

VERSLO VYSTYMAS IR TVARUMAS

2022 m. / Rudens semestras

Modulio anotacija

- Tvarumas - gebėjimas kurti vertę neįsiskolinant ateities kartoms. Jo aktualumas auga neregėtais tempais. Tvarumą neišvengiamai matysime kiekvienos ateityje išliksiančios organizacijos dienotvarkėje.
- Verslo vystymas – kiekvieno sprendimus atliekančio vadovo ar vadybininko atsakomybės dalis, apimanti strategijos bei plėtros elementus.
- Šiame modulyje tvarumą laikome ne kliūtimi, o naujų verslo galimybių šaltiniu.

Fasado perdažymas ar fundamentali renovacija? Tvarumo sąvoka linksniuojama taip dažnai, kad tampa svarbu atskirti jos atspalvius ir tikslus. Taikant būsto analogiją, nemažai įmonių vis dar renkasi fasado dažymą "tvariais", nuo aplinkos poveikio apsaugančiais dažais. Tačiau sparčiai daugėja investuojančių į fundamentalią, gerai apskaičiuotą ir efektyvią būsto renovaciją. Net ir tie, kas renkasi fasado perdažymą vietoje fundamentalių verslo pokyčių, daro tai vedami gerų norų bei tikslų. Vienok jiems trūksta žinojimo, pavyzdžių bei pamatuojamų įrankių tam, kad pasiryžtų bei įtikintų kitus atverti naujas verslo vystymo kryptis. Pritrūksta ir svarių argumentų pokyčiui inicijuoti. Rinka tokius paklydimus kol kas toleruoja, tačiau tai truks neilgai.

Pokyčiai neišvengiami. Kaip neatsilikti? Galimybių laiko langas - ne begalinis. Nelengva bus pasivyti tuos, kurie pirmieji dekonstruos naujus verslo ir vertės kūrimo modelius, įveiks industrinės mąstysenos inerciją, išmoks profesionaliai formuluoti dualius pelno ir pasidalytosios vertės tikslus. Tarptautiniu ir nacionaliniu lygmeniu kuriamas teisinis pagrindas dėl ESG (angl. *Environmental, Social, Governance*) principų. Tikėtina, jau greitai didžiosios įmonės kartu su valdymo ataskaitomis privalės skelbti ir tvarumo ataskaitas, kurių atskleidimo reikalavimai bus prilyginami tiems, kurie taikomi finansinėse ataskaitose pateiktiems duomenims. Dabartinių lengvo turinio tvarumo ataskaitų formatas taps istorija. Kitokių strategijų kūrimui ir įgyvendinimui bus būtini įsitraukę, žinias bei ekspertų tinklą valdantys vidiniai vadovai; išorės konsultantai sėkmės negarantuos.

Verslo vystymo ir tvarumo kompetencijų integracija. Prognozuojama, kad tvarumas taps integruotu verslo modelių atributu, o grynųjų tvarumo vadybininkų pozicijų nebeliks (nėra juk ir pelno vadybininkų?). Tvaraus verslo vystymo kompetencijas privalės būti įvaldę įvairių lygių bei funkcijų atstovai. Tik kritiškai įvertinę pasenusius strateginius modelius, perpratę sistemų bei tinklų mąstyseną, pasitelkę technologijas šie naujosios kartos vadovai gebės kurti vertę be skolos būsimoms kartoms, t.y. tvariai. "Verslo vystymo ir tvarumo" modulis skirtas jiems.

Modulio unikalumas: Jeigu šio modulio pavadinime tektų apsiriboti dviem žodžiais, paliktume “verslo vystymą”. Modulius unikalus tuo, kad moko ne atlikti auditą ar parengti ataskaitą, o iš esmės suprasti konkretaus verslo architektūrą ir suplanuoti konkretų pamatuojamą verslo vystymo pokytį tvarumo link. Tobulas vadovėlis šiems pokyčiams dar neparašytas. Norėdami būti keliais žingsniais priekyje, viename modulyje sudėjome tai, ką žino geriausios pasaulio verslo mokyklos, tvarumo kompetencijas vystantys verslai bei atskirų sričių konsultantai. Modulio dalyviams visa tai surankioti patiems kainuotų daug laiko ir resursų.

Asmeninis tvarumo ekspertų ryšių tinklas.

“Niekas nežino visko, tačiau kiekvienas atskirai žino labai daug”. Ši citata puikiai atspindi tai, kaip modulyje kaupiamos paskirstytosios tvarumo srities kompetencijos. Visą pusmetį tiesiogiai susitiksite su daugybe Lietuvos bei užsienio lektorių ir tvarumo praktikų bei atskirų sričių ekspertų. Iš netiesioginių (antrinių) šaltinių taip pat gebėsite atsekti, kas Lietuvoje ir pasaulyje ką išmano. Nuo pat pirmųjų susitikimų tai taps modulio grupės kompetencijų ryšių dalimi, kad, iškilus poreikiui, turėtumėte nuomonę „kas yra kas“ tvarumo pasaulyje, kad galėtumėte greitai rasti reikiamą informaciją ir teisingai identifikuoti kompetencijų šaltinius. Kartu su ISM Digital Innovation LAB inicijuosime sprendimus, padedančius šį tinklą integruoti jūsų asmeninei tinklaveikai.

Tiriamasis darbas (*Business Case for Sustainability*)

Realus tvarumo transformacijos projektas gims jau šio modulio studijų metu.

Trijų žmonių grupėse, taikydami nuoseklią Niujorko universiteto Sterno verslo mokykloje sukurtą struktūrą ir kelių metodikų derinį (neformalius giluminius interviu, klausinėjimo bei kvestionavimo technikas, decentralizuoto ekspertų tinklo įveiklinimą), dalyviai parengs konkrečios įmonės tvarumo verslo atvejį (*angl. “Business Case for Sustainability”*). Jo tikslas – pasiūlyti ir argumentuoti konkretų strateginį organizacijos tvarumo pokytį (transformaciją).

Panašiai, kaip reportažą kuriantys žurnalistai, magistrantai rinks gyvą medžiagą – skirtingą nuomonę turinčiųusių citatas siūlomiems sprendimams pagrįsti ir išplėsti. Baigiamąjį paskaitų savaitgalį (2023 m. sausio mėn.) parengtas situacijas aptarinės, tobulins ir savo praktinius sprendimus siūlys grupės kolegos, ISM bendruomenės atstovai ir svečiai. Šio projekto rezultatais ir idėjomis aktyviai dalinsimės ISM bendruomenėje ir už jos ribų.

Modulio ilgalaikės naudos

Mąstysena. Pasitelkiant tinklų ir sistemų mokslą treniruojama integruota strateginė mąstysena. Tikslas – verslo vystymas (transformavimas) tvariai.

Žinios. „Sudėliota į lentynas“ tvaraus verslo vystymo žinių bei praktikų sistema, apimanti esmines tvarių inovacijų technikas (produkto, verslo modelio, ekosistemos lygmenys).

Poveikis. Modulio absolventas bus pilnai pasirengęs įžiebtį (inicijuoti) pokytį konkrečioje įmonėje, transformuojant ją per vieną ar daugiau tvarumo brandos pakopų.

2022 m. rudens semestro kalendorius

Rugsėjis / 2022					
P	A	T	K	P	Š
			1	2	3
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29		

Spalis / 2022					
P	A	T	K	P	Š
					1
3	4	5	6	7	8
10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29
31					

Lapkritis / 2022					
P	A	T	K	P	Š
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30			

Gruodis / 2022					
P	A	T	K	P	Š
			1	2	3
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	31

Sausis / 2023					
P	A	T	K	P	Š
2	3	4	5	6	7
9	10	11	12	13	14
16	17	18	19	20	21
23	24	25	26	27	28
30	31				

Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

- Modulio užsiėmimai;
8 akademinės valandos per dieną.
- Įvadinis finansų seminaras
(vakaras; pasirenkama veikla studentams, kurie prieš bet kurio modulio studijas nori susipažinti su finansų pagrindais)
- Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
- Socialinių tyrimų metodų seminaras
(vyksta tik tam tikruose moduluose)
- Modulio baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir tiriamųjų darbų pristatymai
- Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas

Temų eiga

Data	Numatoma tema	Akademiųjų valandų skaičius	Dėstytojas
Rugsėjo 23 d. (penktadienis)	Transformacijos pradžia. Kaip pasirinkti verslo vystymo prioritetus? Verslo vystymo modeliai. Sėkmės matavimo kriterijai. Tvarumo brandos diagnostika ir siekiamas pokytis asmens ir organizacijos lygmenyje. Tvarumo srities žodynas: raktinės sąvokos ir trumpiniai. Įvadas į <i>Business Case for Sustainability</i> metodiką (grupinių projektų pradžia, atvejų atrinkimas, skirstymasis grupėmis).	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė
Rugsėjo 24 d. (šeštadienis)	Pasidalytosios vertės kūrimas: iššūkiai ir verslo galimybės. Pelno ir pasidalytojo tikslo balansas. Kaip verslo jautrumas ekosistemai ir bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis gali inspiruoti tvarias verslo praktikas ir identifikuoti galimybes konkurencingumui padidinti? (Harvardo univ. kurso pagrindu).	8 ak. val.	Virginija Poškutė
Spalio 7 d. (penktadienis)	Įmonių verslo modelių apžvalga ir klasifikacijos. Kada modelis tvarus? Rinkos analizę pakeisianti ekosistemos analizė (metodika ir praktika). Sistemų mąstysena ir tinklų mokslas. Verslo modelių apžvalga ir modelių klasifikacijos. <i>Return on Sustainability Investment</i> (Niujorko universiteto Sterno verslo mokyklos) metodika.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė
Spalio 8 d. (šeštadienis)	Klausinėjimo ir kvestionavimo meistriškumas strateginiams sprendimams. Ekspertų tinklo metodika ir asmeninės tinklaveikos inicijavimas. MIT, McKinsey informacijos paieškos strategijos. Klausinėjimo praktinis turnyras verslo modeliui ir tvarumo galimybėms identifikuoti (konkrečios organizacijos gyvo atvejo analizė, dalyvaujant jos atstovams). Tvarumo valdymo simuliacinis žaidimas „Net Zero“.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė

Data	Numatoma tema	Akademių valandų skaičius	Dėstytojas
Spalio 14 d. (penktadienis)	<p>JT darnaus vystymo tikslai (angl. <i>SDG</i>): ką turi žinoti verslas? ESG / <i>SDG</i> prioritetai ir vizijos.</p> <p>ESG (<i>Environmental, Social, Governance</i>) orientuota veikla - veiksnyms investuotojams, visuomenei ir organizacijai. Poveikio ir reikšmingumo vertinimo metodikos su srities ekspertais. Įvadas į anglies pėdsako skaičiavimą, Net Zero simuliacijos rezultatų aptarimas.</p>	8 ak. val.	Valdonė Darškuvienė
Spalio 15 d. (šeštadienis)	<p>ESG / <i>SDG</i> prioritetai ir vizijos (tęsinys).</p> <p>Temos tęsinys su audito kompanijų atstovais ir svečiais - praktikais. EU direktyvos, taksonomija, žaliasis kursas. Tvarios veiklos ataskaitos: šiandieninė situacija ir ateities gairės. Kuriamas teisinis pagrindas dėl ESG (angl. <i>Environmental, Social, Governance</i>) principų.</p>	8 ak. val.	Valdonė Darškuvienė
Lapkričio 4 d. (penktadienis)	<p>Produkto lygmens tvarumo strategijos (1). Produkto ir paslaugos moduliarizacija, ekodizainas. Kūrybiniai ir skaitmeniniai sprendimai.</p> <p>Moduliarizacija: produkto ar paslaugos padalijimas į modulius, kurie yra keičiami. Kaip sukurti lanksčią sistemą, tenkinančią individualius klientų poreikius be produkto standartizacijos? Ekodizainas: poveikio aplinkai mažinimo praktika ankstyvuosiuose naujų produktų kūrimo (NPD) etapuose.</p>	8 ak. val.	Gediminas Buivydas
Lapkričio 5 d. (šeštadienis)	<p>Produkto lygmens tvarumo strategijos (2): Vertės grandinės atsekamumas ir skaitmenizacija.</p> <p>Tvarus tiekimo grandinės valdymas: kaip tapti geru tiekėju ir geru klientu tiekimo grandinėje? Kurie sprendimai skatins tvarų augimą per ESG prizmę? Kaip pagerinti tiekimo grandinės poveikio matomumą tiekėjų ir klientų pusėje kuriant taikomuosius ir novatoriškus skaitmeninius sprendimus?</p>	8 ak. val.	Gediminas Buivydas

Data	Numatoma tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Lapkričio 11 d. (penktadienis)	<p>Sistemų ir tinklų strategijos (1): Žiedinės ekonomikos modeliai.</p> <p>Žiedinės ekonomikos modelių logika ir klasifikacija. Sprendimų ir praktikų apžvalga bei tendencijos (lektorius - Circular Economy Alliance, Forbes Business Council, MIT Technology Review Global panel narys, pateikiantis globalią perspektyvą). Nusileiskime ant žemės: kokius žiedinės ekonomikos elementus galia įgyvendinti savo įmonėje?</p>	8 ak. val.	Saman Sarbazvatan
Lapkričio 12 d. (šeštadienis)	<p>Sistemų ir tinklų strategijos (2): Skaitmeninės technologijos žiedinėje ekonomikoje.</p> <p>Dirbtinio intelekto, blokų grandinių, daiktų interneto taikymai kuriant ir įgyvendinant žiedinės ekonomikos sprendimus. Kriptoekonomika ir tvarumas. Smart Contracts, XaaS (Anything as Service) ir kt. sąvokų pradžiamokslis ir galimybės konkrečiam verslui.</p>	8 ak. val.	Saman Sarbazvatan
Lapkričio 25 d. (penktadienis)	<p>Verslo modelio lygmens strategijos (1): Kaip tvarus verslo modelis konstruojamas realybėje?</p> <p>Lektoriaus įkurto verslo atvejo analizė (Harvardo verslo mokyklos bestseleris: "Better World Fashion") ir asmeninė patirtis konstruojant tvarius verslo modelius.</p>	8 ak. val.	Reimer Ivang
Lapkričio 26 d. (šeštadienis)	<p>Verslo modelio lygmens strategijos (2): Skaitmeninė vaizduotė (angl. <i>digital imagination</i>), paslaugizacija.</p> <p>Tvarios vertės verslo modeliai: ką ir kaip pasirinkti? Skaitmeninė vaizduotė ir ateities įžvalgų kompetencijos. Paslaugizacija (<i>angl. servitization</i>): kaip tradicinei įmonei tapti paslaugų įmone ir kaip tai susiję su tvarumu?</p>	8 ak. val.	Reimer Ivang

Data	Numatoma tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Gruodžio 9 d. (penktadienis)	Kaip sutelkti organizaciją tvarumo įgyvendinimui? Bendradarbiavimo tinklai. Produktyvios suinteresuotųjų šalių įtraukimo strategijos. Vidinis ir išorinis tvarumo pozicionavimas. Organizacijos mikro-mokymosi mechanizmai. Simbolių įveiklinimas, kūrybinių agentūrų sprendimai.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė
Gruodžio 10 d. (šeštadienis)	Asmens elgsenos pokyčių strategijos. Kokius taikomuosius asmeninio pokyčio metodus siūlo neuromokslininkai, psichologai ir elgsenos mokslininkai? Elgesio laboratorijos atstovų įžvalgos ir praktiniai patarimai.	8 ak. val.	Dalia Bagdžiūnaitė
Sausio 13 d. (penktadienis)	Business Case for Sustainability mini konferencija (1). Atvejų pristatymai, probleminės diskusijos, ekspertų įžvalgos ir idėjos. Asmeninio ekspertų tinklo įveiklinimas.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė
Sausio 14 d. (šeštadienis)	Business Case for Sustainability mini konferencija (2). Atvejų pristatymai, probleminės diskusijos, ekspertų įžvalgos ir idėjos. Asmeninio ekspertų tinklo įveiklinimas.	8 ak. val.	Kristina Maikštėnienė

Turite klausimų? Susisiekiame!



Larisa Titova
Projektų vadovė
+37061589614
larisa.titova@ism.lt



Raimonda Kelbauskienė
Projektų vadovė
+37061607068
raimonda.kelbauskiene@ism.lt



Skaidrė Samuilė
Projektų vadovė
+37061149252
skaidre.samuile@ism.lt