

# Inovatoriaus dilema: kai dėl naujų technologijų žlunga puikios įmonės

Autorius Claytonas M. Christensenas

MP3 versija: [https://bookskim.lt/mp3/lt/book/www.bookskim.lt\\_660\\_abstrakt-Inovatoriaus\\_dilema\\_.mp3](https://bookskim.lt/mp3/lt/book/www.bookskim.lt_660_abstrakt-Inovatoriaus_dilema_.mp3)

## Santrauka:

„Inovatorių dilema: kai dėl naujų technologijų žlunga didžiosios įmonės“ (Clayton M. Christensen) yra knyga, kurioje nagrinėjamos priežastys, kodėl kai kurios sėkmingiausios įmonės žlunga susidūrusios su žlugdančiomis technologijomis. Autorius teigia, kad šios firmos dažnai priima racionalius sprendimus remdamasi savo dabartiniais verslo modeliais, tačiau jos nesugeba atpažinti ir pakankamai greitai reaguoti į naujas technologijas, kurios gali sutrikdyti jų pramonę. Savo mintims iliustruoti jis naudoja įvairių pramonės šakų, pvz., diskų įrenginių, plieno gamyklų ir mažmeninės prekybos parduotuvių, atvejų tyrimus. Christensen pradeda diskutuoti, kaip įsitvirtinusios įmonės gali pasitenkinti savo sėkme ir neatpažinti galimų naujų technologijų ar konkurentų keliamų grėsmių. Tada jis paaiškina, kaip žlugdančios naujovės gali sukelti didelių įmonių žlugimą, nes jos neturi išteklių ar galimybių, reikalingų greitam prisitaikymui. Jis taip pat aptaria, kaip senieji operatoriai gali nenorėti investuoti į trikdančias technologijas dėl trumpalaikio finansinio spaudimo arba nesuvokimo apie ilgalaikes investavimo į jas pasekmes. Toliau autorius aptaria trikdžių valdymo strategijas, įskaitant atskirų organizacijų, skirtų tik naujoviškų produktų kūrimui, kūrimą; daug investuoti į mokslinius tyrimus ir plėtrą; sutelkiant dėmesį į klientų poreikius, o ne į esamas produktų linijas; ir eksperimentuoti su griežtais planavimo procesais. Galiausiai jis teikia patarimus vadovams, norintiems, kad jų įmonių produktai ir paslaugos išliktų konkurencingi, nepaisant naujų technologijų sukeltų sutrikimų. Apskritai, „Inovatorių dilema“ yra išvalgus žvilgsnis į tai, kodėl kai kurios sėkmingiausios įmonės susiduria su žlugdančiomis naujovėmis. Tai suteikia vertingos informacijos apie tai, kaip įmonės turėtų reaguoti į technologinius pokyčius, jei nori išlikti konkurencingos šiandieniniame greitai besikeičiančiame pasaulyje. </p></div>

## Pagrindinės idėjos:

**#1. Žlugdančios technologijos: ardomosios technologijos yra tos, kurios sukuria naują rinką ir galiausiai sutrikdo esamą rinką, išstumdamos nusistovėjusias rinkoje pirmaujančias įmones. Šios technologijos dažnai prasideda kaip pigūs, pigūs ir žemo našumo produktai, kurie ilgainiui tampa galingesni ir patrauklesni pagrindiniams klientams.**

Žlugdančios technologijos yra tos, kurios sukuria naują rinką ir galiausiai sutrikdo esamą rinką, išstumdamos nusistovėjusias rinkoje pirmaujančias įmones. Šios technologijos dažnai prasideda kaip žemos klasės, nebrangūs ir žemo našumo produktai, kurie iš pradžių patinka tik nedidelei gyventojų grupei. Tačiau laikui bėgant jie tampa galingesni ir patrauklesni pagrindiniams klientams dėl mažesnės kainos arba geresnio našumo, palyginti su esamais pasiūlymais. Tuomet ardomoji technologija pradeda atimti verslą iš didesnių įmonių, kurios daug investavo kurdamos aukštesnės klasės produktus savo pagrindinei klientų bazei. Dėl to šios įmonės gali patirti didelių nuostolių, jei jos pakankamai anksti nesuvoks ardomos technologijos potencialo. Todėl visų dydžių įmonėms svarbu žinoti apie atsirandančias tendencijas, kad išvengtų galimų trikdžių. Be to, įmonėms taip pat svarbu ne tik sutelkti dėmesį į esamų produktų tobulinimą, bet ir ieškoti būdų, kaip jos galėtų diegti naujoves naudodami naujas technologijas, kurios gali sutrikdyti jų dabartines rinkas. Taip elgdamiesi jie bus geresnėje padėtyje susidūrę su žalingų technologijų konkurencija.

**#2. Palaikančios technologijos: Palaikomosios technologijos yra tos, kurios pagerina esamų produktų ir paslaugų našumą, leidžiančios įsitvirtinusioms įmonėms išlaikyti savo pozicijas rinkoje. Šios technologijos dažnai yra patrauklesnės klientams ir pelningesnės įmonėms.**

Palaikančios technologijos yra svarbi inovacijų proceso dalis. Jie leidžia įsitvirtinusioms įmonėms išlaikyti savo

Psl. 1/7

pozicijas rinkoje gerinant esamų produktų ir paslaugų našumą. Šios technologijos klientams dažnai suteikia patrauklesnių galimybių, o įmonėms yra pelningesnės. Pavyzdžiui, įmonė gali sukurti naują technologiją, kuri leidžia pagaminti jos produktą greičiau arba mažesniais sąnaudomis nei anksčiau. Tai gali padėti jiems išlikti konkurencingiems savo pramonėje ir neatsilikti nuo besikeičiančių klientų poreikių. Tvarios technologijos gali ne tik pagerinti našumą, bet ir padėti įmonėms išlikti prieš konkurentus, kurie bando patekti į tą pačią rinkos erdvę. Nuolat diegdamos naujoves ir diegdamos naujas funkcijas ar galimybes, įmonės gali išsiskirti iš kitų pramonės dalyvių ir sukurti unikalų vertės pasiūlymą klientams. Galiausiai, tausojančios technologijos gali padėti sumažinti išlaidas, susijusias su gamybos procesais ar medžiagomis, naudojamomis gaminant produktus. Ieškodamos būdų, kaip efektyvinti gamybą arba naudodamos pigesnes medžiagas, įmonės gali padidinti pelną neprarandant kokybės.

**#3. *Inovatoriaus dilema: Inovatoriaus dilema yra situacija, kai įsitvirtinusios įmonės negali pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis, nes jos orientuojasi į technologijų palaikymą. Tai lemia, kad įsitvirtinusias įmones išstumia nauji rinkos dalyviai.***

Inovatoriaus dilema yra verslo pasaulyje plačiai aptarinėjama koncepcija. Tai reiškia situaciją, kai įsitvirtinusios įmonės negali pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis, nes yra orientuotos į technologijų palaikymą. Dėl to įsitvirtinusias įmones išstumia nauji rinkos dalyviai, kurie gali geriau panaudoti šias žlugdančias technologijas. Savo knygoje „Inovatorių dilema: kai naujos technologijos sukelia didžiųjų įmonių žlugimą“ Claytonas M. Christensenas paaiškina, kaip ši dilema atsiranda ir kodėl įmonėms taip sunku ją įveikti. Jis teigia, kad susidūrusios su trikdančia technologija dauguma įmonių sutelkia savo išteklius į esamų produktų tobulinimą, o ne investuoja į naujų kūrimą. Tai reiškia, kad nors jie gali išlaikyti savo dabartinę rinkos dalį, jie negalės pasinaudoti jokiomis naujos technologijos teikiama galimybėmis. Christensenas taip pat apibūdina strategijas, kaip įveikti šią dilemą, pavyzdžiui, atskirų padalinių organizacijoje kūrimas, skirtas tik novatoriškų sprendimų tyrimams ir kūrimui arba partnerystė su kitomis organizacijomis, kurios specializuojasi naujų technologijų srityje. Įmdamosi tokių veiksmų, įmonės gali užtikrinti, kad išliks konkurencingos net susidūrusios su žlugdančiomis naujovėmis.

**#4. *Rinkos segmentavimas: rinkos segmentavimas yra rinkos padalijimas į skirtingas klientų grupes, turinčias skirtingus poreikius ir pageidavimus. Tai leidžia įmonėms sutelkti dėmesį į konkrečius segmentus ir kurti tiems segmentams pritaikytus produktus bei paslaugas.***

Rinkos segmentavimas yra svarbi priemonė įmonėms suprasti savo tikslinę rinką ir kurti produktus bei paslaugas, atitinkančias tų klientų poreikius. Padalijus rinką į atskirus segmentus, įmonės gali nustatyti, kurios grupės greičiausiai įsigys jų produktą ar paslaugą, todėl gali sutelkti dėmesį į tuos konkrečius segmentus. Tai leidžia įmonėms sukurti pritaikytus pasiūlymus, kurie geriau atitiktų kiekvieno segmento poreikius, padidintų klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Be to, suprasdamos skirtingas kiekvieno segmento ypatybes, įmonės gali efektyviau pritaikyti savo rinkodaros strategijas. Pavyzdžiui, jie gali pasirinkti skirtingus reklamos kanalus, atsižvelgdami į kiekvienos grupės pageidavimus, arba naudoti tikslinius pranešimus, kad tiesiogiai pasiektų potencialius klientus tam tikrame segmente. Rinkos segmentavimas taip pat padeda įmonėms suprasti, kaip konkurentai taikosi į panašias rinkas. Apskritai rinkos segmentavimas yra efektyvus būdas įmonėms geriau suprasti savo tikslinę auditoriją ir kurti produktus bei paslaugas, kurie patiktų būtent joms. Pasinaudodamos šia strategija, įmonės gali padidinti klientų pasitenkinimą ir įgyti vertingų įžvalgų apie konkurentų veiklą.

**#5. *Vertės tinklai: Vertės tinklai yra įmonių, tiekėjų ir klientų santykiai, leidžiantys įmonėms kurti ir užfiksuoti vertę. Įmonės turi suprasti savo vertės tinklus, kad nustatytų sutrikimo ir išlaikymo galimybes.***

Vertės tinklai yra įmonių, tiekėjų ir klientų santykiai, leidžiantys įmonėms kurti ir užfiksuoti vertę. Įmonės turi suprasti savo vertės tinklus, kad nustatytų sutrikimo ir išlaikymo galimybes. Vertės tinklus galima įsivaizduoti kaip tarpusavyje susijusių mazgų, atstovaujančių įvairioms pramonės ar rinkos suinteresuotosioms šalims, tinklą. Šie mazgai apima įmones, tiekėjus, klientus, reguliavimo institucijas, konkurentus, technologijų tiekėjus ir kitus veikėjus, kurie daro įtaką išteklių srautui tinkle. Šių vertės tinklų struktūra nuolat keičiasi dėl technologinės pažangos ar klientų pageidavimų pokyčių. Todėl įmonėms svarbu neatsilikti nuo atitinkamų pramonės šakų pokyčių, kad jos galėtų

atitinkamai pakoreguoti savo strategijas. Suprasdami, kaip kiekvienas mazgas sąveikauja vienas su kitu tam tikrame tinkle, įmonės gali geriau numatyti galimus sutrikimus prieš jiems atsirandant. Be to, naudodamos duomenis iš įvairių šaltinių, pvz., klientų atsiliepimų apklausų ar konkurentų analizės ataskaitų, įmonės gali įgyti vertingų įžvalgų, kaip geriausiai optimizuoti savo veiklą tam tikrame vertės tinkle. Tai padeda jiems nustatyti sritis, kuriose jie gali turėti konkurencinių pranašumų prieš konkurentus, taip pat leidžia kurti naujus produktus ar paslaugas, atitinkančius nepatenkintus vartotojų poreikius.

**#6. Išteklių paskirstymas: išteklių paskirstymas yra išteklių paskirstymo įvairioms veikloms procesas, siekiant maksimaliai padidinti vertę. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, turi skirti išteklių tiek tvarioms, tiek žalingoms technologijoms.**

Išteklių paskirstymas yra svarbi bet kurios verslo strategijos dalis. Tai apima sprendimą, kaip geriausiai panaudoti turimus išteklius, siekiant maksimaliai padidinti vertę ir išlikti konkurencingam. Tai reiškia, kad reikia paskirstyti išteklius tiek tvarioms technologijoms, kurios palaiko esamus produktus ar paslaugas, tiek trikdančioms technologijoms, kurios sukuria naujas rinkas arba sutrikdo esamas. Clayton M. Christensen knygoje „Inovatorių dilema: kai dėl naujų technologijų žlunga didžiosios įmonės“ jis paaiškina, kaip įmonės turi atidžiai apsvarstyti savo išteklių paskirstymą, kad išliktų prieš konkurentus. Jis teigia, kad įmonės turėtų daugiau investuoti į trikdančias technologijas, o ne į tvarias technologijas, nes laikui bėgant jos gali duoti didesnę grąžą. Išteklių paskirstymas yra sudėtingas procesas, todėl reikia atidžiai apsvarstyti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Prieš priimdamos sprendimus, kur paskirstyti savo išteklius, įmonės turi pasverti riziką, susijusią su investicijomis į naujas technologijas, ir galimą atlygį.

**#7. Strateginis įsipareigojimas: Strateginis įsipareigojimas yra procesas, per kurį ilgą laiką skiriami ištekliai tam tikrai strategijai. Įmonės turi prisiimti strateginius įsipareigojimus, kad galėtų pasinaudoti žalingomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.**

Strateginis įsipareigojimas yra esminis bet kurios sėkmingos verslo strategijos komponentas. Tai apima ilgalaikes investicijas į išteklius, pvz., personalą, technologijas ir kapitalą, siekiant užtikrinti, kad įmonė galėtų pasinaudoti žalingomis technologijomis ir išlikti konkurencinga. Strateginis įsipareigojimas reikalauja, kad įmonės priimtų sudėtingus sprendimus dėl to, kurios strategijos gali būti sėkmingiausios ilguoju laikotarpiu. Tai dažnai reiškia, kad reikia rizikuoti ir investuoti į naujas technologijas ar procesus, kurie gali būti ne iš karto pelningi, bet turi potencialo augti ateityje. Siekdamas sėkmingai prisiimti strateginius įsipareigojimus, įmonės turi suprasti savo pramonės dinamiką ir numatyti, kaip jos keisis laikui bėgant. Jie taip pat turi sukurti veiksmingą organizacinę struktūrą, kuri leistų pririnkus greitai prisitaikyti. Galiausiai jiems reikia stiprios lyderystės, galinčios motyvuoti darbuotojus ir įkvėpti pasitikėjimo pasirinkta strategija. Prisiimti strateginius įsipareigojimus niekada nėra lengva; tačiau tai labai svarbu įmonėms, norinčioms išlikti prieš konkurentus šiandieninėje greitai kintančioje aplinkoje. Suprasdamos savo pramonės dinamiką ir atitinkamai skirdamos išteklius, įmonės gali siekti ilgalaikės sėkmės.

**#8. Inkrementalizmas: Inkrementalizmas yra nedidelių, laipsniškų esamų produktų ir paslaugų pakeitimų procesas. Tai leidžia įmonėms išlaikyti savo pozicijas rinkoje ir išlikti konkurencingoms.**

Inkrementalizmas yra strategija, leidžianti įmonėms išlikti konkurencingoms kintant rinkoms ir technologijoms. Tai apima nedidelius, laipsniškus esamų produktų ir paslaugų pakeitimus laikui bėgant, o ne bandymą atlikti didelio masto kapitalinį remontą ar pristatyti visiškai naujus produktus. Šis metodas gali padėti įmonėms išlaikyti savo pozicijas rinkoje, tuo pačiu leidžiant joms greitai reaguoti į klientų poreikius ir pramonės tendencijas. Inkrementalizmo privalumai yra daug. Atlikdamos nedidelius pakeitimus, įmonės gali sumažinti riziką, išvengdamos brangių klaidų, susijusių su didelių produktų pristatymu ar perdarymu. Be to, tai leidžia dažniau gauti atsiliepimus iš klientų, nes jie patiria laipsniškus patobulinimus, atliekamus laikui bėgant. Galiausiai, šis metodas padeda įmonėms aplenkti konkurentus, kurie gali lėčiau reaguoti, kai susiduria su žlugdančiomis naujovėmis. Tačiau yra ir tam tikrų su inkrementalizmu susijusių trūkumų. Įmonės gali pernelyg susikoncentruoti į savo dabartinės padėties rinkoje išlaikymą, užuot ieškojusios augimo ar naujovių galimybių. Be to, netinkamai valdant laipsniškus patobulinimus gali susidaryti pernelyg sudėtingas produktų pasiūlymas, kuris neatitinka klientų poreikių.

**#9. Žlugdančios inovacijos: Žlugdančios inovacijos - tai naujų produktų ir paslaugų, kurios sukuria naują rinką ir galiausiai suardo esamą rinką, įvedimo procesas. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, turi žinoti apie žlugdančias naujoves.**

Žlugdančios naujovės yra galinga jėga verslo pasaulyje. Tai gali sukurti visiškai naujas rinkas ir sutrikdyti esamas, priversdama įmones prisitaikyti arba rizikuoti, kad jos pasens. Žlugdančios naujovės dažnai kyla iš netikėtų šaltinių, pavyzdžiui, mažų startuolių ar net pavienių išradėjų. Šie novatoriai gali pasinaudoti naujomis technologijomis ir kurti produktus, siūlančius didesnę vertę klientams mažesnėmis sąnaudomis nei žinomi konkurentai. Pavyzdžiui, skaitmeninė fotografija sutrikdė tradicinę kino pramonę, pasiūlydama vartotojams paprastesnį būdą fotografuoti su aukštesnės kokybės rezultatais už nedidelę kainą. Panašiai internetinės transliacijos paslaugos sutrikdė televizijos ir filmų pramonę, suteikdamos žiūrovams prieigą prie daugybės turinio bibliotekų pagal poreikį nemokant už brangius kabelinius paketus. Kad įmonės išliktų konkurencingos šiandieninėje greitai kintančioje rinkos aplinkoje, jos turi žinoti apie žlugdančias naujoves ir kaip jos gali paveikti jų verslą. Įmonės turėtų aktyviai ieškoti galimų sutrikimų prieš jiems atsirandant, kad galėtų atitinkamai pasiruošti.

**#10. Strateginis lankstumas: Strateginis lankstumas - tai gebėjimas greitai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Įmonės turi sugebėti greitai pakoreguoti savo strategijas, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.**

Strateginis lankstumas yra esminis sėkmės komponentas šiandieninėje greitai kintančioje verslo aplinkoje. Įmonės turi sugebėti greitai koreguoti savo strategijas ir operacijas, kad galėtų pasinaudoti naujomis technologijomis, reaguoti į klientų poreikius ir išlikti konkurencingos. Tam reikia giliai suprasti rinkos dinamiką ir gebėti numatyti pokyčius prieš jiems įvykstant. Taip pat būtina turėti lanksčią organizacinę struktūrą, kurią prireikus būtų galima lengvai pritaikyti. Organizacijos turi sukurti procesus, skirtus stebėti išorines tendencijas ir įvertinti, kaip jos paveiks jų dabartinę strategiją. Jie taip pat turėtų turėti nenumatytų atvejų planus, kad būtų pasirengę bet kokiems netikėtiems rinkos pokyčiams ar technologijų pažangai. Be to, įmonės turėtų investuoti išteklius į naujoviškų produktų ar paslaugų kūrimą, kurie padėtų joms aplenkti konkurentus. Galiausiai strateginis lankstumas reiškia būti pakankamai judriam, kad būtų galima iš karto pasinaudoti galimybėmis, kai tik jos atsiranda, kartu išlaikant ilgalaikius tikslus. Būdamas informuotas apie pramonės pokyčius ir investuodamas laiką kurdamas veiksmingas strategijas, organizacijos gali užtikrinti, kad jos išliks konkurencingos net ir susidūrusios su žalingomis technologijomis.

**#11. Rinkos signalai: rinkos signalai yra klientų paklausos ir pageidavimų rodikliai. Įmonės turi sugebėti interpretuoti rinkos signalus, kad nustatytų sutrikimo ir tvarumo galimybes.**

Rinkos signalai yra būtini, kad įmonės išliktų konkurencingos rinkoje. Jie suteikia įžvalgų apie klientų pageidavimus ir paklausą, leidžiančią įmonėms nustatyti sutrikimo ar išlaikymo galimybes. Teisingai interpretuodamos šiuos signalus, įmonės gali sukurti strategijas, kurios padės joms išlikti sėkmingoms ilgalaikėje perspektyvoje. Pavyzdžiui, jei įmonė pastebi, kad tam tikro produkto ar paslaugos paklausa išaugo, ji gali nuspręsti investuoti daugiau išteklių į tolimesnę jo plėtrą arba išplėtimą. Kita vertus, jei mažėja paklausa to, kas anksčiau buvo populiaru tarp klientų, tai gali būti požymis apie besikeičiančius skonių ir tendencijas. Įmonės turi sugebėti greitai atpažinti šiuos pokyčius, kad galėtų atitinkamai pakoreguoti savo strategijas ir likti svarbios tikslinei auditorijai. Įmonės turėtų ne tik suprasti klientų pageidavimus per rinkos signalus, bet ir atkreipti dėmesį į technologijų pažangą bei ekonominių sąlygų pokyčius. Šie veiksniai gali turėti didelės įtakos įmonių veiklai ir konkuravimui viena su kita.

**#12. Organizacinis mokymasis: Organizacinis mokymasis yra žinių įgijimo ir taikymo procesas, siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Įmonės turi turėti galimybę mokytis iš savo patirties, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.**

Organizacinis mokymasis yra esminis bet kurio sėkmingo verslo komponentas. Tai apima žinių įgijimą ir pritaikymą, siekiant pagerinti našumą, padidinti efektyvumą ir likti prieš konkurentus. Suprasdamos savo patirtį ir panaudodamos naujas technologijas, įmonės gali išlikti konkurencingos nuolat kintančioje rinkoje. Organizacinis

mokymasis reikalauja, kad organizacijos būtų atviros pokyčiams ir nori rizikuoti. Jie turi sugebėti nustatyti esamų procesų tobulinimo galimybes ir atpažinti galimus sutrikimus iš išorės šaltinių, pavyzdžiui, naujų technologijų ar klientų pageidavimų. Be to, jie turi turėti galimybę greitai pritaikyti savo strategijas reaguodami į šiuos pokyčius. Norint, kad organizacijos mokymosi iniciatyvos būtų veiksmingos, svarbu, kad darbuotojams būtų suteikta galimybė ir išteklių, būtini, kad jie galėtų efektyviai mokytis. Tai apima prieigos prie atitinkamos informacijos, mokymo medžiagos suteikimą, patyrusių specialistų patarimus ir kitas paramos formas, kurios padės jiems ugdyti sėkmei reikalingus įgūdžius.

**#13. *Strateginis planavimas: Strateginis planavimas yra ilgalaikių įmonės planų kūrimo procesas. Įmonės turi turėti galimybę planuoti ateitį, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.***

Strateginis planavimas yra esminė bet kokio sėkmingo verslo dalis. Tai apima ilgalaikių tikslų ir uždavinių nustatymą, esamos aplinkos analizę, galimybių ir grėsmių nustatymą, strategijų, leidžiančių pasinaudoti šiomis galimybėmis, mažinant galimų grėsmių riziką, kūrimą ir įgyvendinimo plano kūrimą. Strateginis planavimas padeda įmonėms išlikti prieš konkurentus, numatant pokyčius rinkoje prieš jiems įvykstant. Suprasdamos klientų poreikius ir tendencijas technologijų ar kitose pramonės šakose, kurios gali turėti įtakos jų pačių pramonei, įmonės gali kurti planus, kaip išlikti konkurencingoms. Strateginio planavimo procese reikia atidžiai apsvarstyti vidinius veiksmus, tokius kaip įmonės turimi išteklių, ir išorinius veiksmus, tokius kaip konkurentų veiksmai ar trikdančios technologijos, kurios gali patekti į rinką. Priimdamos sprendimus dėl būsimų investicijų ar iniciatyvų, įmonės taip pat turi apsvarstyti, kaip šie įvairūs elementai sąveikauja tarpusavyje. Be to, svarbu, kad įmonės reguliariai peržiūrėtų savo strateginius planus, siekdamos užtikrinti, kad jie vis dar aktualūs besikeičiančiomis sąlygomis. Galiausiai efektyvus strateginis planavimas leidžia įmonėms numatyti pokyčius, o ne tiesiog reaguoti po to, kai jie jau įvyko. Tai suteikia jiems konkurencinį pranašumą prieš konkurentus, kurie nesiėmė veiksmų, kad pasirengtų sutrikimams arba naujoms technologijoms, kurios galėtų sutrikdyti jų pramonę.

**#14. *Rizikos valdymas: Rizikos valdymas yra rizikos nustatymo, įvertinimo ir valdymo procesas. Įmonės turi sugebėti valdyti riziką, kad galėtų pasinaudoti žalingomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.***

Rizikos valdymas yra esminis bet kurio sėkmingo verslo komponentas. Tai apima galimos rizikos, galinčios turėti įtakos organizacijos veiklai ar rezultatams, nustatymą, įvertinimą ir valdymą. Aktyviai sprendamos šią riziką, įmonės gali pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos atitinkamose rinkose. Rizikos valdymo procesas prasideda nuo galimos rizikos nustatymo. Tai apima dabartinių pramonės tendencijų analizę, taip pat būsimų pokyčių, galinčių turėti įtakos įmonės veiklai, numatymą. Nustačius šią riziką, ją reikia įvertinti, siekiant nustatyti jų tikimybę ir sunkumą. Galiausiai, turi būti parengtos strategijos, leidžiančios veiksmingai valdyti kiekvieną riziką. Šios strategijos gali apimti naujų procesų ar procedūrų įgyvendinimą rizikai sumažinti; perleidimas per draudimo liudijimus; visiškai to išvengti, neužsiimant tam tikra veikla; arba priimti jį, jei nėra kitos galimybės. Įmdamosi iniciatyvaus požiūrio į rizikos valdymą, organizacijos gali užtikrinti, kad yra pasirengusios bet kokiems iššūkiams, kartu išnaudodamos žlugdančių technologijų teikiamas galimybes. </p></div>

**#15. *Strateginės partnerystės: Strateginė partnerystė yra įmonių santykiai, leidžiantys dalytis ištekliais ir patirtimi. Įmonės turi turėti galimybę užmegzti strategines partnerystes, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.***

Strateginės partnerystės yra svarbi priemonė įmonėms išlikti konkurencingoms, kai susiduria su žlugdančiomis technologijomis. Kurdamos strategines partnerystes, įmonės gali dalytis ištekliais ir patirtimi, kurios kitu atveju joms nebūtų prieinamos. Tai leidžia jiems pasinaudoti naujomis technologijomis ir pralenkti savo konkurentus. Strateginės partnerystės taip pat leidžia įmonėms pasinaudoti viena kitos stipriosiomis pusėmis, pavyzdžiui, patekti į skirtingas rinkas ar klientų bazes, o tai gali padėti abiem šalims augti greičiau, nei jos galėtų pavieniui. Kad strateginė partnerystė būtų sėkminga, būtina, kad abu partneriai turėtų vienas kitą papildančių įgūdžių ir tikslų. Partneriai taip pat turi susitarti, kaip bus dalijami išteklių ir kaip sprendimai bus priimami bendradarbiaujant. Svarbu, kad visos

dalyvaujančios šalys suprastų riziką, susijusią su strateginės partnerystės sudarymu, kad bet kokios galimos problemos būtų sprendžiamos, kol jos netampa problemomis. Galiausiai strateginė partnerystė yra veiksmingas būdas įmonėms gauti prieigą prie naujų rinkų ar technologijų, tuo pačiu sumažinant riziką. Išnaudodamos viena kitos stipriąsias puses ir dalindamosi ištekliais, dvi įmonės kartu gali pasiekti daugiau nei viena.

**#16. *Santykiai su klientais: santykiai su klientais yra santykiai tarp įmonių ir jų klientų. Įmonės turi sugebėti užmegzti tvirtus santykius su klientais, kad galėtų pasinaudoti žalingomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.***

Santykiai su klientais yra būtini bet kurio verslo sėkmei. Įmonės turi sugebėti užmegzti tvirtus santykius su klientais, kad galėtų pasinaudoti žalingomis technologijomis ir išlikti konkurencingos. Tai reiškia, kad reikia suprasti klientų poreikius, teikti jiems kokybiškus produktus ir paslaugas bei sukurti teigiamą patirtį, kuri leis jiems sugrįžti. Tai taip pat apima pasitikėjimo tarp įmonės ir jos klientų ugdymą skaidriai nustatant kainas, politiką ir kitus jų santykių aspektus. Be tvirtų santykių su klientais kūrimo, įmonės taip pat turi sutelkti dėmesį į šių santykių palaikymą laikui bėgant. Tai apima nuolatinę informaciją apie naujas technologijų tendencijas, kad jie galėtų ir toliau siūlyti naujoviškus sprendimus, atitinkančius klientų poreikius. Be to, įmonėms svarbu palaikyti ryšį su savo klientais reguliariai bendraudamos, pvz., siųsdamos informacinius biuletenius ar apklausas, kad galėtų geriau suprasti, ko iš jų nori jų klientai. Galiausiai, įmonės turėtų stengtis užmegzti emocinį ryšį su savo klientais, parodydamos dėkingumą už jų lojalumą arba, kai įmanoma, suasmenindamos patirtį. Taip elgdamiesi įmonės gali puoselėti ilgalaikius santykius su klientais, kurie padės užtikrinti sėkmę ateityje.

**#17. *Verslo modelio naujovės: Verslo modelio inovacijos - tai naujų verslo modelių, kurie sukuria naują rinką ir galiausiai sutrikdo esamą rinką, diegimo procesas. Įmonės turi turėti galimybę diegti naujoves savo verslo modeliuose, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.***

Verslo modelio naujovės yra esminis komponentas norint išlikti konkurencingam šiandieninėje greitai kintančioje verslo aplinkoje. Įmonės turi sugebėti atpažinti ir išnaudoti žlugdančias technologijas, taip pat sukurti naujas rinkas, naudodamos novatoriškus verslo modelius. Tam reikia, kad įmonės mąstytytų ne kas kita, kaip ir kurtų kūrybiškus sprendimus, kurie padėtų joms išlikti prieš konkurentus. Kad įmonės galėtų sėkmingai diegti naujoves savo verslo modeliuose, jos turi suprasti, kaip skirtingi elementai sąveikauja rinkoje. Kurdami naujus produktus ar paslaugas, jie taip pat turi atsižvelgti į klientų poreikius ir pageidavimus. Be to, įmonės turėtų sutelkti dėmesį į vertės kūrimą taupydamos sąnaudas arba padidindamos efektyvumą, kartu suteikdamos klientams puikią patirtį. Galiausiai, įmonėms svarbu turėti aiškią savo inovacijų diegimo strategiją. Tai apima rizikos, susijusios su naujų produktų ar paslaugų įvedimu į esamas rinkas, supratimą ir planą, kaip prireikus tą riziką sumažinti.

**#18. *Tinklo efektai: tinklo efektai yra padidėjusio produkto ar paslaugos naudojimo poveikis to produkto ar paslaugos vertei. Įmonės turi turėti galimybę pasinaudoti tinklo poveikiu, kad galėtų pasinaudoti žalingomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.***

Tinklo efektai atsiranda, kai didėjant jo naudojimui didėja produkto ar paslaugos vertė. Taip yra todėl, kad daugiau vartotojų sukuria didesnį tinklą, o tai savo ruožtu sukuria daugiau galimybių bendradarbiauti ir bendrauti. Pavyzdžiui, jei turite el. pašto paskyrą „Gmail“, jūsų kontaktai gali lengvai susisiekti su jumis per tą platformą. Kuo daugiau žmonių prisijungia prie „Gmail“, paskyros vertė didėja, nes tampa lengviau susisiekti su kitais. Įmonės turi turėti galimybę pasinaudoti tinklo poveikiu, kad išliktų konkurencingos ir pasinaudotų žalingų technologijų pranašumais. Tinklo poveikis ypač svarbus įmonėms, norinčioms sutrikdyti esamas rinkas, pristatydamos naujus produktus ar paslaugas, kurie siūlo geresnį našumą mažesnėmis sąnaudomis nei konkurentų pasiūlymai. Panaudodamos tinklo poveikį, šios įmonės gali greitai įgyti rinkos dalį ir tapti dominuojančiomis atitinkamose pramonės šakose. Tinklo poveikis ne tik padeda įmonėms užimti rinkos dalį, bet ir padeda joms išlaikyti klientus laikui bėgant, nes sukuria tvirtą klientų lojalumą dėl teikiamo patogumo. Klientai, kurie naudojami tam tikru produktu ar paslauga, bus mažiau linkę pakeisti teikėją, jei žinos, kad tai reikštų prarasti prieigą prie visų savo kontaktų toje pačioje platformoje.

**#19. Platformos: Platformos yra pagrindinės technologijos, leidžiančios įmonėms kurti ir teikti produktus ir paslaugas. Įmonės turi turėti galimybę kurti ir panaudoti platformas, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.**

Platformos yra būtinos, kad įmonės išliktų konkurencingos šiandieninėje greitai kintančioje verslo aplinkoje. Jie suteikia pagrindinę technologiją, leidžiančią įmonėms kurti ir teikti produktus ir paslaugas, taip pat pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis. Platformos gali būti naudojamos kuriant naujus produktus ar paslaugas, tobulinant esamus ar net įžengiant į visiškai naujas rinkas. Naudodamos platformas, įmonės gali greitai prisitaikyti prie klientų poreikių ir pageidavimų pokyčių, likdamos priekyje savo konkurentų. Platformos taip pat leidžia įmonėms sumažinti išlaidas supaprastinant procesus, tokius kaip produktų kūrimas ir pristatymas. Tai padeda jiems išlikti judriems nuolat besikeičiančioje rinkos aplinkoje, kur klientai tikisi greitesnio prekių ir paslaugų apdorojimo laiko. Be to, platformos leidžia įmonėms lengviau išplėsti veiklą, kai didėja paklausa. Kad įmonės galėtų visapusiškai pasinaudoti platformomis pagrįstų sprendimų pranašumais, jos turi suprasti, kaip šios technologijos veikia ir kaip geriausiai jas panaudoti savo organizacijoje. Įmonės turėtų skirti laiko tyrinėjamos įvairių tipų platformas, kad galėtų priimti pagrįstus sprendimus, kurios iš jų geriausiai atitiks jų poreikius.

**#20. Atviros inovacijos: Atviros inovacijos yra išorinių žinių ir patirties šaltinių panaudojimo procesas, siekiant kurti naujus produktus ir paslaugas. Įmonės turi turėti galimybę panaudoti atviras inovacijas, kad galėtų pasinaudoti žlugdančiomis technologijomis ir išlikti konkurencingos.**

Atviros inovacijos yra koncepcija, kuri vis labiau populiarėja verslo pasaulyje. Tai apima išorinių žinių ir kompetencijos šaltinių panaudojimą kuriant naujus produktus ir paslaugas, taip pat išnaudojant grėsmingas technologijas. Šis metodas leidžia įmonėms išlikti konkurencingoms pasinaudojant išoriniais ištekliais, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų institucijomis, universitetais, pradedančiomis įmonėmis ar net kitomis įmonėmis. Naudodamos atviras inovacijų strategijas, įmonės gali gauti vertingų įžvalgų iš skirtingų perspektyvų ir įgyti pranašumą prieš savo konkurentus. Atvirų inovacijų idėja yra ta, kad jos skatina bendradarbiavimą tarp įvairių sričių organizacijų. Įmonės gali pasinaudoti viena kitos stipriosiomis pusėmis, taip pat išvengti brangiai kainuojančių klaidų dėl žinių ar patirties stokos tam tikrose srityse. Be to, tokio tipo bendradarbiavimas padeda sukurti novatoriškesnius sprendimus, nei bet kuri organizacija galėtų sugalvoti viena. Tačiau norint, kad atviros inovacijos būtų sėkmingos, tarp dalyvaujančių šalių turi būti pasitikėjimas. Įmonės turi jaustis patogiai dalindamosi informacija, nebijodamos, kad kita šalis ja pasinaudotų arba ją pavogs. Be to, visi dalyviai turi aiškiai suprasti, kokią naudą jiems turės bendradarbiavimas, kad visi jaustųsi iš to ką nors gaunantys.