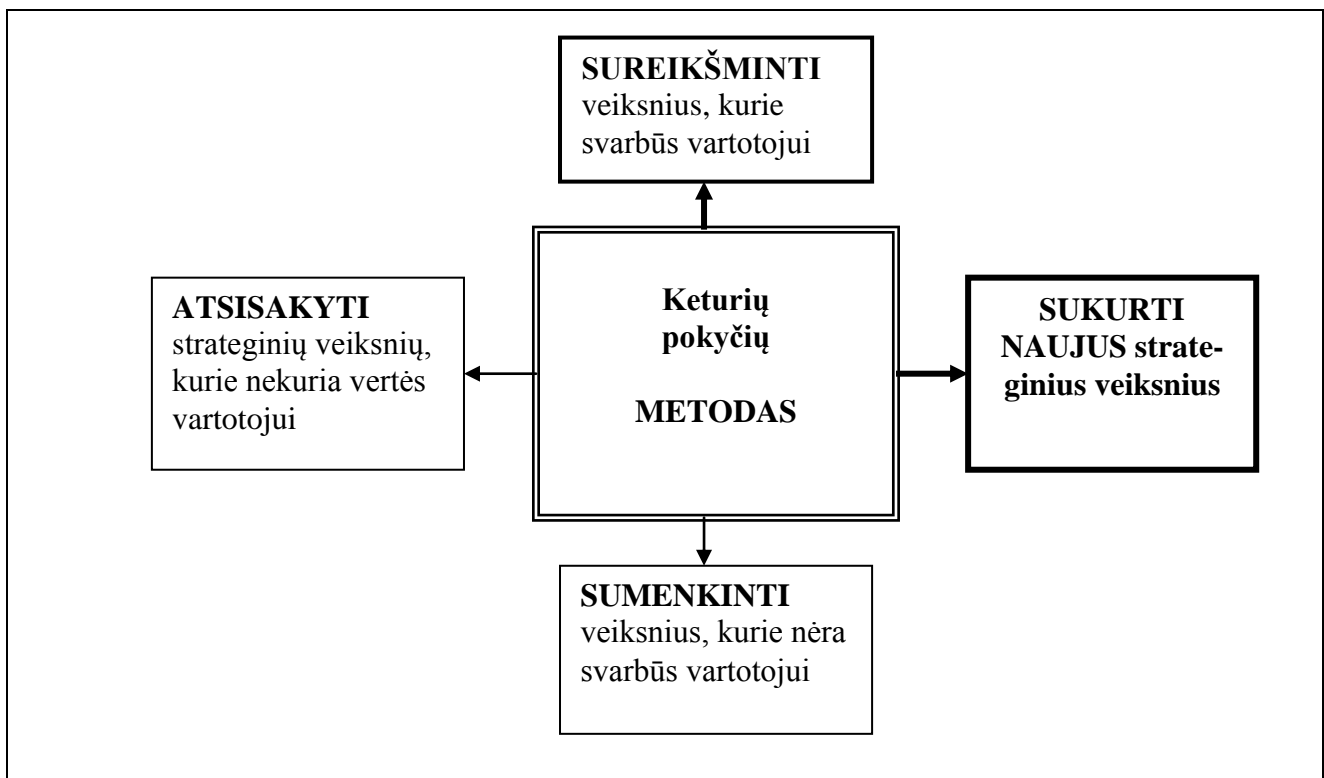
Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti svarbiausius požymius, kuriuos turi atitikti į vertės inovaciją orientuotos strategijos. Tai strateginių veiksmų koncentracija vartotojo naudai padidinti (Vertės centras) inovacinė strategijos kryptis, kuri išreiškia-

ma didesnę reikšmę suteikiant tiems strateginiams veiksniams, kurie yra svarbūs vartotojui. Gauti rezultatai parodyti 2 pav.



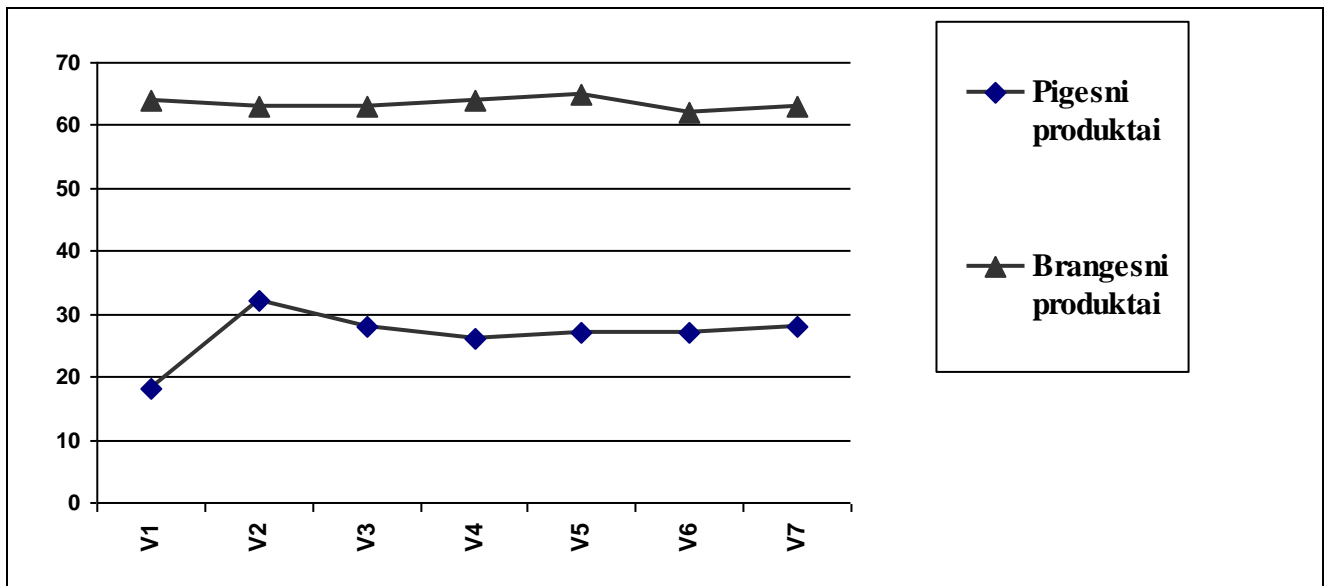
2 pav. Vertės inovacija pagrįstų strategijų esminiai požymiai

Rekomenduojama taikyti keturių pokyčių metodą, norint pertvarkyti tradicinius verslo plėtros modelius ir suformuoti vertės inovacija pagrįstas verslo plėtros strategijas (žr. 3 pav.).

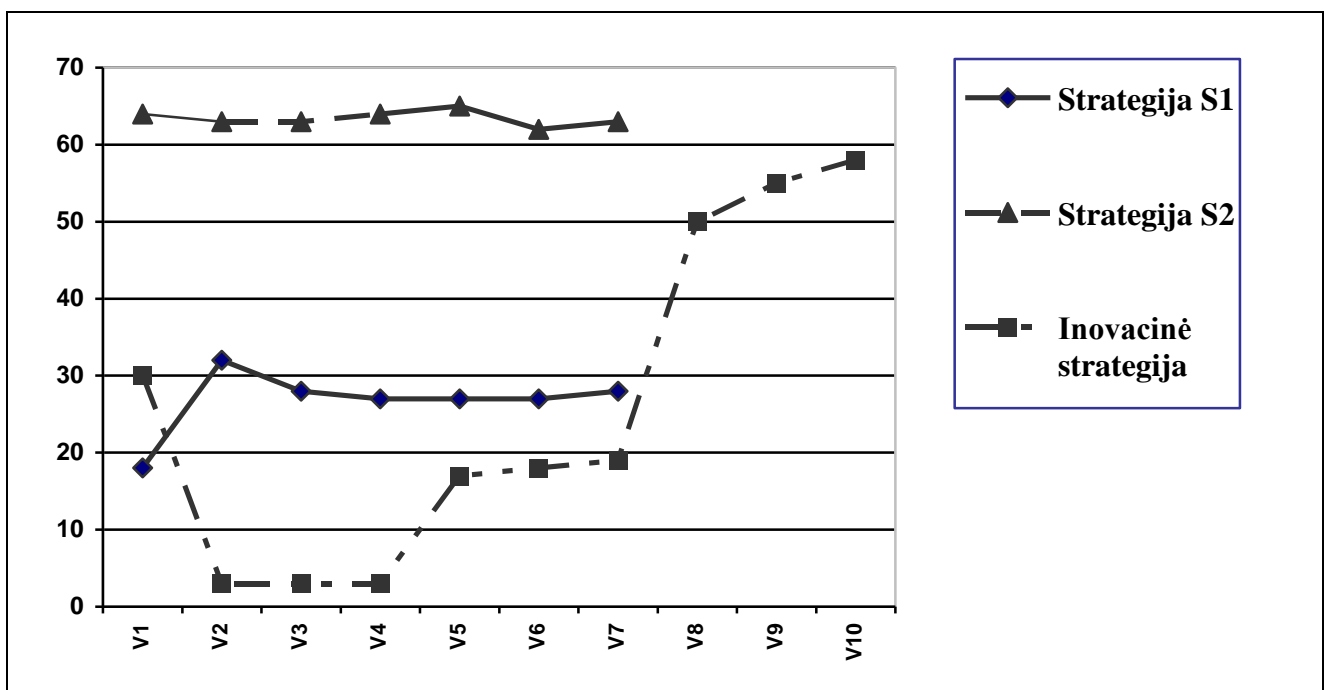


3 pav. Keturių pokyčių metodas

Tradicinių ir pertvarkytų, panaudojant Keturių pokyčių metodą, verslo strategi-  
jų išsklotinės parodytos 4 ir 5 pav.



4 pav. Tradicinių verslo strategių išsklotinė (pavyzdys)



5 pav. Tradicinių ir inovacinių verslo strategių išsklotinė (pavyzdys)

Formuojant inovacinę verslo plėtros strategiją (5 pav.), buvo pritaikytas Keturių pokyčių metodas: atsisakyta veiksnių V2-V4, sumenkinti veiksniai V5 ir V6, sureikšmintas strategijos S1 veiksnys V7 ir sukurti nauji veiksniai V8-V10, kurie yra svarbūs vartotojams ir sukuria didesnę vertę.

Sukurti efektyvias inovacines strategijas nėra lengvas kelias. Tame kelyje yra įvairių kliūčių bei pavojų. Verslininkų nuomone, tai tradicinis mąstymas, naujovių baimė, rizika, lėšų stoka, skirtingas savininkų ir valdytojų požiūris ir kt.

Tačiau svarbiausia vertės inovacija pagrįstų strategijų formavimo ir sėkmingo įgyvendinimo sąlyga yra inovacinis požiūris į vertę.

## **Išvados**

1. Inovacinės verslo plėtros strategijos – tai šiuolaikiški „įrankiai“ bendrovių ekonominės veiklos rezultatams pagerinti.

2. Inovacinių strategijų pagrindinis tikslas yra sukurti aplinką, kurioje konkurentai ir konkurencija būtų nereikšmingi. Šiam tikslui pasiekti reikalingas verslo savininkų bei vadovų inovacinis požiūris į vertę.

3. Inovacinės verslo plėtros strategijos turi išsiskirti esminiais požymiais, prie kurių priskirtini „Vertės centras“ bei „Inovacinė strategijos kryptis“.

4. Pagrindiniai keliai, galintys nuvesti verslą iš tradicinių į vertės inovacija orientuotas strategijas yra „Papildomų paslaugų teikimas bei papildomi produktai“, „Alternatyvūs produktai ir paslaugos“, taip pat inovacinis bendravimo su klientais pobūdis.

5. Pertvarkant tradicines verslo plėtros strategijas, rekomenduojama naudoti Keturių pokyčių metodą.

6. Didesnę vertę vartotojui galėtų sukurti mažmeninę prekybą vykdančios verslo subjektai, teikdami papildomas paslaugas, susijusias su prekės pasirinkimu, pristatymu bei garantiniu aptarnavimu.

7. Buitinio vartojimo prekes gaminančios bendrovės turėtų didinti vartotojui teikiamą naudą, gerinant gaminių komplektavimą, pridėdant papildomus produktus (pavyzdžiui, prie vaikiškų rūbų pridėdant atšvaitus).

8. Teikdamos papildomas paslaugas didesnę vertę vartotojui galėtų sukurti ir tos organizacijos, kurių veikla nepasižymi operatyviu funkcijų vykdymu (pavyzdžiui, eilės parduotuvėse, bankuose, gydymo įstaigose, kirpyklose, remonto centruose ir kt.). Papildomos paslaugos, kaip pavyzdžiui, klientų konsultavimas, videofilmai, padedantys išsirinkti tinkamą prekę bei sužinoti eksploataavimo ypatumus, ar aiškinantys vartotojų teises, padėtų sumažinti vartotojų nepasitenkinimą dėl nepakankamo paslaugų funkcionalumo.

9. Mokymo paslaugas teikiančioms organizacijoms rekomenduotina naudoti interaktyvius mokymo metodus bei emocines priemones, kurios funkcionalumą padarytų patraukliu ir įdomiu.

## **Literatūra**

1. Abell, D. F. (1980). *Defining the business*. – New York: Prentice Hall.
2. Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. – Homewood: Irwin.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. – New York: McGraw-Hill.
4. Ansoff, H. I. (1984). *Implementing Strategic Management*. – New York: John Wiley.
5. Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. – New York: John Wiley.



6. Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategic analysis: concepts, techniques, applications*. – Oxford: Blackwell.
7. Harreld, J. B., O'Reilly C. O., Tushman M. L. (2007). *Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action* // *California Management Review*. No. 49(4).
8. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. – New York: Harper Business.
9. Jain, S. C. (1993). *Marketing planning and strategy*, 4th ed. South-West publ.
10. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas: Technologija.
11. Kim Chan, W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. – Boston: Harvard Business School Press.
12. Kotler, Ph. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, 7th ed. Prentice-Hall.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: Free Press.
14. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York: Free Press.
15. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. – Cambridge: Harvard university press.
16. Strickland, A., Thompson, A. A. (1989). *Strategic management: concepts and cases*, 6th ed. Irwin.

## **THE FORMATION OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES – INNOVATIVE STANDPOINT OF VALUE**

**Kazys Lukaševičius**

*Kaunas University of Technology*

### **Summary**

Gaining and developing competitive advantage against segment competitors is one of the key issues reviewed by scientists and researchers across the globe. It is offered to implement “Low price”, “Concentration” and other strategies that could defeat segment rivals. To implement strategies, in order to gain competitive advantage, businesses invest a large number of resources, though the expected result is not always achieved. That’s why innovative approach towards value becomes so important. Authors of the book “Blue Ocean Strategy” W. Chan Kim and R. Mauborgne introduced an alternative, innovative way to create a new market value by eliminating the competition between rivals. The examples of world’s leading companies showed that innovative strategies might be formed and shaped in many different ways. The scientific problem actuality depends on different interpretation of the value meaning and on shortly in scientific literature discussed traditional business development strategies conversion to value based innovative methods. The research aim is to provide ways and methods of traditional business models transaction to value based innovative strategies. The research results are based on quality research method – structured survey (conducted interview with the executives of manufacturing, good sales and services industry in Kaunas). Before the survey the scientific literature analysis was carried out, logical comparison of business development strategies was made. To correctly interpret the research results systemic, graphical analysis methods were used. In this article one can find recommendations, how to rearrange traditional business development models into models based by innovative value approach. It is offered to use “Four changes” method and other measures in order to increase the value captured by customer (offer additional products and services, change communication methods).

*Keywords: competition; development economics; strategies; innovation; business.*

*JEL code – O10.*