

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Algirdas KRIVKA

ĮMONĖS KONKURENCINĖS
STRATEGIJOS FORMAVIMAS
OLIGOPOLINĖJE RINKOJE

DAKTARO DISERTACIJA

SOCIALINIAI MOKSLAI,
EKONOMIKA (04S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNICA 2010

Disertacija rengta 2006–2010 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Mokslinis vadovas

prof. habil. dr. Romualdas GINEVIČIUS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

VG TU leidyklos TECHNIKA 1825-M mokslo literatūros knyga
<http://leidykla.vgtu.lt>

ISBN 978-9955-28-748-3

© VG TU leidykla TECHNIKA, 2010

© Algirdas Krivka, 2010

akrivka@gmail.com

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Algirdas KRIVKA

FORMING ENTERPRISE
COMPETITIVE STRATEGY
IN OLIGOPOLIC MARKET

DOCTORAL DISSERTATION

SOCIAL SCIENCES,
ECONOMICS (04S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNIKA 2010

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius Gediminas Technical University in 2006–2010.

Scientific Supervisor

Prof Dr Habil Romualdas GINEVIČIUS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

Reziūmė

Disertacijoje nagrinėjamos oligopolinės rinkos ir jose veikiančių įmonių strateginiai sprendimai. Tyrimo objektas yra oligopolinėje rinkoje veikiančios įmonės konkurencinės strategijos formavimas. Tyrimo aktualumas ir reikšmė grindžiami oligopolinės struktūros paplitimu Lietuvos ekonomikoje, oligopolijos neefektyvumu, oligopolinių įmonių strateginės elgsenos kompleksiskumu. Pagrindinis disertacijos tikslas – sukurti ir praktiškai aprobuoti konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje kompleksinį modelį, turintį tvirtą teorinį pagrindą, paremtą šiuolaikiniais kiekybinio vertinimo metodais, kuris įgalintų sudaryti verslo savininkų atžvilgiu palankią konkurencinę strategiją.

Disertacijoje taip pat kompleksiskai tiriama verslo koncentracija Lietuvos ekonomikoje, nustatant oligopolines ūkio šakas ir įvertinant jų santykinį svorį pardavimų ir pridėtinės vertės struktūroje, empiriškai taikoma autoriaus sudaryta oligopolinių rinkų lyginamosios analizės metodika, atliekama oligopolinės rinkos veiksmų ir įmonių strateginės elgsenos sąryšių kokybinė analizė.

Disertaciją sudaro penki skyriai, tyrimas pradedamas įvadu ir baigiamas bendrosiomis išvadomis.

Pirmajame skyriuje remiantis moksline literatūra nagrinėjama strategijos kilmė ir samprata, pasirenkamas disertacinių tyrimų teorinis pagrindas – struktūros–elgsenos–rezultatų (SER) modelis.

Antrajame skyriuje teoriniu lygmeniu nagrinėjama SER modelio rinkos struktūros dedamoji: analizuojami konkurencinės strategijos formavimui turintys įtakos oligopolinės rinkos veiksniai, gvildenama rinkos galios ir verslo koncentracijos problematika.

Trečiajame skyriuje teoriniu lygmeniu nagrinėjama SER modelio įmonės elgsenos dedamoji: analizuojami išoriniai ir vidiniai įmonių konkurencingumo veiksniai, pagrindinės strategijos formavimo koncepcijos ir verslo strategijų alternatyvos, nagrinėjami kitų autorių siūlomi įmonių konkurencingumo analizės ir strategijos formavimo modeliai.

Ketvirtajame skyriuje sudaromas konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis, apibūdinami remiantis modeliu taikytini kiekybinio vertinimo metodai, sudaroma modelio empirinio taikymo metodika.

Penktajame skyriuje atliekami darbe numatyti empiriniai tyrimai: verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas, konkurencinės aplinkos lyginamoji analizė tiriamosiose oligopolinėse rinkose ir modelio praktinis taikymas.

Disertacijos tema yra paskelbta 11 mokslo straipsnių, skaityti pranešimai 6 mokslo konferencijose.

Abstract

The dissertation investigates the issues of oligopolic markets and strategic decisions of enterprises acting therein. The object of the research is forming competitive strategy of enterprise acting in oligopolic market. Topicality and value of the research are predicated on common occurrence of oligopolic structure in Lithuanian economy, also on inefficiency of oligopoly and complexity of oligopolic enterprise's strategic decisions. The main aim of the dissertation is to design and apply in practice the complex model of forming enterprise competitive strategy in oligopolic market, based on strong theoretical foundations and modern methods of quantitative evaluation, enabling to form the competitive strategy favourable for business owners.

The dissertation also encompasses the complex research on business concentration in Lithuanian economy to identify oligopolic industries and determine their weight in the structure of sales and value added, the comparative analysis of competitive environment in oligopolic markets according to author's proposed methods, the qualitative analysis of interrelations between the factors of oligopolic market and enterprise strategic conduct.

The dissertation consists of five chapters; the research begins with introduction and finishes with general conclusions.

The first chapter investigates the origins and conception of strategy, briefly characterises Structure–Conduct–Performance (SCP) model as the theoretical framework of the dissertation research.

The second chapter deals with the market structure component of SCP model: the factors of oligopolic market, affecting formation of competitive strategy, are analysed, the issues of market power and business concentration are scrutinized.

The third chapter theoretically investigates SCP model's component of enterprise conduct, including the analysis of external and internal factors of enterprise competitiveness, the general concepts of forming business strategy and the main generic strategic alternatives, the models of analysing enterprise competitiveness and forming business strategy proposed by other authors.

In the fourth chapter the model of forming enterprise competitive strategy in oligopolic market is designed, the methods of quantitative evaluation and empirical application are described.

The fifth chapter comprises empirical research: the research on concentration in Lithuanian economy, the comparative analysis of competitive environment in oligopolic markets and the empirical application of the model.

11 articles focusing on the subject of the dissertation have been published; 6 presentations have been given in scientific conferences.

Žymėjimai

Santrumpos

BVP – bendrasis vidaus produktas;

ES – Europos Sąjunga;

HHI – *Herfindahl-Hirschman* indeksas;

minHHI – minimalus *Herfindahl-Hirschman* indeksas;

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos;

SAW – *Simple Additive Weight*;

SER – struktūra–elgsena–rezultatai;

SSGG – stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės;

TOPSIS – *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*.

Turinys

IVADAS	1
Problemos formulavimas ir darbo aktualumas	1
Tyrimų objektas.....	2
Darbo tikslas.....	3
Darbo uždaviniai	3
Tyrimų metodika ir tyrimo schema	4
Darbo mokslinis naujumas	6
Darbo rezultatų praktinė reikšmė	6
Ginamieji teiginiai	7
Darbo rezultatų aprobavimas.....	7
Disertacijos struktūra.....	7
1. ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS TURINYS	9
1.1. Įmonės strategija šiuolaikinio verslo kontekste	10
1.2. Įmonės aplinkos, strategijos ir veiklos rezultatų teoriniai sąryšiai	14
1.3. Pirmojo skyriaus apibendrinimas	17
2. RINKOS STRUKTŪRA KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO KONTEKSTE	19
2.1. Įmonės strateginė elgsena kaip rinkos struktūros analizės dimensija	20
2.2. Rinkos galios, koncentracijos ir įmonės strateginės elgsenos teoriniai sąryšiai	25
2.3. Antrojo skyriaus apibendrinimas.....	30

3. ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIS TYRIMAS	31
3.1. Įmonės konkurencingumo analizės turinys	32
3.1.1. Išoriniai konkurencingumo veiksniai	33
3.1.2. Vidiniai konkurencingumo veiksniai	35
3.2. Įmonės konkurencingumo analizės ir strategijos formavimo modeliai	37
3.3. Universaliosios verslo strategijos oligopolinės rinkos kontekste	41
3.4. Trečiojo skyriaus apibendrinimas	48
4. ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO OLIGOPOLINĖJE RINKOJE MODELIS	51
4.1. Integruotos konkurencinės strategijos modelio aprašymas	51
4.2. Integruotos konkurencinės strategijos kiekybinis vertinimas	60
4.3. Ketvirtojo skyriaus apibendrinimas	68
5. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO OLIGOPOLINĖJE RINKOJE EMPIRINIS TYRIMAS	69
5.1. Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas	70
5.2. Konkurencinės aplinkos tiriamose oligopolinėse rinkose lyginamoji analizė ...	75
5.3. Konkurencinės strategijos formavimo modelio empirinis pritaikymas	80
5.3.1. Tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų formavimas	81
5.3.2. Tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų analizė konkurencinės aplinkos sąlygų kontekste	90
5.4. Patikslintas integruotos konkurencinės strategijos modelis	100
5.5. Penktojo skyriaus apibendrinimas	103
BENDROSIOS IŠVADOS	105
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	109
AUTORIAUS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA	121
PRIEDAI	123
A priedas. MinHHI rodiklio taikymo centruotoms rinkoms modeliavimas	123
B priedas. Universaliosios verslo strategijos, adaptuotos konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti	125
C priedas. Tiriant verslo koncentraciją Lietuvos ekonomikoje analizuotos sustambintos (2-jų ženklų lygio) ekonominės veiklos rūšys	128
D priedas. Tiriant verslo koncentraciją Lietuvos ekonomikoje analizuotos detaliosios (4-jų ženklų lygio) ekonominės veiklos rūšys	131
E priedas. Tiriamų oligopolinių įmonių anketos konkurencinės strategijos formavimo modeliui pritaikyti	135

Contents

INTRODUCTION	1
The Investigated Problem and Importance of the Thesis	1
The Object of Research	2
The Goal of the Thesis	3
The Tasks of the Thesis	3
Research Methodology and Research Scheme	4
Importance of Scientific Novelty	6
Practical Significance of Achieved Results	6
The Defended Statements	7
Approval of the Results	7
Dissertation Structure	7
1. THE CONTENT OF ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGY	9
1.1. Enterprise Strategy in the Context of Modern Business	10
1.2. Theoretical Interrelations between Enterprise Environment, Strategy and Performance	14
1.3. Conclusions for Chapter 1	17
2. MARKET STRUCTURE IN THE CONTEXT OF FORMING COMPETITIVE STRATEGY	19
2.1. Enterprise Strategic Conduct as the Dimension for Market Structure Analysis	20

2.2. Theoretical Interrelations between Market Power, Concentration and Enterprise Strategic Conduct.....	25
2.3. Conclusions for Chapter 2.....	30
3. THEORETICAL RESEARCH ON FORMING ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGY	31
3.1. The Content of Enterprise Competitiveness Analysis	32
3.1.1. External Factors of Competitiveness	33
3.1.2. Internal Factors of Competitiveness.....	35
3.2. The Models of Analyzing Enterprise Competitiveness and Forming Strategy	37
3.3. Generic Business Strategies in the Context of Oligopolic Market	41
3.4. Conclusions for Chapter 3.....	48
4. THE MODEL OF FORMING ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGY IN OLIGOPOLIC MARKET	51
4.1. The Description of the Integrated Competitive Strategy Model.....	51
4.2. The Quantitative Assessment of the Integrated Competitive Strategy	60
4.3. Conclusions for Chapter 4.....	68
5. EMPIRICAL RESEARCH ON FORMING COMPETITIVE STRATEGY IN OLIGOPOLIC MARKET	69
5.1. The Research on Business Concentration in Lithuanian Economy	70
5.2. The Comparative Analysis of Competitive Environment in the Oligopolic Markets under Research.....	75
5.3. The Empirical Application of the Model of Forming Competitive Strategy	80
5.3.1. Forming the Integrated Competitive Strategies of the Enterprises under Research	81
5.3.2. The Analysis of the Integrated Competitive Strategies of the Enterprises under Research in the Context of Competitive Environment	90
5.4. The Adjusted Model of the Intergrated Competitive Strategy.....	100
5.5. Conclusions for Chapter 5.....	103
GENERAL CONCLUSIONS	105
REFERENCES	109
LIST OF THE AUTHOR'S SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF DISSERTATION	121
ANNEXES.....	123
Annex A. Modelling Application of MinHHI Indicator for Concentrated Markets.....	123

Annex B. Generic Business Strategies, Adapted to Design the Model of Forming Competitive Strategy in Oligopolic Market.....	125
Annex C. The Aggregated (2-digit level) Economic Activities Analyzed in the Research on Business Concentration in Lithuanian Economy	128
Annex D. The Detailed (4-digit level) Economic Activities Analyzed in the Research on Business Concentration in Lithuanian Economy	131
Annex E. The Questionnaires by the Enterprises under Research to Apply the Model of Forming Competitive Strategy	135

Įvadas

Problemos formulavimas ir darbo aktualumas

Strategijos šaknys glūdi dar senovės kinų karvedžio Sun Tzu ir graikų filosofų Sokrato ir Aristotelio darbuose. XX amžiaus pradžioje pažymėtinas vadybos srityje dirbusių mokslininkų F. Tayloro, A. Fajolio, Č. Barnardo indėlis tiriant verslo organizacijų valdymą, o strateginio valdymo, kaip mokslo, pradžia siejama su 7-ajame dešimtmetyje paskelbtais A. Chandler, I. Ansoff, K. Andrews moksliniais darbais.

Nuolat stiprėjanti vietos gamintojų tarpusavio konkurencija, dėl globalizacijos poveikio didėjantis užsienio gamintojų spaudimas, technologinio progreso ir informacijos valdymo sistemų plėtros skatinama sparti verslo sąlygų kaita lemia ypatingą strategijos reikšmę šiuolaikinei įmonei: strategijos formavimas suprantamas kaip įmonės atsakas į kintančią, sunkiai prognozuojamą aplinką siekiant joje išlikti ir plėsti verslą; kartu tai yra priemonė veikti aplinką įmonei palankia linkme siekiant verslo savininkų lūkesčius atitinkančių veiklos rezultatų.

Besivystančioms Lietuvos ūkio struktūroms būdingos verslo koncentracijos augimo tendencijos (mažmeninė plataus vartojimo prekių rinka, atskirų maisto produktų ir gėrimų rinkos, mažmeninė kelių transporto priemonių degalų rinka), be to, atskiros rinkos aukštą koncentraciją „paveldėjo“ iš tarybiniais laikais vyravusio valstybinio monopolio (fiksiuotas telefoninis ryšys, pašto siuntų rinka,

elektros gamyba ir paskirstymas). Dominuojant keliems stambiems didžiąją pasiūlos dalį užtikrinantiems gamintojams ar pardavėjams, rinka laikytina oligopoline. Oligopolinė sandara ekonomikos mokslo teoretikų (L. Von Mises, M. Shapiro, I. Kirzner, J. Friedman) siejama su potencialia kartelinių susitarimų grėsme, su vartotojų atžvilgiu neefektyvia pusiausvyra net ir vykstant sąžiningai konkurencijai.

Atviros ekonomikos ir laisvosios prekybos sąlygomis konkurencijai peržengiant valstybių sienas, susijungimų ir įsigijimų dėka tarptautinėms korporacijoms įeinant į skirtingų regionų ir valstybių ekonomines erdves, verslo subjektai stambėja, koncentruojasi, o rinkos struktūros nuosekliai vystosi monopolijos ar oligopolijos link. Oligopolija pasireiškia nuo globalios kompiuterinių operacinių sistemų rinkos ir tarptautinio naftos kartelio iki dviejų vaistinių konkurencijos atokiame provinciniame miestelyje; oligopolinėse rinkose realizuojamos skirtingos paskirties, technologinio lygio, vartojimo dažnumo prekės ir paslaugos: nuo pirmojo būtinumo maisto prekių ir vaistų pardavimo mažmeninėje rinkoje iki sudėtingų verslo valdymo informacinių sistemų, modernios ginkluotės ir lėktuvų pramonės.

Šiuolaikinių strateginio valdymo metodų taikymas oligopolinės įmonės veikloje grindžiamas verslo subjektų tarpusavio priklausomybe, kai įmonės sprendimai veikia situaciją visoje rinkoje ir gali sukelti konkurentų atsaką, o pasyvi elgsena neilgai trukus neigiamai atsiliepia veiklos rezultatams; būtinumu nuodugnai planuoti strateginius veiksmus atsižvelgiant į išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius; plačiu spektru stambioms įmonėms prienamų strategijų, kurioms įgyvendinti būtina reikšminga pozicija rinkoje, nemaži ištekliai ir aukšta vadovų kompetencija.

Įmonės konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje formavimas suprantamas kaip sudėtingas, sisteminio požiūrio reikalaujantis mokslinis uždavinys, kurį sprendžiant būtina tiksliai identifikuoti svarbiausius jam turinčius įtakos veiksnius, įvertinti šių veiksnių įtaką strategiją pasirenkant, nustatyti ketinamos taikyti strategijos poveikį siektiniams įmonės veiklos rezultatams. *Mokslinė darbo problema* yra oligopolinėje rinkoje veikiančios įmonės kompleksinio konkurencinės strategijos formavimo modelio, grindžiamo rinkos struktūrų ir strateginio valdymo teorinėmis koncepcijomis ir šiuolaikiniais kiekybinio vertinimo metodais bei sudarančio prielaidas kokybiškai ir inovatyviai pasirinkti oligopolinėje rinkoje veikiančios įmonės strateginius sprendimus, parengimas.

Tyrimų objektas

Darbo tyrimų objektas – oligopolinėje rinkoje veikiančios įmonės konkurencinės strategijos formavimas. Konkurencinė strategija tiriama kaip rinkinys tarpusavy-

je suderintų dalinių (detaliųjų) konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams. Strategijos formavimas traktuojamas kaip procesas, apimantis dalinių konkurencinių strategijų atranką ir kiekybinį vertinimą siektinų įmonės veiklos rezultatų atžvilgiu ir integruotos konkurencinės strategijos sudarymą.

Darbo tikslas

Darbo tikslas – remiantis rinkos struktūros, įmonių elgsenos ir veiklos rezultatų teoriniais sąryšiais, sukurti ir praktiškai apčiuopti konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje kompleksinį modelį, pagal kurį būtų galima kiekybiškai įvertinti strategijų alternatyvas ir sudaryti verslo savininkų atžvilgiu palankią konkurencinę strategiją.

Darbo uždaviniai

Darbo tikslui pasiekti formuluojami šie uždaviniai:

1. Remiantis strateginio valdymo moksline literatūra, apibrėžti strategijos sąvoką ir jos reikšmę šiuolaikinio verslo kontekste.
2. Atlikti išsamią mokslinės literatūros analizę, nuodugniai palyginant rinkos struktūrų modelius klasikinių rinkos struktūras apibūdinančių požymių kontekste ir įmonės strategijos formavimo tikslu išskiriant oligopolinės rinkos ypatumus.
3. Mokslinės literatūros pagrindu atlikti rinkos galios, verslo koncentracijos ir įmonės elgsenos sąryšių teorinę analizę, iširti kiekybinius koncentracijos matavimo rodiklius.
4. Remiantis strateginio valdymo moksline literatūra, atlikti įmonės išorinių ir vidinių konkurencingumo šaltinių ir jų įtakos formuojamai strategijai teorinę analizę, išskirti pagrindines universaliasias įmonės strategijų alternatyvas, išnagrinėti kitų autorių siūlomus įmonės konkurencingumo analizės ir strategijos formavimo modelius.
5. Pasiūlyti originalų įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį, pagal kurį būtų galima kiekybiškai įvertinti strategijų alternatyvas ir sudaryti verslo savininkų atžvilgiu palankią konkurencinę strategiją.

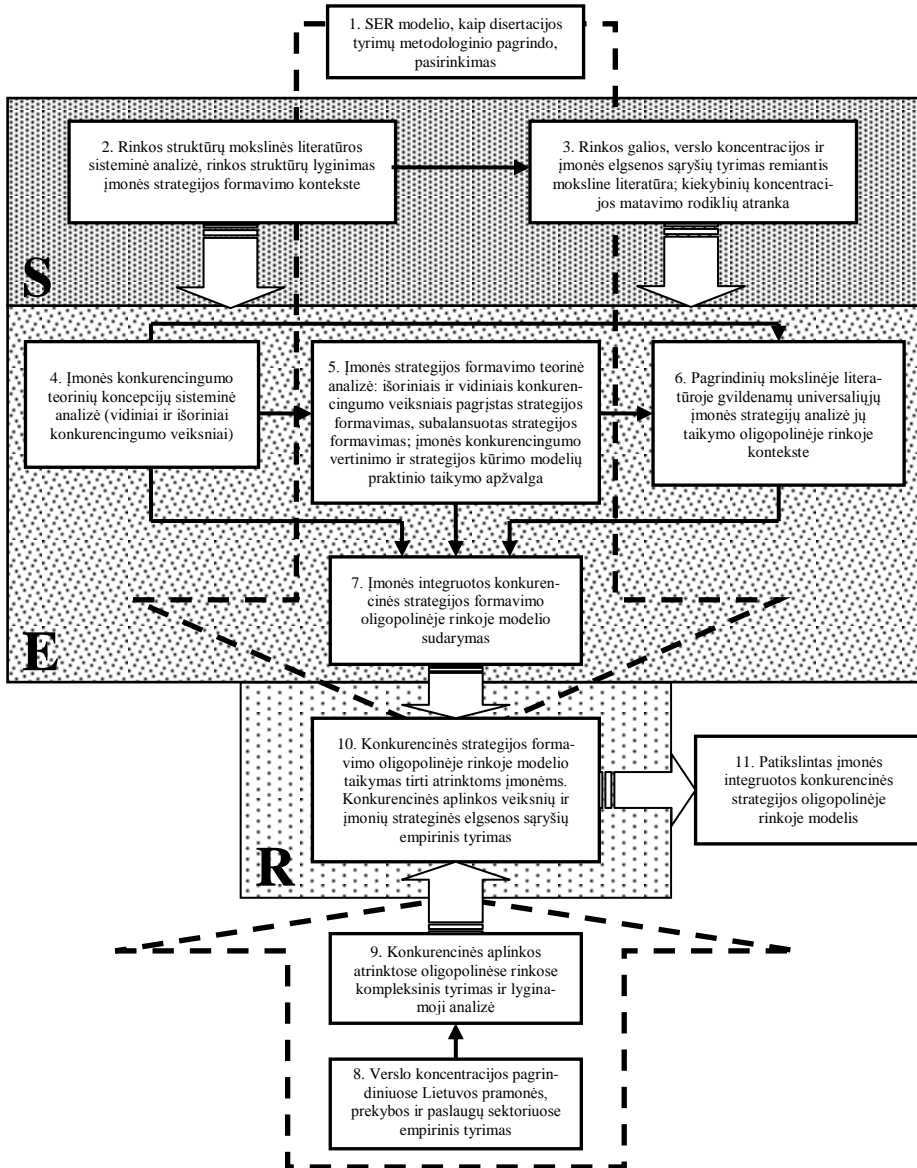
6. Atlikti kompleksinį verslo koncentracijos pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose empirinį tyrimą išskiriant oligopolines ūkio šakas ir įvertinant jų svorį šalies ekonomikoje.
7. Ištirti konkurencinę aplinką atskirose Lietuvos oligopolinėse rinkose ir jose veikiančioms įmonėms pritaikyti sudarytą konkurencinės strategijos formavimo modelį.
8. Patikslinti sudarytą įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį pagal praktinio taikymo rezultatus.

Tyrimų metodika ir tyrimo schema

Disertacijoje taikomi sisteminės analizės, lyginamosios analizės, apibendrinimo, statistinių duomenų analizės, ekspertų vertinimo (formalizuotos apklausos), daugiakriterinio vertinimo ir kiti tyrimų metodai. Darbo rengimo metodologinis pagrindas yra XX a. viduryje išplėtotą rinkos struktūros, įmonių elgsenos, veiklos rezultatų (SER) teorinė koncepcija (tyrimo schema pateikta 1 pav.).

SER modelio rinkos struktūros dedamoji analizuojama remiantis klasikinės ir neoklasikinės ekonomikos (austrų mokyklos) ir šiuolaikinės mikroekonomikos mokslinė literatūra, išskiriant esminius konkurencinei strategijai formuoti turinčius įtakos rinkos veiksnius, nustatant jų reikšmę įmonės strateginiams sprendimams. Remiantis industrinės organizacijos literatūra ir konkurencingumo problemas nagrinėjusių mokslininkų darbais, teoriniu lygmeniu gvildinama oligopolijos neefektyvumo problematika, pasirenkami atliekant empirinį tyrimą taikytini verslo koncentracijos matavimo rodikliai. SER modelio įmonių elgsenos komponentė nagrinėjama vadovaujantis strateginio valdymo mokslinė literatūra: glaustai palyginamas pozicija rinkoje ir vidiniais ištekliais grindžiamas įmonės strategijos formavimas, nagrinėjamas subalansuotas strategijos sudarymas, apžvelgiami kitų autorių siūlomi įmonės konkurencingumo analizės ir strategijos formavimo modeliai, verslo strategijų taikymo empiriniai tyrimai, oligopolinės rinkos kontekste nagrinėjamos mokslinėje literatūroje gvildenamos įmonės universaliųjų strategijų alternatyvos. Atlikus kompleksinę literatūros šaltinių analizę, siūlomas disertanto sudarytas konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis. Siekiant pagrįsti oligopolinės struktūros reikšmę Lietuvos ekonomikoje ir atrinkti galimas tirti rinkas, atliekamas koncentracijos pagrindiniuose pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose empirinis tyrimas, nustatant oligopolines ūkio šakas ir kiekybiškai įvertinant jų svorį šalies ekonomikoje. Strategijos formavimo modeliui pritaikyti atliekama konkurencinės aplinkos atrinktose oligopolinėse rinkose lyginamoji analizė; modelis apro-

buojamas tirti atrinktoms įmonėms ir tikslinamas remiantis gautais empiriniais rezultatais.



1 pav. Disertacijos tyrimų schema (sudaryta autoriaus)

Fig. 1. The scheme of the dissertation research

Darbo mokslinis naujumas

Mokslinio naujumo esmė – sukurtas kokybiškai naujas, originalus, moksliškai pagrįstas konkurencinės strategijos formavimo modelis, taikytinas oligopolinėje rinkoje veikiančiai įmonei. Modelio originalumas grindžiamas:

- 1) orientacija į konkrečią rinkos struktūrą (oligopoliją) atsižvelgiant į rinkos struktūros ypatumus, kaip esminius įmonės strateginei elgsenai turinčius įtakos veiksnius (SER modelio kontekstas);
- 2) orientacija į įmonės veiklos rezultatus kaip pagrindinius kriterijus veiksmingoms strategijoms atrinkti (SER modelio kontekstas);
- 3) kompleksiniu požiūriu į formuojamą konkurencinę strategiją (suderintas rinkinys detaliųjų konkurencinių strategijų);
- 4) matematiniais skaičiavimais pagrįstu verslo savininkų atžvilgiu palankios konkurencinės strategijos formavimu.

Atskirai pabrėžiami teorinių tyrimų rezultatų naujumas ir reikšmė:

- 1) rinkos struktūros, įmonių elgsenos ir veiklos rezultatų (SER) teorinių sąryšių integravimas įmonės konkurencinės strategijos formavimo kontekste;
- 2) klasikinės ir neoklasikinės ekonomikos, industrinės organizacijos, strateginio valdymo mokslų bei šiuolaikinių kiekybinio vertinimo metodų teorinių žinių sisteminimas siekiant atlikti kompleksinį oligopolinių rinkų ir jose veikiančių įmonių strateginės elgsenos tyrimą;
- 3) pasiūlytas centruotoms rinkoms adaptuotas naujas verslo koncentracijos matavimo rodiklis – minimalus Herfindahl-Hirschman indeksas.

Darbo rezultatų praktinė reikšmė

1. Sukurtas ir empiriškai patikrintas konkurencinės strategijos formavimo modelis, taikytinas oligopolinėse rinkose veikiančioms įmonėms.
2. Aprobauta oligopolinių rinkų tyrimo ir konkurencinės strategijos formavimo schema, taikytina kitiems panašaus pobūdžio tyrimams.
3. Atliktas kompleksinis verslo koncentracijos pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose tyrimas atskleidžia verslo koncentracijos mastą ir oligopolinių ūkio šakų svorį šalies ekonomikoje – gauti tyrimų rezultatai naudotini tolesniems moksliniams tyrimams, taip pat jais galės remtis verslo subjektai ir konkurencinę priežiūrą vykdančios valdžios institucijos.

Ginamieji teiginiai

1. Oligopolija būdinga Lietuvos ekonomikai ir turi reikšmingą svorį verslo sektoriaus pardavimų ir pridėtinės vertės struktūroje.
2. Oligopolinėje rinkoje veikiančios įmonės konkurencinė strategija yra daugialypė ir kompleksinė: siūlomas integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelis, apimantis skirtingų kryptių dalinių konkurencinių strategijų atranką ir kiekybinį įvertinimą įmonės veiklos rezultato rodiklių atžvilgiu, yra tinkamas oligopolinės įmonės konkurencinei strategijai formuoti.
3. SER modelio rinkos struktūros ir įmonių elgsenos teoriniai sąryšiai pasireiškia ir praktikoje: konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje veiksniai turi įtakos įmonių strateginių veiksmų pasirinkimui (integruotos konkurencinės strategijos sudėčiai) ir jų taikymo mastui (dalinių strategijų svoriui integruotoje strategijoje).

Darbo rezultatų apibavimas

Disertacijos tema išspausdinta vienuolika mokslinių straipsnių: du – *ISI Web of Science* duomenų bazėje cituojamuose žurnaluose (Krivka 2008, 2010), keturi – *EBSCO Business Source Complete* duomenų bazėje cituojamuose žurnaluose (Krivka 2008–2010), du – *Index Copernicus* duomenų bazėje cituojamuose žurnaluose (Krivka 2009–2010), trys – kituose leidiniuose ir konferencijų medžiagoje (Krivka 2008–2010). Disertacijos tyrimų rezultatai skelbti šešiose mokslinėse konferencijose.

Disertacijos struktūra

Mokslinį darbą sudaro bendrosios disertacijos charakteristikos, 5 skyriai, bendrosios išvados, literatūros sąrašas, autoriaus publikacijų disertacijos tema sąrašas ir priedai. Disertacijos apimtis yra 137 puslapiai, įskaitant priedus, 20 paveikslių, 32 lentelės, 5 priedai, tekste panaudotos 23 numeruotos formulės. Rašant disertaciją buvo naudotasi 187 literatūros šaltiniais.

1

Įmonės konkurencinės strategijos turinys

Sąvoka „strategija“ kildinama iš graikų k. žodžio *strategos*, kuris reiškia „generalas“ – asmuo, planuojantis savo priešų sutriuškinimą efektyviai naudodamas turimus išteklius (Jucevičius 1998). Nors strategijos samprata versle pradėta taikyti tik praėjusio amžiaus antrojoje pusėje, jos ištakos glūdi dar V a. pr. Kr. kinų karvedžio Sun Tzu darbe „Karo menas“. Strategijos sąvoką kariniams veiksams toliau taikė prūsų karininkas Von Clauzewitz, XIX a. aprašęs Napoleono karus knygoje „Apie karą“ (Mintzberg *et al.* 1998; Grant 1998; Катькало 2002; Gilani, S., Gilani, B. 2008). Pirmosios strateginio valdymo apraiškos sietinos ir su senovės graikų filosofų (visų pirma Sokrato ir Aristotelio), viduramžių italų rašytojo, filosofo ir istoriko N. Makiavelio, XX a. pradžios žymių vadybos srityje dirbusių mokslininkų F. Tayloro, A. Fajolio, Č. Barnardo darbais (Drucker 1986; Катькало 2002). Plėtojantis industrinės organizacijos mokslui, įmonių elgsenai nagrinėti pradėta taikyti lošimų teorija, kurios pradininkais laikytini vengrų matematikas J. Von Neumann ir austrų ekonomistas O. Morgenstern, pirmieji pradėję vartoti strategijos sąvoką moksliniuose darbuose (Von Neumann, Morgenstern 1953; Mintzberg *et al.* 1998; Rasmusen 2006; Ginevičius, Korsakienė 2005).

Strategijos koncepcijos taikymas įmonėms valdyti ir strateginio valdymo, kaip mokslo, pradžia nebuvo atsitiktiniai. R. Jucevičius (1998) išskiria dvi pa-

grindines organizacijos strategijos kūrimo prielaidas: nepasitenkinimas esama padėtimi ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmoji prielaida sietina su atskiromis organizacijomis (o neretai su jų savininkų arba vadovų asmeniniais tikslais ir ambicijomis) ir yra labiau individuali nei visuotinė; antroji – veiklos sąlygų neapibrėžtumas – yra sparčios technologinės plėtros, verslo plėtros ir globalizacijos, augančių pajamų veikiamos vartotojų poreikių diferenciacijos, pagrindinių gamybos išteklių brangimo, naujų rinkų atsiradimo ir plėtros bei sparčiai intensyvėjančios konkurencijos pasekmė. Bene visi – tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkai, tyrę strateginio valdymo mokslo raidą, kaip pagrindinę strateginio valdymo mokslo plėtros ir praktinio jo pritaikymo priežastį išskiria nuolat didėjančią organizacijos aplinkos nuspėjamumą, neapibrėžtumą, tradicinių prognozavimo metodų neadekvatumą verslo sąlygų pokyčiams (Mintzberg 1990; Mintzberg *et al.* 1998; Ansoff 1979, 1984; Ансофф 1989; Thompson *et al.* 1992; Drucker 1986; Porter 1979, 1996, 1998b; Ginevičius 1998, 2000, 2006; Rutkauskas 2006; Vasiliauskas 2006 ir kt.). Vienas iš strateginio valdymo pradininkų planavimo mokyklos atstovas I. Ansoff (1984, 1989) XX a. išskiria tris eras: masinės gamybos, masinio marketingo ir postindustrinę – pastaroji, atitinkanti šiuolaikines verslo sąlygas, įkūnija ateities neapibrėžtumą ir reikalauja lanksčių, skubių sprendimų, grindžiamų įmonių veiklos strateginiu valdymu.

Darbo pirmajame skyriuje, įgyvendinant disertacijos *1 uždavinį*, nagrinėjama strategijos samprata ir kilmė, glaustai apžvelgiamos pagrindinės strateginio valdymo mokyklos apibūdinant jų požiūrį į strategijos formavimą, pateikiama autoriaus nuomonė dėl strategijos reikšmingumo valdant šiuolaikines įmones. Atsižvelgiant į disertacijos tyrimo objektą, suformuluotą tikslą ir iškeltus uždavinius, pasirinktas disertacinių tyrimų teorinis pagrindas.

1.1. Įmonės strategija šiuolaikinio verslo kontekste

Strateginio valdymo, kaip mokslo, pradžia laikytini trys fundamentalūs moksliniai darbai, pasirodę praėjusio amžiaus 7-ajame dešimtmetyje: A. Chandler „Strategija ir struktūra“, I. Ansoff „Korporacijos strategija“ ir Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga (redaktorius – K. Andrews) „Biznio politika: tekstas ir atvejai“. Strateginio valdymo mokslo raida apima daug krypčių – įmonių elgsenos šaknų buvo bandoma ieškoti ekonomikos, industrinės organizacijos, vadybos, organizacijų teorijos, psichologijos, netgi biologijos (evoliucija ir populiacijų teorija) moksluose. H. Mintzberg ir kt. (1998) išskiria dešimt strateginio valdymo raidos krypčių (mokyklų), kurių kiekviena strategiją ir organizacijos strateginį valdymą traktavo nevienodai. Natūralu, kad nėra vienintelio pripažinto strategijos apibrėžimo – šiuo atveju galioja posakis „kiek žmonių, tiek nuomonių“ (1.1 lentelė).

1.1 lentelė. Strategijos sąvoka strateginio valdymo moksliniuose šaltiniuose
Table 1.1. The definition of strategy in the sources of strategic management

Šaltinis	Strategijos sąvokos interpretavimas
H. Mintzberg (1987), H. Mintzberg ir kt. (1998)	Planas – kryptis, kursas iš vieno dabarties taško į kitą ateities tašką; Modelis – elgsenos nuoseklumas laike; Pozicija – konkrečių produktų buvimas konkrečiose rinkose; Perspektyva – organizacijos fundamentinis veiklos būdas; Manevras – taktinis žingsnis, gudrybė siekiant įveikti konkurentą.
A. Chandler (1962)	Bazinių ilgalaikių įmonės tikslų ir uždavinių nustatymas, veiksmų programos sudarymas bei išteklių paskirstymas šiems tikslams pasiekti.
K. Andrews (1983)	Pagrindinių tikslų, ketinimų arba tikslų ir šiems tikslams pasiekti būtinos politikos ir planų modelis, sudarytas siekiant nustatyti, kokia yra įmonės verslo kryptis ir kokia turėtų būti bei kokia yra įmonė ir kokia turėtų būti.
I. Ansoff (1979, 1984, 1989)	Taisyklių rinkiniu, taikomu sprendimams priimti, kuriomis organizacija vadovaujasi savo veikloje, ieško galimybių viduje ir išoreje.
P. Drucker (1986)	Strategija turi nusakyti, koks „mūsų“ verslas yra dabar, koks jis bus ir koks turi būti.
M. Porter (1998b)	Konkurencinės strategijos kūrimas – tai sudarymas plačiai taikomos formulės, kaip verslas konkuruos, kokie yra jo tikslai ir kokia bus politika šiems tikslams pasiekti.
M. Porter (1996, 2006), A. Prasad (2010)	Strategija yra unikalios ir vertingos pozicijos kūrimas: skirtingos veiklos nei konkurentų pasirinkimas ir vykdymas; tikslo išskėlimas – būti kitokiems nei konkurentai.
R. Kaplan, D. Norton (1996)	Strategija yra priešasčių ir padarinių hipotezių rinkinys.
A. Thompson ir kt. (1992)	Strategija yra modelis organizacijos veiksmų ir vadybinių metodų, taikomų organizacijos tikslams pasiekti ir misijai įgyvendinti. Tikslai yra baigtis, o strategija – priemonė tikslams siekti.
P. Dobson ir kt. (2004)	Aiškus suvokimas organizacijos tikslų ir numatymas, kaip ji šiuos tikslus pasieks.
J. Von Neumann, O. Morgenstern (1953)	Išsamus išankstinis visų galimų ateities situacijų planas, apimančias visą disponuojamą informaciją, numatant įmonės veiksmus ateityje.
A. Vasiliauskas (2006)	Sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius veiklos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

H. Mintzberg strategijas sieja su planais, modeliais, pozicija, perspektyva arba manevru (gudrybe), o pačias strategijas skirsto į sumanytas, apgalvotas, realizuotas, nerealizuotas ir naujai kuriamas (Mintzberg 1987; Mintzberg *et al.* 1998). Toks klasifikavimas leidžia aiškiau atskirti ir sisteminti skirtingų strateginio valdymo mokslininkų siūlomus strategijos traktavimus. Dizaino (projektavimo) mokyklos atstovai pasisakė už gerai apgalvotas iki jų realizavimo strategijas, todėl atskyrė strategijos formulavimo ir įgyvendinimo procesus, strategijos kūrimo pagrindinį vaidmenį skirdami organizacijos vadovui. Strategija turėjo leisti įmonei išnaudoti galimybes aplinkoje remiantis turimais ištekliais (Andrews 1983; Mintzberg *et al.* 1998; French 2009). I. Ansoff (planavimo mokykla) pritarė apgalvotoms strategijoms, ypač išskiriant patį strategijos formavimo procesą, grindžiamą detaliu, nuosekliu ir formaliu planavimu. Strategija virsta keturių grupių taisyklėmis, pagal kurias: vertinami esami ir siektini rezultatai, grindžiami įmonės santykiai su išorine aplinka, nustatomi vidiniai santykiai ir procedūros (organizacijos koncepcija) ir reguliuojama kasdienė veikla (Ansoff 1979, 1984; Ансофф 1989). P. Drucker (1986, 2002) strategiją suvokia kaip perspektyvą – kaip tikslus, siejančius įmonės dabartinę ir siektiną būsenas. Strategiją formuoja profesionalus antreprenieris – vadybininkas, ieškantis naujų ir siekiantis jas įgyvendinti versle. M. Porter (1998a, 1998b, 2006) strategijos esmė – unikalius ilgalaikį konkurencinį pranašumą užtikrinančios pozicijos rinkoje užėmimas (pozicionavimo mokykla): strategijos kūrimas grindžiamas tiksliais skaičiavimais, pasižymi inžineriniu tikslumu, tačiau H. Mintzberg ir kt. (1998) nuomone, stokoja kūrybinio mąstymo. Lošimų teorijos pradininkai J. Von Neumann ir O. Morgenstern (1953) strategiją suvokia kaip visaapimančių veiksmų planą: išankstinį matematiškai įvertintą alternatyvių veiksmų rinkinį, kai žinomi visų galimų lošimų išlošiai (arba tikėtini išlošiai), ir žaidėjai renkami optimalų veiksmų variantą elgdamiesi racionaliai. Lošimų teorija išskiria diskrečiąsias, mišriąsias, dominuojančiąsias, tolydžiąsias ir kitas strategijų rūšis (Rasmussen 2006; Ginevičius, Krivka 2008a).

Tradicinėje strateginio valdymo dizaino mokykloje, taip pat antreprenierių mokykloje strategijos kūrimas priskiriamas aukščiausio lygio vadovo kompetencijai; planavimo ir pozicionavimo mokyklose vadovybei talkina planavimo padaliniai ir išorės ekspertai, teikdami apibendrintus duomenis sprendimui priimti. Šiuo atveju daugiau dėmesio skiriama strategijai formuluoti, visa tai atskiriant nuo jos įgyvendinimo (Andrews 1983; Ansoff 1984; Porter 1998a; Paulson 1990; French 2009). Kiek vėliau gimusios mokymosi ir kultūros mokyklos siūlo strategijas brandinti „iš apačios į viršų“: strateginio sprendimo prerogatyva lieka aukščiausių vadovų rankose, bet iniciatyvos gimsta žemesnio rango vadovų mintyse, kurie tiesiogiai kontaktuoja su aplinka, greičiau pastebi jos pasikeitimus, disponuoja tikslesniais ir konkretesniais (o ne apibendrintais) duomenimis. Strategijos kūrimas nėra griežtai atskiriamas nuo įgyvendinimo, todėl įmonė lanks-

čiau reaguoja į aplinkos pasikeitimus, o strateginiai pokyčiai susilaukia didesnio palaikymo organizacijos viduje (Mintzberg *et al.* 1998; Quinn 1990; Iacocca 1990). Diskutuotinas yra strateginių alternatyvų pasirinkimo klausimas: pozicionavimo mokykla siūlo vieną iš trijų universaliųjų strategijų, kai konkurencinį pranašumą užtikrina pozicijos rinkoje užėmimas, paremtas atrinktai strategijai pritaikyta įmonės vertės grandine (Porter 1998a, 1998b); tuo tarpu dizaino, antreprenerių ir kultūros mokyklos pasisako už unikalias strategijas, teigdamos, kad nėra vienuodų įmonių, todėl negali būti visoms įmonėms tinkančių universaliųjų strategijų. Išorinės aplinkos mokykla iš viso neigia galimybę iš tikrųjų rinktis strategiją – organizacijos veikla sutelkiama į aplinkos interpretavimą ir tinkamą reakciją į jos pokyčius (Mintzberg *et al.* 1998).

R. Jucevičiaus (1998) teigimu, geros strategijos parengimas savaime negarantuoja veiklos rezultatyvumo didėjimo, tačiau atlikti tyrimai įrodo tiesioginį ir gana stiprų šių parametrų ryšį. R. Grant (1998) taiko strateginio atitikimo (angl. *strategic fit*) sąvoką, pabrėždamas, kad sėkminga strategija turi atitikti įmonės tikslus ir vertybes, išorinę aplinką, išteklius ir gebėjimus, organizaciją ir sistemą. H. Mintzberg (1990) žodžiais, strategijos ir strateginio valdymo procesas yra gyvybiškai svarbūs organizacijai tiek dėl jų taikymo, tiek dėl netaikymo.

Strateginio valdymo šaltiniuose išskiriamos keturių hierarchinių lygių *įmonės* (arba *verslo, verslo organizacijos) strategijos*: korporacinės, konkurencinės, funkcinės ir operacinės. Korporacinė strategija yra verslo vienetų valdymo strategija, pagal kurią nustatomi įmonės mastai ūkio šakų (rinkų) atžvilgiu: kuriuos verslo vienetus įsigyti, kurių atsisakyti, kaip paskirstyti investicijas skirtingiems verslo vienetams, kaip koordinuoti verslo vienetų veiklą ir sukurti sinergijos efektą, kaip kurti ir išlaikyti bazines korporacijos kompetencijas (Porter 1987; Попреп 2006; Prahalad, Hamel 1990; Dobson *et al.* 2004; Certo, Peter 1988; Miller, Dess 1996; Bosas 2000, 2004). Konkurencinė (verslo vieneto) strategija susijusi su įmonės veiksmis atskiroje ūkio šakoje arba rinkoje, jos paskirtis yra konkurencinio pranašumo tam tikroje rinkoje įgijimas ir išsaugojimas (Porter 1998b; Rusjan 2010). M. Porter (1987, 2006) žodžiais, konkurencija egzistuoja verslo vieneto lygiu – diversifikuotos kompanijos nekonkuruoja, konkuruoja jų verslo vienetai. Funkcinės strategijos nukreiptos į produkto ir rinkos plėtrą, efektyvų išteklių naudojimą, biudžetinių tikslų siekimą (Cole 1997; Rusjan 2010), formuojamos siekiant palaikyti konkurencines strategijas ir nagrinėjamos M. Porter (1998a) vertės grandinės arba funkcinų gebėjimų kontekste (Ansoff 1984; Анофф 1989; Grant 1998). Operacinės strategijos kuriamos ir įgyvendinamos atskiruose struktūriniuose padaliniuose, gamyklose, paskirstymo centruose ir yra nukreiptos į konkurencinių bei funkcinų strategijų detalizavimą ir užbaigtumą; jomis siekiama strategiškai valdyti žemesnio lygio veiklas (Thompson *et al.* 2005).

Disertacijos tyrimų kartinė ašis yra *konkurencinė strategija*, nukreipta į konkurencinio pranašumo įgijimą tam tikroje rinkoje ar ūkio šakoje bei šio pranašumo išsaugojimą ilgesniu laikotarpiu. Konkurencinis pranašumas suprantamas kaip įmonės gebėjimas, jos padėtis konkurentų atžvilgiu, leidžianti sukurti didesnę vertę ir gauti didesnę pelną nei konkurentų ar vidutinis šakos (Grant 1998; Ginevičius, Auškalnytė 2001; Časas 2000; Korsakienė 2004).

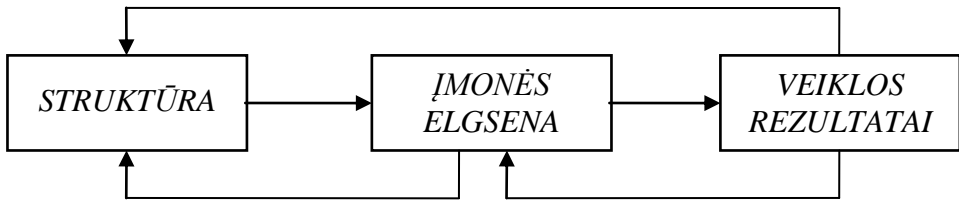
Disertanto nuomone, konkurencinėmis sąlygomis veikiančio verslo strategijos formavimas ir efektyvus jos įgyvendinimas yra kritinis veiksnys siekiant vartotojų poreikių tenkinimo ir palankių finansinių rezultatų, kuriant teigiamą įmonės socialinį įvaizdį. Oligopolinėje rinkoje veikiančiai įmonei konkurencinės strategijos formavimo būtinumas ir sudėtingumas papildomai grindžiami glaudžia konkuruojančių ūkio subjektų sąveika, stambiais verslo mastais ir koncentruotoms rinkoms būdingu ypatingu visuomenės dėmesiu.

1.2. Įmonės aplinkos, strategijos ir veiklos rezultatų teoriniai sąryšiai

Įmonės strategija yra atsakas į sparčiai kintančią aplinką, siekiant užtikrinti išlikimą joje, pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis plečiant verslą, veikti aplinką įmonei palankia linkme kuriant ilgalaikę veiklai palankias verslo sąlygas. Įmonės veiklos rezultatai – tiek verslo savininkus dominantys rodikliai (pelningumas, kapitalo grąža, akcijų kursas ir kt.), tiek visuomenei aktualūs rodikliai (produkcijos kaina, kokybė, įmonės socialinė veikla ir kt.) – tiesiogiai priklauso nuo verslo strategijos ir yra netiesiogiai veikiami įmonę supančios aplinkos. Klasikinis įmonės aplinkos, elgsenos ir veiklos rezultatų sąryšius nusakantis modelis yra struktūros–elgsenos–rezultatų (SER) paradigma (1.1 pav.). Pagrindą šiam pramonės struktūros tyrimo modeliui dar 1933 m. padėjo amerikiečių ekonomistai E. Mason ir J. S. Bain, nors pažymėtinas ir netobulos konkurencijos teorijos pradininkų E. Chamberlin ir D. Robinson indėlis į rinkos veiksnių ir įmonių elgsenos sąryšių tyrimus (Sutton 2006; Jacobson, Andreosso-O'Callaghan 1996; Розанова 2003).

Rinkos struktūrą apibūdina įmonių, esančių rinkoje, skaičius ir dydis bei kitos rinkos charakteristikos: pirkėjų skaičius, produkcijos diferenciacija, įėjimo į rinką kliūtys, įmonių integracijos ar diversifikacijos laipsnis. *Elgsena* suprantama kaip įmonės veiksmai rinkoje, sprendimai ir būdai, kuriais šie sprendimai priimami. Įmonės *veiklos rezultatai* tradiciniame SER modelyje nusakomi įmonės indėliu siekiant alokacinio ir technologinio efektyvumo, technologinio progreso ir visiško užimtumo (Saloner *et al.* 2001; Jacobson, Andreosso-O'Callaghan 1996; Burges 1989); o įmonei yra svarbūs pelningumo, pardavimų, investicijų, produktų kokybės ir kiti rodikliai (Dumčiuvienė 2000) bei jų palygi-

nimas su konkurentų, rodantis konkurencinį pranašumą, paritetą arba trūkumą (Barney, Hesterley 2006). SER modelyje rinkos struktūros, įmonių elgsenos ir veiklos rezultatų ryšiai yra abipusiai, be to, atskiri autoriai (Burges 1989; Saloner *et al.* 2001) pažymi rinkos struktūros priklausomybę nuo išorinių (bendrosios aplinkos) sąlygų.



1.1 pav. SER modelio schema (Dumčiuvienė 2000)

Fig. 1.1. The scheme of SCP model

Tipinis SER tyrimas susideda iš dviejų pagrindinių dalių: pirmojoje vertinami įmonių veiklos rezultatai ir keli ūkio šakos struktūros rodikliai; antrojoje pagal tarpšakinčius duomenis sudaromas ekonometrinis modelis veiklos rezultatų ir rinkos veiksmų regresiniams ryšiams nustatyti, paaiškinant skirtumus tarp veiklos rezultatų skirtingose šakose (Carlton, Perloff 2005). Bene populiariausi yra PIMS tyrimai (angl. *profit impact of market strategies*), t. y. įmonės užimamos rinkos dalies ir pelningumo tyrimai (Buzzell *et al.* 1983; Grant 1998; Usley *et al.* 2010), verslo koncentracijos ir šakos veiklos rezultatų tyrimai (Hays *et al.* 2009), įmonės dydžio, organizacinės struktūros ir pelningumo sąryšių tyrimai (Jacobson, Andreosso-O'Callaghan 1996; Ponikvar, Rant 2007); taip pat užimamos rinkos dalies, arba verslo koncentracijos, bei investicijų į tyrimus ir plėtrą sąryšių tyrimai, tikrinant J. A. Schumpeter (1950) teiginius apie stambias įmones, kaip pagrindinius „kūrybinės destrukcijos“ ir progreso variklius (Symeonidis 1996).

Remiantis SER atliekamų tyrimų įvairovė aiškintina modelio dedamųjų nevienodu interpretavimu ir jas apibūdinančių rodiklių pasirinkimu skirtingų tyrėjų darbuose. Apžvelgti SER tyrimai rodo, kad rinkos struktūros ir veiklos rezultatų komponentes apibūdina nors ir įvairūs pagal pobūdį, tačiau pakankamai konkretūs rodikliai (struktūra: įmonių skaičius ir dydis, užimamos rinkos dalys, koncentracija ir kt.; rezultatai: pardavimai, pelningumas ir kt.); tuo tarpu elgsenos komponentė tiriama gana paviršutiniškai, kaip tarpinė grandis tarp rinkos sąlygų ir pasiektų veiklos rodiklių.

Disertacijoje atliekami įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje teoriniai ir empiriniai tyrimai remiasi SER sąryšiais tarp oligopolinės rinkos veiksmų ir įmonių strateginių sprendimų. Rinkos struktūra analizuojama neoklasikiniu požiūriu, remiantis austrų mokyklos atstovų J. B. Clark,

L. Von Mises, M. Rothbard, F. Hayek, I. Kirzner, M. Shapiro, T. DiLorenzo, industrinės organizacijos mokslininkų D. Robinson, A. Slutskij, D. Carlton, J. Perloff, D. Jacobson, B. Andreosso-O'Callaghan, N. Rozanova, K. Aiginger ir kitų autorių darbai. Teoriniu lygmeniu lyginamos rinkos struktūros klasikinių požymių kontekste; siūloma nauja rinkos struktūrų tyrimo dimensija – įmonės strateginė elgsena. Tiriamos teorinės sąsajos tarp rinkos galios ir įmonės strategijos, nagrinėjami kiekybiniai verslo koncentracijos matavimo rodikliai.

Disertacijoje siūlomas teorine prasme originalus požiūris į SER modelio *įmonės elgsenos* komponentės išsamų tyrimą – ji analizuojama remiantis strateginio valdymo mokslu. Plačiąja prasme įmonės formuojama *konkurencinė strategija*, arba įmonės taikomų *strateginių veiksmų*, nukreiptų į konkurencinio pranašumo įgijimą tam tikroje rinkoje ar ūkio šakoje, visuma (pabrėžiant oligopolijos konkurencinės strategijos kompleksiskumą), disertacijoje suprantama kaip *įmonės strateginė elgsena*. Siekiant vartojamų sąvokų aiškumo ir viena-reikšmiško interpretavimo, pabrėžiama, kad įmonės (arba verslo) strategijos, konkurencinės strategijos, strateginės elgsenos ir strateginio veiksmo sąvokos vartojamos SER modelio įmonės elgsenos dedamajai aprašyti.

Remiamasi žinomų strateginio valdymo srityje dirbusių užsienio mokslininkų I. Ansoff, M. Porter, J. Barney, R. Grant, F. David, P. Kotler, R. Kaplan, D. Norton, S. Hunt, M. Peteraf, A. Thompson, A. Arthur, A. Strickland, P. Dobson, K. Starkey, J. Richards, G. Cole, S. Certo, J. Peter ir daugelio kitų darbai, taip pat lietuvių mokslininkų R. Jucevičiaus, R. Ginevičiaus, J. Bivainio, R. Korsakienės, A. Vasiliausko, J. Raudeliūnienės, R. Časo, J. Sekliuckienės ir kitų moksliniu indėliu. Įmonės elgsenos sąsajas su rinkos veiksniais atspindi pozicionavimo mokyklos klasiko M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter 1979, 1998b), be to, M. Porter pažymi atgalinę įmonės strategijos įtaką rinkos aplinkai, įmonei siekiant kuo palankesnės konkurencinės pozicijos. Alternatyvioje pozicionavimo koncepcijai įmonės išteklių teorijoje (Pralad, Hamel 1990; Peteraf 1993; Grant 1991, 1996, 1998; Barney 1991; Barney, Hesterley 2006; Barney, Arikian 2005; Teece *et al.* 1997; Mahoney 2005 ir kt.) nagrinėjamas heterogeniniais ir nemobiliais vidiniais ištekliais pagrįstas unikalumas, kai organizacijos strateginei kryptčiai turi įtakos jos turimi pranašesni nei konkurentų ištekliai.

Įmonės veiklos rezultatai analizuojami verslo savininkų atžvilgiu: konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelyje vadovaujamosi tradicine pelno (nuostolių) analize sudarant įmonės strateginių sprendimų tiesiogiai veikiamų detaliųjų veiklos rodiklių sistemą. Daroma prielaida, kad verslo savininkus visų pirma domintų įmonės veiklos finansiniai rezultatai, kurie savo ruožtu priklausytų nuo įmonės klientų skaičiaus ir pardavimų, nustatomų kainų, parduotų prekių ar paslaugų savikainos, pardavimo sąnaudų, bendrųjų ir administracinių sąnaudų bei kitų pelnui įtaką darančių rodiklių. SER modelio įmonės

elgsenos ir veiklos rezultatų sąryšių kontekste siektini įmonės veiklos rodikliai tampa alternatyvių strateginių veiksmų lyginamojo kiekybinio vertinimo ir įmonės konkurencinės strategijos, apimančios potencialiai didžiausią poveikį veiklos rezultatams turinčius strateginius veiksmus, formavimo kriterijais.

1.3. Pirmojo skyriaus apibendrinimas

Įgyvendintas disertacinių tyrimų uždavinys

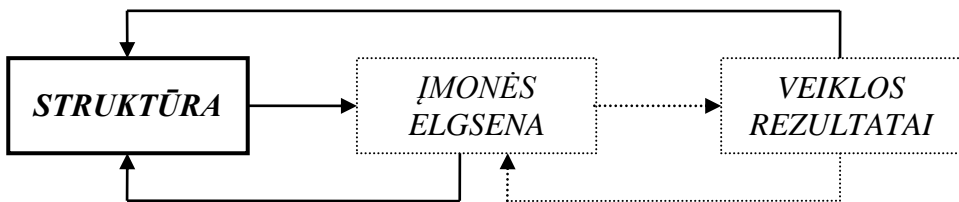
1 uždavinys. Remiantis strateginio valdymo pradininkų moksliniu palikimu ir kitų žinomų mokslininkų darbais, apibrėžta strategijos sąvoka ir jos turinys, pagrįsta strategijos reikšmė šiuolaikinėmis verslo sąlygomis veikiančiai įmonei.

Indėlis į tolesnius tyrimus

Kaip teorinis pagrindas disertaciniams tyrimams atlikti pasirinktas SER modelis. Modelio kontekste atliekama tolesnė literatūros analizė, teoriniai ir empiriniai tyrimai: antrajame disertacijos skyriuje analizuojama modelio rinkos struktūros dedamoji, trečiajame – įmonės elgsenos komponentė, ketvirtajame – pasirenkami įmonės veiklos rezultatus apibūdinantys rodikliai ir sudaromas visas SER modelio komponentes apimantis konkurencinės strategijos formavimo modelis.

Rinkos struktūra konkurencinės strategijos formavimo kontekste

Laikantis pirmajame darbo skyriuje pasirinktos tyrimų metodikos ir įgyvendinant darbo 2 ir 3 uždavinius, disertacijos antrajame skyriuje SER modelio kontekste nagrinėjamos klasikinės rinkos struktūros: tobula konkurencija, monopolija, monopolinė konkurencija ir oligopolija, t. y. teoriniu lygmeniu analizuojama SER modelio rinkos struktūros komponentė (2.1 pav.).



2.1 pav. Disertacijos antrojo skyriaus tyrimų objektas (sudaryta autoriaus)

Fig. 2.1. The research object of the second chapter

Pirmajame poskyryje atliekamas rinkos struktūrų teorinis palyginimas, leidžiantis išskirti esmines oligopolijos charakteristikas ir palyginti su kitomis rinkos struktūromis, teoriškai pagrįsti oligopolinės įmonės strateginės elgsenos kompleksiškumą ir sudėtingumą. Antrajame poskyryje gvildenami netobulos

konkurencijos rinkos struktūroms, ir ypač oligopolijai, aktualūs rinkos galios sąsajų su įmonės strategine elgsena klausimai, pasirenkami praktiniam tyrimui naudotini kiekybiniai verslo koncentracijos matavimo rodikliai.

2.1. Įmonės strateginė elgsena kaip rinkos struktūros analizės dimensija

Rinkos struktūra yra sudėtinė SER modelio dalis, nuo kurios priklauso įmonės elgsena ir veiklos rezultatai. Dvi pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos – pozicionavimo mokyklos struktūrinis požiūris ir kultūros bei mokymosi mokyklų veikiama išteklių koncepcija (Mintzberg *et al.* 1998) – rodo abipusius rinkos veiksmų ir įmonių strateginės elgsenos sąryšius. M. Porter (1979, 1998b) konkurencinių jėgų modelyje rinkos struktūra daro įtaką kiekvienai iš konkurencinių jėgų, visų pirma – rinkoje veikiančių įmonių konkurencijai. Išteklių teorijos šalininkai pažymi gamybos veiksmų rinkų poveikį ilgalaikėms rentoms, konkurencijos ribojimą naudojant unikalius išteklius (Barney 1991; Peteraf 1993; Grant 1991), ištekliais paremtą inovacinę rinkos raidą (Hunt, Morgan 1995; Hunt, De-rozier 2004; Hunt, Madhavaram 2006), konkurencinio pranašumo šaltinių priklausomybę nuo rinkos charakteristikų (Grant 1998).

Ekonomikos mokslo klasikai nagrinėja dvi pagrindines rinkos struktūras: grynąją konkurenciją ir monopoliją (Smith 2004; Clark 1915; Von Mises 1996; Rothbard 2004; Kirzner 1963; Mosca 2008); be jų, išskirtinos dvi tarpinės rinkos struktūros: monopolinė konkurencija ir oligopolija (Робинсон 1986; Shapiro 1985; Carlton, Perloff 2005; Jacobson, Andreosso-O'Callaghan 1996). Rinkos struktūros teorinių modelių esminius skirtumus, anot M. Shapiro (1985), apibrėžia keturios dimensijos: produkcija, įmonių skaičius ir dydis, įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos sąlygos, informacija ir žinios (2.1 lentelė).

Darbo autorius, atsižvelgdamas į disertacijos mokslinių tyrimų objektą, siekia praplėsti rinkos struktūrų teorinės analizės ribas, SER modelio kontekste nustatant sąsajas tarp klasikinių rinkos struktūrų ir jose veikiančių įmonių būdingos elgsenos. Kaip vienas teorinių tyrimų rezultatų siūloma nauja dimensija rinkos struktūroms palyginti – *įmonės strateginė elgsena*, kuri leidžia išskirti oligopoliją kaip konkurencinės strategijos formavimo požiūriu sudėtingiausią rinkos struktūrą. Atliekama rinkos struktūrų teorinė analizė rinkos struktūras apibūdinančių klasikinių dimensijų atžvilgiu (remiamasi austrų mokyklos ekonomistų ir šiuolaikinių mikroekonomikos specialistų darbais), taip pat konkurencinės strategijos formavimo pagrindu (disertanto mokslinis indėlis taikant siūlomą rinkos struktūrų palyginimo dimensiją).

2.1 lentelė. Rinkos struktūrų teorinių modelių lyginamoji analizė remiantis klasikinėmis dimensijomis (Shapiro 1985; Samuelson, Nordhaus 1989; Hill, Myatt 2007)

Table 2.1. The comparative analysis of market structure theoretical models on the basis of classical dimensions

Dimensija	Rinkos struktūros			
	Grynoji konkurencija	Monopolinė konkurencija	Oligopolija	Monopolija
1. Produkcija	Homogeninė	Silpnai diferencijuota	Homogeninė arba diferencijuota	Labai diferencijuota, neturinti panašių pakaitalų
2. Įmonių skaičius ir dydis	Labai didelis skaičius nereikšmingo (lyginant su rinkos paklausa) dydžio įmonių	Didelis skaičius nereikšmingo (lyginant su rinkos paklausa) dydžio įmonių	Stabilus, nedidelis skaičius stambių įmonių, kontroliuojančių didžiąją rinkos dalį	Viena stambi įmonė, tenkinanti visą rinkos paklausą
3. Įėjimo į rinką ir išėjimo sąlygos	Įėjimo ir išėjimo barjerai nereikšmingi	Įėjimo ir išėjimo barjerai nereikšmingi	Aukšti įėjimo barjerai, neatgaunamos sąnaudos	Labai aukšti barjerai
4. Informacija ir žinios	Tobula informacija, tobulai prieinama žinios ir technologijos	Netobula informacija	Netobula informacija	Netobula informacija

Išteklių išsidėstymas *grynosios konkurencijos* sąlygomis generuojamas individualaus intereso siekimo, formalizuojamo kaip gamintojų pelno ir vartotojų naudingumo maksimizavimas, kai abu šie veiksmi atliekami kainų sistemoje, kurios neįtakoja nei vienas rinkos dalyvis – gamintojas ar vartotojas. Grynoji konkurencija apibūdinama absoliučiu gamybos veiksmų mobilumu, tobula informacija apie išteklių ir produkcijos kainas bei laisvu įėjimu į rinką ir išėjimu iš jos, o tai ilguoju laikotarpiu lemia rinkoje veikiančių įmonių nulinį ekonominį pelną (Kirzner 1963; Barnett *et al.* 2005; Hayes 2008), užtikrina optimalų visuomenės atžvilgiu turimų išteklių panaudojimą (Smith 2004; Hayek 2002; Barnett *et al.* 2005), technologinį ir alokacinį efektyvumą (Samuelson, Nordhaus 1989; Hill, Myatt 2007; Carlton, Perloff 2005). Grynosios konkurencijos modelio prielaidos, tokios kaip produkcijos homogeniškumas (ir kartu visiškasis vartotojų skonių homogeniškumas), tobula informacija, gamyba minimaliomis vidutinėmis sąnaudomis, absoliutus išteklių mobilumas – verčia pagrįstai abejoti modelio praktiniu pritaikomumu (Armentano 1978; Hill, Myatt 2007; Ginevičius, Krivka 2008b). Siejant grynąją konkurenciją su įmonės strategine elgsena, disertantas pažymi tokius dėsningumus: jei tobula konkurencija egzistuotų rea-

liame pasaulyje, tokioje rinkoje veikiančioms įmonėms nereikėtų rūpintis konkurencinių strategijų kūrimu, nes produkcija būtų homogeninė (atmetamos diferenciacijos strategijos); esant vienodoms įmonėms, tobulai informacijai ir visiškam išteklių mobilumui, visų įmonių būtų vienodos vidutinės sąnaudos (atmetamos sąnaudų lyderio ir ištekliais grindžiamos strategijos); esant horizontaliai likutinei paklausai, įmonės negalėtų savarankiškai nustatyti prekių ar paslaugų kainų (atmetami kainų konkurencijos veiksmai), prasmės neturėtų reklama, nuolaidos ir kitos pardavimų skatinimo priemonės; esant žemiems įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos barjerams, rinkos dalyviai, viena vertus, nejaustų spaudimo dėl neatgaunamų sąnaudų praradimo nesėkmės atveju, kita vertus, negalėtų kurti ir įgyvendinti rinkos barjerų didinimo strategijų.

Monopolijoje egzistuoja tik vienas pardavėjas arba keli pardavėjai, veikiančys sutartinai kaip vienas, ilguoju laikotarpiu kontroliuojantys visą produkcijos pasiūlą, kai niekas iš išorės negali pateikti papildomo produkcijos kiekio (Von Mises 1998; Carlton, Perloff 2005). Išskirtinos natūralioji, administracinė (uždara) ir ekonominė (atvira) monopolijos (Rothbard 2004; Clark 1915; Shapiro 1985; Mosca 2008) – pastaroji pasižymi žemais įėjimo barjeriais ir priskirtina kvazikonkurencinėms rinkoms (Розанова 2003). Ekonomikos klasikai pažymi monopolijos neefektyvumą renkantis gamybos apimtis ir nustatant kainas, nepakankamą motyvaciją investuoti į tyrimus ir plėtrą (Smith 2004; Rothbard 2004; Shapiro 1985; Clark 1915). Monopolinės įmonės pozicijas vertinant M. Porter (1979, 1998b) konkurencinių jėgų modelio kontekste, atspariausios potencialiai konkurencijai būtų vertikalios integruotos monopolijos, kontroliuojančios kritinius gamybos veiksnius (apsaugotos nuo tiekėjų derybinės galios grėsmės) ir paskirstymo kanalus (apsaugotos nuo pirkėjų derybinės galios grėsmės, kai pirkėjai nėra galutiniai monopolijos prekių ar paslaugų vartotojai), valstybės palaiškomos ir natūralios monopolijos (apsaugotos nuo potencialių konkurentų). Tokios įmonės neturi poreikio plėtoti konkurencinių strategijų, nors atskirais atvejais imasi veiksmų įvaizdžiui formuoti ir geram vardui išlaikyti (pavyzdžiui: fiksuotojo telefoninio ryšio, geležinkelių monopolijų reklamos). Įstatymų neapsaugotos atviros monopolijos jaus konkurencinį spaudimą iš potencialių rinkos „naujokų“ ar prekių-pakaitalų, todėl turės rūpintis produkcijos diferenciaciją gilinančiomis ir kitus įėjimo į rinką barjerus didinančiomis strategijomis; visos produkcijos vertės grandinės nekontroliuojančios monopolijos turės dalintis ekonominiu pelnu su pajėgiais tiekėjais ir diversifikuotais paskirstymo kanalų dalyviais.

Monopolinei konkurencijai būdingas didelis skaičius įmonių, gaminančių artimais, bet ne tobulais pakaitalais laikytiną produkciją, kai kiekviena rinkos dalyvė laikosi nuostatos, kad jos veiksmai nedaro įtakos rinkos paklausai ir nesukels konkurentų atsako (Samuelson, Nordhaus 1989). Monopoliniai ūkio šakos bruožai apima nedidelę produkto diferenciaciją, prekių ženklų egzistavi-

mą, technologinį ir alokacinį neefektyvumą (Робинсон 1986; Shapiro 1985; Hill, Myatt 2007). Konkurenciniams bruožams priskirtinas didelis įmonių skaičius rinkoje esant ribotam skaičiui stambių gamintojų (arba pastarųjų iš viso nesant) ir laisvas įėjimas į rinką bei išėjimas iš jos, o tai ilguoju laikotarpiu lemia nulinį ekonominį pelną (Samuelson, Nordhaus 1989; Hyman 1992). Disertanto manymu, monopolinės konkurencijos modelį nuo realybės nutolina kritinė prielaida, kad įmonės veiksmai neturės įtakos konkurentų veiklos rezultatams ir nesukels jų atsako: net ir tipinės monopolinės konkurencijos įmonės, tokios kaip kirpyklos, kavinės, avalinės taisyklos, advokatų kontoros, vertimų biurai, turėtų stebėti artimiausių konkurentų elgseną ir atsižvelgti į jų sprendimus. Tokiu atveju įmonių strateginė elgsena nagrinėjama siauresniame, artimame oligopolijai, kontekste: strateginių grupių, atskiro rinkos segmento ar nišos (pavyzdžiui, monopolinės konkurencijos viešojo maitinimo rinkoje galima išskirti tam tikrame prekybos centre esančių trijų kavinių „oligopolinį“ segmentą). Plačiajame (visos rinkos) kontekste monopolinės konkurencijos įmonės universalus pasirinkimas būtų diferenciacijos strateginė kryptis, mažinant likutinės paklausos elastingumą ir vartotojų jautrumą kainos pokyčiams, pozicionuojant įmonę mažiau konkurencingoje ir aukštesniais barjeriais apsaugotoje strateginėje grupėje – tai suteiktų konkurencinio pranašumo nenukrypstant nuo laisvo įėjimo į rinką prielaidos.

Oligopolijai būdinga kelių stambių įmonių kontroliuojama reikšminga rinkos dalis bei aukšti įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos barjerai, užtikrinantys stabilų konkurentų skaičių rinkoje. Dėl rinkos dalyvių tarpusavio priklausomybės, kai vienos įmonės veiksmai tiesiogiai daro įtaką rinkos paklausai ir kainai bei netiesiogiai – kitų įmonių veiklos rezultatams, kiekviena rinkos dalyvė, priimdama strateginį sprendimą, gali pagrįstai tikėtis konkurentų atsako (Hyman 1992; Saloner *et al.* 2001; Shapiro 1985; Raguseo 2009; Ginevičius, Krivka 2009; Krivka, Ginevičius 2009). Kai kuriuose šaltiniuose minima, kad oligopolinėje rinkoje keturios (Hyman 1992; Skominas 2000) arba penkios (Atkinson *et al.* 1998) įmonės turi valdyti bent 40 proc. rinkos; be to, oligopolijoje gali veikti daugybė smulkesnių įmonių, kurioms tenka likusi pardavimų dalis (Shapiro 1985). Disertaciniame darbe atliekamuose tyrimuose laikoma, kad oligopolinė įmonių sąveika ir veiklos rezultatų tarpusavio priklausomybė pasireiškia, kai ne daugiau nei penkios stambiausios įmonės kontroliuoja bent 40 proc. rinkos ar ūkio šakos pardavimų.

Oligopolijos strateginiai sprendimai mokslinėje literatūroje neretai modeliuojami pasitelkiant lošimų teoriją: matematiniais skaičiavimais pagrindžiama kainų ir kiekių konkurencija, pirmojo ir antrojo ėjimo pranašumas, kartelinių susitarimų sudarymas ir kiti oligopolinių įmonių veiksmai (Von Neumann, Morgenstern 1953; Friedman 1969, 1971, 1988, 1999; Koons 1992; Rasmusen 2006; Amir, Stepanova 2006; Ginevičius, Krivka 2008a; Raguseo 2009; Krivka, Ginevičius 2009). Lošimų teorijos modeliai taip pat leidžia skaičiavimais pagrįsti

oligopolijos neefektyvumą, kai vartotojams nepalanki rinkos pusiausvyra nusi-
stovi net ir vykstant sąžiningai gamintojų konkurencijai (Ginevičius, Krivka
2008a).

Oligopolijos veiksmai apima daugelį strateginio valdymo mokslinėje litera-
tūroje gvildinamų verslo strategijų: M. Porter (1998a, 1998b, 2006) generines
strategijas; I. Ansoff (1984, 1989) ekspansijos strategijas, diversifikaciją ir verti-
kaliają integraciją; P. Kotler ir K. Keller (2006) rinkos lyderės gynybines strategi-
jas, pretendentes į lyderes puolimo strategijas, sekėjos strategijas ir kt. Neatsitik-
tinai žinomų mokslininkų darbuose, laikantis teorijos ir atvejų analizės
struktūros (angl. *concepts and cases*), nagrinėjami praktiniai pavyzdžiai susiję su
stambiomis atvirose oligopolinėse rinkose veikiančiomis įmonėmis: automobilių
pramonė, aviakompanijos, plieno pramonė, prekybos ir viešojo maitinimo tink-
lai, gėrimų pakuotės gamintojai ir kt. (Porter 1998a, 1998b; Попреп 2006; Dob-
son *et al.* 2004; Grant 1998; Cole 1997; Barney, Hesterley 2006; David 2007;
Thompson *et al.* 1992; Kaplan, Norton 1996 ir kt.).

Grynosios konkurencijos, monopolijos, monopolinės konkurencijos ir oli-
gopolijos lyginamoji analizė disertanto pasiūlytos naujos dimensijos – įmonės
strateginės elgsenos – atžvilgiu apibendrinama 2.2 lentelėje ir poskyrio išvadose.

2.2 lentelė. Rinkos struktūrų lyginamosios analizės suvestinė įmonės strateginės
elgsenos atžvilgiu (sudaryta autoriaus)

Table 2.2. The summary table of market structures comparative analysis with regards to
the dimension of enterprise strategic conduct

Rinkos struktūra	Apibūdinimas pagal įmonės strateginės elgsenos dimensiją
Grynoji konkurencija	Pusiausvyros būsenoje konkurencinių strategijų taikymas netikslingas.
Monopolija	Konkurencinių strategijų formavimas tikslingas tik atskirais atvejais: atviroje monopolijoje arba kai reikšminga derybine galia disponuoja tiekėjai ar paskirstymo kanalai.
Monopolinė konkurencija	Plačiajame (rinkos, ūkio šakos) kontekste universali strateginė kryptis – diferenciacija. Siauresniame (strateginės grupės, rinkos segmento ar nišos) kontekste – oligopolinėms įmonėms būdingos į artimiausius konkurentus nukreiptos konkurencinės strategijos.
Oligopolija	Būdingos dauguma verslo strategijų: generinės sąnaudų lyderio ir diferenciacijos, ekspansijos, integracijos ir diversifikacijos, rinkos lyderės, pretendentes į lyderes, sekėjos ir kitos. Konkurencinės strate- gijos formavimo požiūriu sudėtingiausia rinkos struktūra.

2.1 poskyrio išvados

1. Efektyvi vartotojų atžvilgiu tobulo konkurencijos rinkos struktūra sunkiai
įsivaizduojama realiame pasaulyje. Ji įkūnija ne tiek konkurencijos procesą,

- kiek galutinį optimalų konkurencinį rezultatą – homogenine produkcija už rinkos kainą tobulos informacijos ir mobilių išteklių erdvėje prekiaujančiai įmonei nėra prasmės rengti konkurencinės strategijos.
2. Uždara ir natūralioji monopolijos yra apsaugotos nuo konkurencijos; tuo tarpu atvira monopolija, stebinti potencialius konkurentus ir atgrasinanti jų įėjimą į rinką, strateginės elgsenos požiūriu artima oligopolijai.
 3. Monopolinė konkurencija, saistoma kritinės prielaidos, kad atskiros įmonės veiksmams neturi įtakos situacijai rinkoje ir nesukels konkurentų atsako, konkurencinės strategijos požiūriu nagrinėtina strateginių grupių, labiau diferencijuotų ar geografiškai atokių segmentų ir kitais siauresniais aspektais, tačiau tokio pobūdžio analizė artima oligopolijai.
 4. Oligopolija visuomenės atžvilgiu yra neefektyvi, o konkurencinės strategijos formavimo požiūriu – sudėtingiausia rinkos struktūra.

2.2. Rinkos galios, koncentracijos ir įmonės strateginės elgsenos teoriniai sąryšiai

Netobulos konkurencijos rinkose gamintojai gali pelningai kelti prekių ar paslaugų kainas, viršijant ribines sąnaudas, ir tai ekonomikos teorijoje traktuojama kaip rinkos galia. R. Ginevičiaus (2000) žodžiais, įmonės rinkos „jėga“ paprastai priklauso nuo užimamos rinkos arba jos segmento dydžio – jiems plečiantis, auga galimybės lemti produkcijos kainas. Disertanto nuomone, rinkos galia neturėtų būti tapatinama vien su ekonominio pelno gavimu: trumpuoju laikotarpiu ekonominis pelnas galimas visose rinkos struktūrose (iš jų – ir grynojoje konkurencijoje), o pagrindinė ekonominio pelno sąlyga ilguoju laikotarpiu yra įėjimo į rinką barjerai (2.3 lentelė).

Vertinant įmonės rinkos galią antimonopolinio reguliavimo tikslais, nustatoma jos užimama rinkos dalis – jei ji reikšminga, laikoma, kad įmonė dominuoja rinkoje. Pagal Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymą (1999) dominuojanti padėtis įgyjama, kai įmonė valdo ne mažiau kaip 40 proc. rinkos, arba kai ne daugiau kaip 3 stambiausios įmonės kartu užima ne mažiau kaip 70 proc. rinkos (jeigu neįrodoma kitaip). Vienos ar kelių įmonių dominavimas rinkoje siejamas su nepalankia konkurencine aplinka, kurios kiekybinei analizei taikomi koncentracijos matavimo rodikliai – dažniausi yra koncentracijos laipsnis ir Herfindahl-Hirschman indeksas (Jacobson, Andreosso-O'Callaghan 1996; Aiginger 2000; Слущкий *et al.* 2004; Carlton, Perloff 2005; Ginevičius, Čirba 2009).

2.3 lentelė. Pagrindiniai įėjimo į rinką barjerai (Porter 1979, 1998b; Carlton, Perloff 2005; Hingley *et al.* 2008; Pehrsson 2009)

Table 2.3. The main market entrance barriers

Pavadinimas	Aprašymas
1. Masto ekonomija	Produkcijos vieneto gamybos sąnaudų mažėjimas augant gamybos mastams ilguoju laikotarpiu.
2. Prekių ar paslaugų diferenciacija	Rinkos „naujokai“ susiduria su nepalankia sąnaudų pozicija, lyginant su senbuviais, ir yra priversti patirti neatgaunamų išlaidų, reklamuodami savo produkciją, kurdami prekinį ženklą ar kitaip bandydami įveikti klientų lojalumą senbuviams.
3. Kapitalo reikalavimai	Būtinios stambios investicijos į tyrimus ir plėtrą, įrengimus, technologijas ir pan.
4. Pakeitimo sąnaudos	Papildomos vartotojo išlaidos, patiriamos keičiant prekių tiekėją ar paslaugų teikėją.
5. Priėjimas prie paskirstymo kanalų	Papildomos investicijos kuriant prekių ar paslaugų paskirstymo tinklą, vystant santykius su egzistuojančiais paskirstymo kanalais; strategiškai nepalanki pozicija, senbuviams kontroliuojant pagrindinius paskirstymo kanalus.
6. Nuo gamybos masto nepriklausanti nepalanki sąnaudų pozicija	Nepalanki geografinė padėtis, neprieinamos technologijos, patirties kreivė ir kt.
7. Vyriausybės politika	Licencijavimo ir leidimų tvarka, patentai ir valstybės palaikomos monopolijos.

Koncentracijos laipsnis CR_N parodo N stambiausių įmonių bendrą užimamą rinkos dalį ir apskaičiuojamas pagal formulę (Ginevičius, Čirba 2007; Ginevičius *et al.* 2006):

$$CR_N = \sum_{i=1}^N d_i, \quad (2.1)$$

čia d_i – i -osios įmonės pardavimų santykinė dalis rinkoje; N – analizuojamų įmonių skaičius.

Nėra griežtų apribojimų dėl parametro N (pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje skaičiuojamas CR_5 , JAV – CR_4 , CR_8 ir CR_{20}), o skaičiavimams pakanka kelių stambiausių įmonių pardavimų duomenų; rodiklis yra lengvai interpretuojamas, tačiau jis neparodo įmonių, patekusių į atranką, dydžio, kaip ir įmonių, neištrauktų į atranką (Atkinson *et al.* 1998; Carlton, Perloff 2005). Apskaičiuojant Herfindahl-Hirschman indeksą (HHI), įmonių užimamos rinkos dalys d_i

keliamos kvadratu, taigi rodiklio reikšmė, atitinkanti stambesnių įmonių svorį, didėja (Samuelson, Nordhaus 1989; Ginevičius, Čirba 2007, 2009):

$$HHI = \sum_{i=1}^N d_i^2. \quad (2.2)$$

Indeksas įgyja reikšmes nuo 0 (teorinis grynosios konkurencijos modelis, kai kiekvienos įmonės rinkos dalis artima nuliui), iki 1 (rinkoje yra tik 1 įmonė). JAV Teisingumo departamento parengtose „Horizontalaus susijungimo gairėse“ teigiama, kad abejonių dėl konkurencijos nekyla, jei *HHI* neviršija 0,100 – rinka laikoma nekoncentruota; kitais atvejais, kai *HHI* yra nuo 0,100 iki 0,180, rinka yra vidutiniškai koncentruota, o *HHI* viršijant 0,180 – labai koncentruota (Samuelson, Nordhaus 1989; Hays *et al.* 2009). *HHI* taikymas apsunkinamas statistinių duomenų nepakankamo prieinamumo (būtina disponuoti duomenimis apie visų įmonių užimamas rinkos dalis), nors pats rodiklis, išreiškiantis rinkos dalių pasiskirstymo netolygumą, rinkos tyrimams yra labai naudingas. Kaip alternatyvą, disertantas siūlo praktiniams skaičiavimams lengviau taikomą rodiklį – minimalų *HHI*:

$$\min HHI_M = \sum_{i=1}^M d_i^2 + (1 - \sum_{i=1}^M d_i)^2 : (N - M), \quad (2.3)$$

čia d_i – i -osios įmonės pardavimų santykinė dalis rinkoje; M – įmonių, kurių užimama rinkos dalis žinoma, skaičius; N – bendras įmonių skaičius rinkoje ($M < N$).

Darbo autoriaus siūlomas rodiklis remiasi *HHI* matematine išraiška (2.2 formulė) darant prielaidą, kad į atranką nepatekusios visos kitos įmonės (jų skaičius yra $N - M > 0$) joms tenkančią rinkos pardavimų dalį pasidalija lygiomis dalimis. Minimalus Herfindahl-Hirschman indeksas taikytinas tik koncentruotoms rinkoms: apskaičiuotas remiantis didžiąją dalį rinkos užimančių įmonių pardavimų duomenimis, jis nedaug nukryps nuo apskaičiuoto įtraukus visas įmones, nes jo reikšmei didžiausią įtaką turi stambiausios įmonės; smulkesnių rinkos dalyvių pardavimų poveikis rodiklio reikšmei bus nedidelis (teiginys pagrindžiamas A priede). Disertanto siūlomo rodiklio taikymas motyvuojamas praktiniais sumetimais – jis leidžia pakankamai tiksliai įvertinti verslo koncentraciją ir rinkos dalių pasiskirstymo netolygumą, kai tam pakanka tik kelių stambiausių įmonių pardavimų duomenų; be to, apskaičiuoto $\min HHI_M$ rodiklio dažnu atveju pakaktų išvadoms dėl rinkos koncentracijos daryti: pavyzdžiui, esant $\min HHI > 0,180$, rinka laikytina labai koncentruota, nes visais atvejais $HHI \geq \min HHI$.

Iš kitų verslo koncentracijos matavimo rodiklių išskirtini rečiau taikomi: Entropijos indeksas, Eksponentinis indeksas, Rosenbluth indeksas, Gini koeficientas, Horvato indeksas, taip pat Vilniaus Gedimino technikos universiteto mokslininkų sukurti *GIS* ir *GRS* indeksai (Jacobson, Andreosso-O'Callaghan 1996; Aiginger, Davies 2004; Ginevičius *et al.* 2006; Ginevičius, Čirba 2007, 2009).

Anot netobulos konkurencijos teorijos pradininkės D. Robinson (1986), pats konkurencijos egzistavimas garantuoja netobulos konkurencijos rinkos egzistavimą; konkurencija verčia įmones plėsti veiklą, t. y. augti ir koncentruotis. Esant išoriniam konkurenciniam spaudimui, įmonės priverstos didinti produktyvumą, tuo tarpu empiriniai duomenys byloja, kad naujų technologijų ir įrangos diegimas reikalauja didesnės gamybos koncentracijos (Ginevičius, Čirba 2007). J. Sheth ir R. Sisodia (2002) teigimu, brandžios rinkos evoliucionuoja link trijų įmonių oligopolijos (vadinamoji „trijų taisyklė“) su keliais smulkesniais nišose įsitvirtinusių dalyviais, o empiriniai tyrimai patvirtina tokios rinkos struktūros patvarumą ir pranašesnius veiklos rezultatus (Uslay *et al.* 2010). Išdėstyti argumentai leidžia teigti, kad įmonių strateginė elgsena orientuota į rinkos galios įgijimą ir laikui bėgant gali nulemti verslo koncentracijos augimą. Šiam teiginiui pritaria ir iš netobulos konkurencijos teorijos ir SER sąryšių kildinamas strateginio valdymo struktūrinis požiūris: ilgalaikis konkurencinis pranašumas, kaip pagrindinis konkurencinės strategijos tikslas, pozicionavimo mokyklos siejamas su rinkos galios įgijimu netobulos konkurencijos rinkos struktūroje ir kyla iš rinkos neefektyvumo požymių (įėjimo barjerų, netobulos informacijos, nemobilių išteklių ir kt.). Pozicionavimo koncepcijos „patraukli“ rinka pasižymi aukštais įėjimo barjeriais, nereikšminga pakaitalų grėsme ir silpna egzistuojančių dalyvių konkurencija (Porter 1979, 1998b), t. y. tipiniais oligopolinės struktūros bruožais; be to, įmonės strategija nukreipiama į konkurencinių jėgų poveikio slopinimą.

Alternatyvų pozicionavimo koncepcijai požiūrį į rinkos struktūros ir konkurencinės strategijos sąryšius siūlo S. Hunt ir kiti autoriai, plėtodami lyginamojo pranašumo konkurencijos teoriją (Hunt, Morgan 1995; Hunt, Derozier 2004; Hunt, Madhavaram 2006). Įmonės strategija rengiama netobulos konkurencijos rinkoje, pasižymintioje netobula informacija, endogeniniu organizaciniu mokymusi ir inovacijomis, heterogenine paklausa, heterogeniniais ir netobulai mobiliais ištekliais. Heterogeninės paklausos ir unikalių išteklių derinys paaiškina skirtingus įmonių dydžius, gaminamų produktų kokybę, kiekius ir užmojus. Konkurencija tokioje rinkos struktūroje turi J. A. Schumpeter (1950) konkurencijos bruožų ir suvokiama kaip evoliucinis, pusiausvyros neturintis procesas, pasižymintis mokymusi ir inovacijomis, nuolatine kova dėl unikalių ir nemobilių išteklių lyginamojo pranašumo, kurie suteikia palankesnes pozicijas rinkoje ir užtikrina pranašesnius finansinius rezultatus.

B. Melnikas (2001) mini konkurencijos konstruktyvią ir destruktivią prigimtį: pastaroji gali būti orientuota į monopolinės, oligopolinės ar kitokios vartotojui nepalankios rinkos struktūros susiformavimą; tuo tarpu pirmoji plėtojama globalizacijos aplinkoje dėl vis didėjančią reikšmę įgaunančių finansinių, informacinių ir žmogiškųjų išteklių ir remiasi nuolatinėmis inovacijomis. Inovacijomis grindžiamas konkurencinis pranašumas yra laikinas ir prasmingas tol, kol konkurentai nesuformuoja ir neįgyvendina kitų inovacijų, o tai reiškia, kad diferenciacijos tarp įvairių veiklos subjektų atsiradimas yra cikliškai vykstantis procesas.

Disertantas netobulos konkurencijos rinkos ir įmonės strategijos sąryšius nagrinėja konkurencinio proceso rezultatų palankumo vartotojams atžvilgiu (Ginevičius, Krivka 2008b). Remiantis austrų neoklasikinių ekonomistų moksliniais darbais, kaip pagrindinis vartotojams palankios rinkos struktūros kriterijus, išskiriama vartotojų galimybė netiesiogiai daryti įtaką rinkos struktūros raidai, kai ši galimybė realizuojama nesant dirbtinių įėjimo į rinką apribojimų ar kitokio rinkos reguliavimo – vadinamasis vartotojų suverenumas. Pastaroji koncepcija leidžia išskirti vartotojų atžvilgiu optimalią rinkos struktūrą – netiesiogiai sudaromą suverenių vartotojų vykstant konkurenciniam procesui laisvojoje rinkoje. Įmonių poveikis rinkos struktūrai toleruojamas vartotojų visuomenės, kai auganti rinkos galia arba didėjanti verslo koncentracija yra sąlygota pirkėjų palankumo atskirų įmonių prekėms ar paslaugoms su prielaida, kad vartotojų pasirinkimas nėra ribojamas valstybės arba nesąžiningos konkurencijos.

2.2 poskyrio išvados

1. Įmonės rinkos galia, suprantama kaip gebėjimas pelningai kelti kainas viršijant ribines sąnaudas, būdinga netobulos konkurencijos rinkoms. Rinkos galia glaudžiai siejama su įmonės užimama rinkos dalimi ir verslo koncentracija.
2. Įmonių strateginiai veiksmai netobulos konkurencijos rinkose nukreipiami į konkurencinių jėgų poveikio slopinimą, o konkurencinis procesas netiesiogiai lemia rinkos galios ir verslo koncentracijos augimą.
3. Darbo autoriaus požiūris į netobulos konkurencijos rinkų vystymąsi grindžiamas vartotojų suverenumo koncepcija: netobulos konkurencijos rinkos formavimasis, įmonių rinkos galios ir verslo koncentracijos augimas toleruoti tik laisvos ir sąžiningos konkurencijos atveju, kai rinkos raidai netiesiogiai daro įtaką pasirinkimo laisvę turintys vartotojai.

2.3. Antrojo skyriaus apibendrinimas

Igyvendinti disertacinių tyrimų uždaviniai

2 uždavinys. Atlikta išsami mokslinės literatūros analizė rinkos struktūrų tema, nuodugniai palyginti klasikiniai rinkos modeliai remiantis tradicinėmis dimensijomis, taip pat darbo autoriaus pasiūlytos naujos dimensijos – įmonės strateginės elgsenos – atžvilgiu. Išskirti esminiai oligopolinę rinkos sandarą apibūdinantys bruožai, SER modelio ribose turintys įtakos konkurencinės strategijos formavimui.

3 uždavinys. Remiantis moksline literatūra atlikta rinkos galios, verslo koncentracijos ir įmonės strateginės elgsenos sąryšių teorinė analizė, ištirti verslo koncentracijos matavimo kiekybiniai rodikliai.

Pasiekti originalūs mokslinių tyrimų rezultatai

1. Pasiūlyta nauja rinkos struktūrų analizės dimensija – įmonės strateginė elgsena, kuri praktiškai pritaikyta teoriniu lygmeniu lyginant klasikines rinkos struktūras, pagrindžiant oligopolijos strateginės elgsenos sudėtingumą kaip vieną disertacijos tyrimų objekto pasirinkimo motyvų.
2. Pasiūlytas naujas verslo koncentracijos matavimo rodiklis, taikytinas koncentruotoms rinkoms – minimalus Herfindahl-Hirschman indeksas.

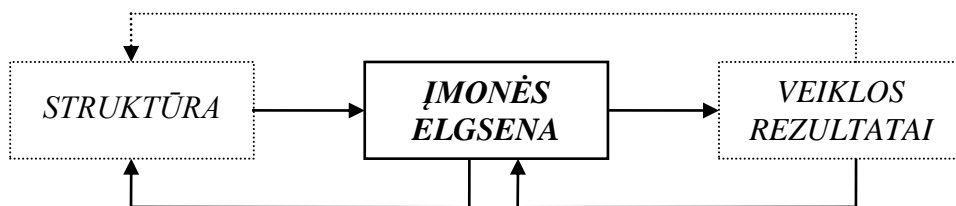
Indėlis į tolesnius tyrimus

1. Išskirti pagrindiniai iš rinkos struktūros kildinami įmonės strateginei elgsenai turintys įtakos veiksniai (verslo koncentracija, prekių ar paslaugų diferenciacija, įėjimo barjerai), naudotini sudarant konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį. Kartu pažymima, kad užbaigta oligopolinės rinkos veiksmų klasifikacijai sudaryti nepakanka remtis vien ekonominės krypties šaltiniais – būtina strateginio valdymo mokslinės literatūros išsami analizė.
2. Pasirinkti ir apibūdinti koncentracijos laipsnio ir $\min HHI_M$ rodikliai, taikytini atliekant verslo koncentracijos pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose empirinį tyrimą.

3

Įmonės konkurencinės strategijos formavimo teorinis tyrimas

Laikantis disertacinių tyrimų schemas ir SER teorinės analizės nuoseklumo, įgyvendinant darbo 4 uždavinį, disertacijos trečiajame skyriuje, remiantis strateginio valdymo mokslininkų darbais, teorinėje plotmėje nagrinėjama SER modelio įmonės elgsenos dedamoji (3.1 pav.).



3.1 pav. Disertacijos trečiojo skyriaus tyrimų objektas (sudaryta autoriaus)

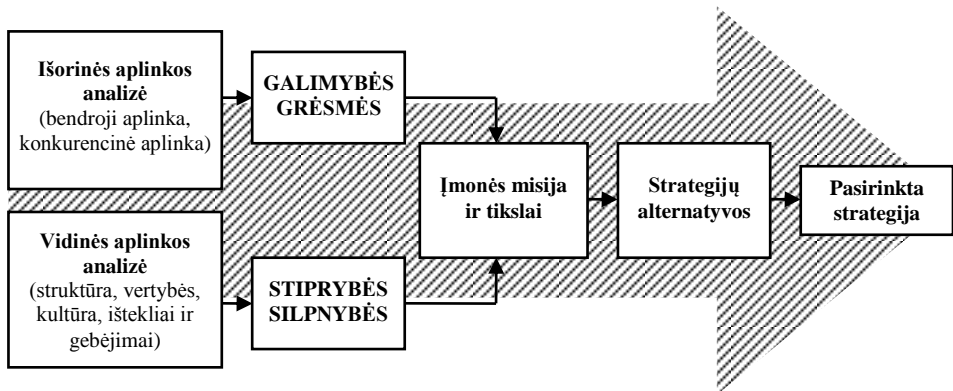
Fig. 3.1. The research object of the third chapter

Dauguma tiek užsienio (Ansoff 1984; Ансофф 1989; Porter 1998a, 1998b; David 1986, 2007; Dobson *et al.* 2004; Thompson *et al.* 1992; Miller, Dess 1996; Grant 1998; Cole 1997; Certo, Peter 1988 ir kt.), tiek lietuvių mokslininkų (Ginevičius 1998, 2000; Ginevičius, Auškalnytė 2001; Ginevičius *et al.* 2006;

Vasiliauskas 2006; Jucevičius 1998; Korsakienė 2004; Časas 2000; Raudeliūnienė 2007 ir kt.) strategijos formavimą nagrinėja trimis etapais: įmonių konkurencingumo (strateginio potencialo) analizė, potencialiai sėkmingų strategijų alternatyvų atranka, alternatyvų vertinimas ir geriausio varianto pasirinkimas. Disertacijos autorius laikosi tokio pat nuoseklumo: šiame darbo skyriuje nagrinėjami įmonės konkurencingumo išoriniai ir vidiniai šaltiniai, apžvelgiami kitų mokslininkų siūlomi įmonių konkurencingumo vertinimo ir strategijos formavimo modeliai, nagrinėjamos universaliosios verslo strategijos. Strategijų alternatyvų vertinimo ir taikytinų strategijų pasirinkimo klausimai nagrinėjami disertacijos ketvirtajame skyriuje sudarant konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį.

3.1. Įmonės konkurencingumo analizės turinys

Vadybos ir strateginio valdymo mokslų klasiko P. Drucker (1986) nuomone, strategija turi nusakyti, koks yra „mūsų“ verslas dabar, koks jis bus ir koks jis turi būti. Tinkama verslo raidos kryptis pasirenkama tik nuodugnai įvertinus įmonės aplinką ir jos poziciją toje aplinkoje, taip pat vidinius išteklius ir gebėjimus, t. y. atsakant į pirmąjį P. Drucker klausimą. Išskiriamos vidinė ir išorinė įmonės aplinka, kurios kartu traktuojamos kaip kompleksiniai strategijos formavimui turinčių įtakos veiksnių šaltiniai (3.2 pav.).



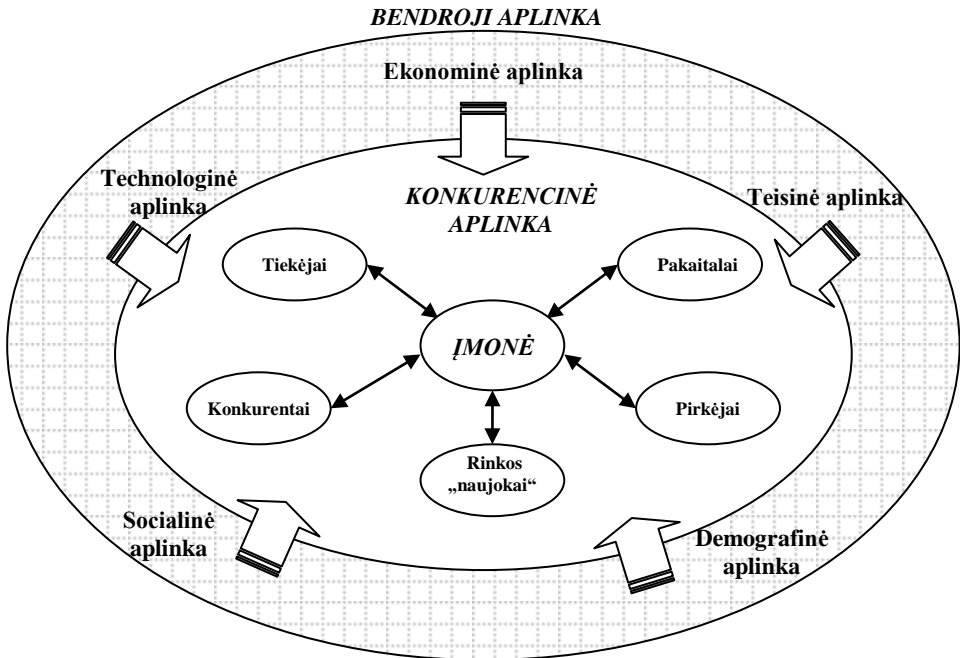
3.2 pav. Įmonės aplinkos analizė strategijos formavimo kontekste (Dobson *et al.* 2004; Thompson *et al.* 1992; Kotler 2001)

Fig. 3.2. The analysis of enterprise environment in the context of forming strategy

Identifikuotos strateginės alternatyvos turi būti nukreiptos į aplinkos siūlomas galimybes įgyvendinant įmonės pasirinktos krypties tikslus, tinkamai naudojant vidinius įmonės pranašumus.

3.1.1. Išoriniai konkurencingumo veiksniai

Išorinė aplinka strateginio valdymo šaltiniuose skirstoma į bendrąją (makroaplinką) ir konkurencinę (mikroaplinką) (David 1986, 2007; Dobson *et al.* 2004; Barney, Hesterley 2006; Grant 1998; Kotler 2001; Miller, Dess 1996; Vasiliauskas 2006 ir kt.) (3.3 pav.). Kai kurie autoriai (Pearce, Robinson 1991; Certo, Peter 1988) taip pat išskiria operacinę aplinką, kurią sudaro konkrečią įmonę supantys ir jos veiklos rezultatams darantys įtaką veiksniai (konkurentai, kreditoriai, darbo jėga, tiekėjai ir kt.).



3.3 pav. Įmonės išorinės aplinkos modelis (Thompson *et al.* 2005)

Fig. 3.3. The model of enterprise external environment

Bendrąją aplinką sudaro veiksniai, esantys už rinkos arba ūkio šakos ribų, darantys įtaką įmonės veiklai ir tiesiogiai, ir netiesiogiai (poveikis visai ūkio šakai): politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai (PEST analizės veiksniai), taip pat reguliavimo arba teisiniai veiksniai (Dobson *et al.* 2004; Barney, Hesterley 2006; David 1986; Cole 1997; Certo, Peter 1988; Pearce, Robinson 1991; Vasiliauskas 2006). Be penkių pagrindinių bendrosios aplinkos veiksnių, išskirtini išsilavinimo, ekologiniai (gamtiniai), demografiniai ir tarptautiniai

veiksniai (Barney, Hesterley 2006; Grant 1998; David 2007; Miller, Dess 1996; Pearce, Robinson 1991; Vasiliauskas 2006).

Konkurencinę (rinkos, ūkio šakos) aplinką geriausiai apibūdina M. Porter (1979, 1998b, 2006) penkių konkurencinių jėgų modelis, kurį sudaro potencialių konkurentų grėsmė, pakaitalų atsiradimo grėsmė, tiekėjų derybinė galia, pirkėjų derybinė galia ir esamų konkurentų grėsmė. Anot Porter (1991), įmonės sėkmė yra funkcija dviejų kintamųjų: ūkio šakos, kurioje įmonė konkuruoja, patrauklumo ir įmonės santykinės pozicijos toje šakoje – įmonė turėtų rinktis ūkio šakas su silpnesniu konkurencinių jėgų poveikiu, minimizuoti jų įtaką užimdama palankesnes pozicijas šakoje. Atgrasindama potencialius „naujokus“, įmonė turėtų didinti įėjimo į rinką barjerus, tokius kaip masto ekonomija, produkcijos diferenciacija, pakeitimo sąnaudas, paskirstymo kanalų kontrolę ir kitus. Pakaitalai yra kitų ūkio šakų produkcija, kuri, nepriklausomai nuo medžiaginės sudėties, gamybos ir platinimo procesų bei kitų savybių, gali atlikti tas pačias arba panašias funkcijas, todėl vartotojo suvokiama kaip galima alternatyva rinkos produkcijai. Pirkėjai turi derybinės galios, kai yra koncentruoti arba perka didelės apimties produkciją lyginant su visais įmonės pardavimais, produkcijos pirkimai sudaro reikšmingą pirkėjo išlaidų dalį, produkcija mažai diferencijuota, žemos pakeitimo sąnaudos, yra reali atgalinės integracijos grėsmė. Tiekėjai įgyja derybinės galios, kai dominuoja keli tiekėjai arba tiekėjų ūkio šaka labiau koncentruota nei analizuojamoji rinka, pastaroji nėra svarbus klientas tiekėjams, tiekėjų produkcija diferencijuota arba aukštos pakeitimo sąnaudos, yra reali priešakinės integracijos grėsmė (Porter 1998b; Попреп 2006). Rinkoje esančių įmonių konkuravimą M. Porter (1979) apibūdina kova dėl pozicijos (angl. *jockeying for position*): konkurencija pasižymi intensyvumu, kai konkurentų yra daug ir jie panašaus pajėgumo, rinkos augimas lėtas, produkcija mažai diferencijuota, aukštos pastoviosios sąnaudos, reikalaujančios nuolatinių stambių pardavimų; yra aukštų išėjimo iš rinkos barjerų.

M. Porter modelį, kaip terpę konkurencinei aplinkai analizuoti, išskiria daugelis užsienio autorių (Dobson *et al.* 2004; Barney, Hesterley 2006; David 1986, 2007; Pearce, Robinson 1991; Saloner *et al.* 2001; Miller, Dess 1996; Gilani, S., Gilani, B. 2008 ir kt.), taip pat ir Lietuvos mokslininkai (Jucevičius 1998; Vasiliauskas 2006; Vaitkevičius 2007; Korsakienė 2004; Gaižutis 2000; Raudeliūnienė 2007; Časas 2000 ir kt.); be to, pažymimas modelio pritaikomumas visų pirma stambioms monopolinėms ar oligopolinėms įmonėms (Gurau 2007). J. Barney ir W. Hesterly (2006), kaip naują konkurencinei aplinkai turintį įtakos veiksnį, mini papildinių poveikį: priešingai nei pakaitalų atveju, įmonė palankiai vertins papildinių rinkos plėtrą arba pati jai talkins, nes papildinių raida didins jos produkcijos vertę pirkėjams. R. Jucevičius (1998), remdamasis atliktais Lietuvos įmonių tyrimais, M. Porter modelį siūlo papildyti postsovietinėse valstybėse svarbiu verslo sąlygas formuojančiu veiksnium – valstybės institucijų įtaka.

Penkių jėgų modelyje M. Porter (1979, 1998b) vyriausybės poveikį traktuoja kaip vieną iš įėjimo į rinką barjerų, o R. Jucevičius išvelgia platesnę valdžios įtaką konkurencinei aplinkai. Pažymėtina, kad didesnę dėmesį vyriausybės vaidmeniui M. Porter (1990a, 1990b) skiria tautų konkurencinio pranašumo „deimanto“ modelyje, siūlydamas tiesioginio įsikišimo į verslą politikos ir nematomos rankos funkcijos tarpinį variantą (Friedman, M., Friedman, R. 1980), kai valstybė tik užtikrina palankią aplinką konkurenciniam pranašumui įgyti.

Planavimo mokyklos pradininkas I. Ansoff (1979) rinkos aplinką vertina septyniais veiksniais: produkto ir rinkos struktūra (produktai ir klientai), augimu ir pelningumu (istoriniai duomenys ir prognozės, paklausos veiksniai, rinkos vidurkiai ir normos), technologija (pagrindinės technologinės inovacijos ir jų trendai, technologijos kaip verslo sėkmės veiksnys), investicijų poreikiu (įėjimo sąnaudos, tipiniai investavimo modeliai), marketingu (pardavimo būdai ir priemonės, aptarnavimo svarba, reklamos ir skatinimo reikšmė bei priemonės), konkurencija (įmonės rinkos dalis, rinkos koncentracija, dominavimas) ir strategine perspektyva (paklausos trendai, produkto ir rinkos struktūros trendai, technologijų trendai).

3.1.2. Vidiniai konkurencingumo veiksniai

Jokia net ir kruopščiausiai apgalvota strategija nebus sėkminga, jei organizacija neturės arba nesugebės pritraukti reikiamų išteklių jai įgyvendinti (Jucevičius 1998). Vyrauja du požiūriai į vidinės aplinkos strateginę reikšmę: pirmasis – įmonės ištekliai ir gebėjimai yra priemonė strategijai įgyvendinti (angl. *outside-in view* – požiūris iš išorės į vidų); antrasis – įmonės ištekliai ir gebėjimai išskiria ją iš kitų ir yra pagrindas strategijai plėtoti (angl. *inside-out view* – požiūris iš vidaus į išorę) (Mintzberg *et al.* 1998; Катъкало 2003; Raudeliūnienė 2007). Pirmasis požiūris siejamas su pozicionavimo mokykla ir M. Porter konkurencinių jėgų modeliu; antrasis, vadinamas išteklių teorija, – su strateginio valdymo mokymosi ir kultūros mokyklomis (Mintzberg *et al.* 1998; Foss 1998), o jo šaknys glūdi D. Rikardo rentų, įmonės augimo (Coase 1937; Penrose 1959) ir evoliucijos teorijose (Nelson, Winter 1982).

Plačiąja prasme ištekliai yra visas turtas, gebėjimai, kompetencijos, organizaciniai procesai, informacija, žinios ir pan., t. y. kas kontroliuojama įmonės ir leidžia įgyvendinti strategijas veiklos efektyvumui didinti (Barney 1991; Akio 2005; Warren 2008). Gebėjimai yra ypatinga išteklių kategorija, leidžianti integruoti ir koordinuoti kitų išteklių naudojimą: jie siejami su kiekvienos atskiros vertę kuriančios užduoties atlikimu, grupuojami į platesnes funkcinių gebėjimų kategorijas (rinkodaros, gamybos, tyrimo ir plėtros ir kt.), o vertingiausi jų susiję su individualių funkcinių gebėjimų integravimu, bendrojo žinojimo (angl. *com-*

mon knowledge) tolygiu pasiskirstymu (Grant 1991, 1996, 1998; Barney, Hesterley 2006; Hart 1995; Easterby-Smith *et al.* 2009; Le Roux, Oosthuizen 2010).

Dažniausiai išskiriami įmonės finansiniai ištekliai (akcininkų įnašai, skolin-tasis kapitalas, nepaskirstytasis pelnas), fiziniai ištekliai (gamyklos ir įrengimai, geografinė padėtis, priėjimas prie žaliavų ir paskirstymo kanalų), žmogiškieji ištekliai (personalo išsilavinimas ir įgūdžiai), organizaciniai ištekliai (planavimo, kontrolės, koordinavimo, gamybos organizavimo), technologiniai ištekliai (tehnologijų atsargos, inovacijų ištekliai), nematerialusis turtas, intelektinis kapita-las (Barney 1991; Barney, Hesterley 2006; Dobson *et al.* 2004; David 2007; Warren 2008; Hart 1995; Korsakienė 2004; Gates, Langevin 2010). R. Grant (1991, 1998) išteklius skirsto į apčiuopiamus (finansinis ir fizinis turtas), neap-čiuopiamus (technologija, reputacija, kultūra) ir žmogiškuosius. M. Wade ir J. Hulland (2004) kaip atskirą kategoriją išskiria įmonės informacines sistemas: išteklių ir gebėjimų derinį, užtikrinantį produktyvų informacinių technologijų naudojimą.

Anot J. Barney (1991), J. Barney ir W. Hesterley (2006), išteklių heteroge-niškumas ir netobulas mobilumas lemia jų išskirtines savybes: vertingumą, re-tumą, netobulą imitavimą ir netobulą pakeičiamumą – kurios savo ruožtu yra ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis. Heterogeniniai ištekliai ir kūrybinis jų naudojimas sąlygoja rinkoje veikiančių įmonių heterogeniškumą ir skirtingus veiklos rezultatus – jų skirtumai išsilaiko ir ilguoju laikotarpiu esant netobulai mobiliems, unikaliems kiekvienai įmonei, endogeniniams (įmonės formuoja-miems) ištekliams, iš kurių svarbiausi yra nematerialieji, neišreikštieji ir todėl sunkiai imituojami ištekliai (Demsetz 1973; Mahoney 2005; Kor, Mahoney 2004; Abell *et al.* 2008; Akio 2005; Barney, Arikan 2005). Konkurencinio pra-našumo įgijimas siejamas su strategijų, identifikuojančių organizacijos unikalias savybes ir jomis besinaudojančių, formavimu; be to, verslo strategija turėtų būti nukreipta į nuolatinį išteklių plėtojimą (Grant 1998; David 2007; Warren 2008; Strandskov 2006; Korsakienė 2004; Катъкало 2003).

3.1 poskyrio išvados

1. Įmonės išorinė ir vidinė aplinka yra kompleksiniai įmonės konkurencingu-mui ir strategijos formavimui darančių įtaką veiksnų šaltiniai.
2. Pažymimas abipusis įmonės vidinės ir išorinės aplinkos ryšys su formuoja-ma strategija: aplinka turi įtakos įmonės galimybėms rinktis ir įgyvendinti strateginius veiksmus; be to, dėl įmonės nepasitenkinimo supančia aplinka kyla strateginių veiksmų poreikis keisti jos elementams ar slopinti jų nepa-lankų poveikį.

3.2. Įmonės konkurencingumo analizės ir strategijos formavimo modeliai

Išskirtini du fundamentalūs kompleksiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai, kuriais remiantis formuojama verslo strategija (3.1 lentelė): įmonės pozicija rinkoje ir vidiniai ištekliai ir gebėjimai; be to, kai kurie autoriai (Časas 2000; Strandskov 2006) nagrinėja iš bendradarbiavimo ir ryšių tinklo kildinamą konkurencinį pranašumą.

3.1 lentelė. Pozicionavimu rinkoje ir ištekliais grindžiamo strategijos formavimo nuosekumo palyginimas (Tece *et al.* 1997)

Table 3.1. The comparison of forming competitive strategy based on market positioning and resources

Pozicionavimo koncepcija	Išteklių koncepcija
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasirinkti rinką remiantis struktūriniu patrauklumu. 2. Pasirinkti įėjimo strategiją remiantis spėjimais apie konkurentų racionalias strategijas. 3. Jei reikiamų išteklių nėra įmonės dispozicijoje, jų reikia įsigyti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikuoti įmonės unikalius išteklius. 2. Nuspręsti, kokiose rinkose iš šių išteklių bus galima gauti didžiausias rentas. 3. Nuspręsti, ar rentos iš minėtų aktyvų efektyviausiai įgyjamos: <ol style="list-style-type: none"> a) integruojantis į susijusias rinkas; b) parduodant atitinkamą tarpinį produktą susijusioms įmonėms; c) parduodant pačius aktyvus susijusių rinkų įmonėms.

Išteklių teorijos mokslininkai ypatingą dėmesį skiria specifiniams konkrečiai įmonei, sunkiai imituojamiems ištekliais, gebėjimams ir kompetencijoms plėtoti, kurie tampa formuojamos verslo strategijos pagrindu (Grant 1991; Rumelt 1991; Prahalad, Hamel 1990). Pozicionavimo mokykla kvestionuoja esmines išteklių koncepcijos prielaidas – anot M. Porter (1991), konkretaus išteklių vertingumas siejamas su atskirų veiklų atlikimu siekiant konkurencinio pranašumo konkrečioje rinkos pozicijoje; vertingi ištekliai tampa retais dėl jų patrauklumo ir vadybinio pasirinkimo atsizvelgiant į išorinius poreikius. Ištekliai kildinami iš vertės grandinės veiklų (Porter 1998a) ir yra tarpinė grandis priežastingumo sekoje: atskirų veiklų ar jų grupių efektyvus atlikimas ilgesnį laiką kuria vidinius gebėjimus ir rutinas, kuriais siekiama konkurencinio pranašumo.

R. Časas (2000), tirdamas Lietuvos įmonių konkurencingumo šaltinius, praktiškai pritaikė pozicionavimo rinkoje ir išteklių koncepcijas (taip pat ir verslo tinklo modelį). Mokslininko nuomone, įmonės strategija turėtų remtis adaptavimusi aplinkoje, kai įmonė nevaldo unikalių išteklių, ištekliai rinkoje vienodai

prieinami visoms jos dalyvėms; įmonė sugeba pasinaudoti rinkoje esančiomis galimybėmis; įmonė koncentruoja pastangas į pasirinktos konkurencinės pozicijos išsaugojimą; rinkoje yra daug galimybių išsiskirti; rinkos raidą ir paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką; rinkoje yra kliūčių, trukdančių į ją lengvai patekti potencialiems konkurentams. Ištekliai ir gebėjimai laikomi konkurencinio pranašumo šaltiniais, kai įmonė gali įsigyti arba turi vertingų ir retų išteklių; įmonė sugeba pasinaudoti unikalių išteklių teikiama privalumais; rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti; aplinka sunkiai apibrėžiama: nenusistovėjusi rinkos struktūra, sunku identifikuoti jos dalyvius arba jie yra nepastovūs. R. Časas siūlo kompleksiskai įvertinti įmonės konkurencingumo šaltinius, ir, atsižvelgiant į vidinius ar išorinius pranašumus lyginant su konkurentais, konkurencinę strategiją formuoti, remiantis vienu iš požiūrių.

J. Sekliuckienė (2006) sukūrė organizacijos ištekliais grindžiamą konkurencinio pranašumo modelį. Anot autorės, organizacijos išteklių įveiklinimo procesą galima apibrėžti kaip sistemą, išskiriant įeigos, transformacijos ir išeigos dedamąsias. Įeigos dedamąją sudaro išorinės aplinkos veiksniai ir organizacijos ištekliai (apčiuopiami ir neapčiuopiami). Sistemos transformacijos komponentė susideda iš išteklių įveiklinimo proceso veiklų (išteklių identifikavimas, atrinkimas ir sklaida), strateginio lankstumo (išorinio ir vidinio) ir išteklius naudojančių procesų. Išeigos dedamąją sudaro konkurencinis pranašumas, pasireiškiantis kuriant vertę vartotojams, ir geresni veiklos rezultatai, vertinami pagal R. Kaplan ir D. Norton (1996) subalansuotą strategijos vertinimo metodiką.

Disertacijos autoriaus nuomone, išteklių koncepcijos prielaidos (nemobilūs ištekliai, heterogeninės įmonės) siejamos su netobulos konkurencijos rinkomis, tačiau, skirtingai nuo struktūrinio požiūrio, įmonės strateginė elgsena išteklių koncepcijoje neturi tiesioginių sąsajų su rinkos struktūros, konkrečiai su – oligopolijos, ypatumais; be to, pažymėtinas labiau vadybinis, nei ekonominis nagrinėtų išteklių koncepcijos praktinio taikymo tyrimų pobūdis. Pranašesni ištekliai oligopolinėse rinkose priklauso nuo įmonių pajėgumų ir užimamos rinkos dalies – kitaip tariant, įmonės pozicija rinkoje yra pirminis jos išteklius lemiantis veiksnys (pavyzdžiui, dominuojančios telekomunikacijos bendrovės turi gerokai daugiau galimybių investuoti į pažangias technologijas, plėtoti žmogiškuosius ir nematerialiuosius išteklius, nei smulkesni rinkos dalyviai). Išdėstyti argumentai leidžia darbo autoriui, sudarant įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį, remtis iš esmės pozicionavimo požiūriu, nors taip pat neatmetamas ir vidinės aplinkos poveikis įmonės strategijai. Siekiant tinkamai suderinti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius strategijos modelyje, apžvelgiami kitų autorių atlikti subalansuoto strategijos formavimo tyrimai.

R. Korsakienė (2004) sudarė subalansuotą įmonės konkurencinio pranašumo modelį, integruojantį pozicionavimo mokyklos konkurencinį pranašumą dėl užimamos pozicijos rinkoje ir išteklių teorijos šalininkų nuostatas dėl įmonės

vidinių ypatumų, kaip konkurencinio pranašumo šaltinio. Iš išteklių teorijos pozicijų autorė išskiria finansinius, fizinius, žmogiškuosius, organizacinius, informacinius, santykinius išteklius ir intelektinę nuosavybę, taip pat strategiškai svarbius antreprenerio ir techninius gebėjimus. Ūkio šakos charakteristikos grindžiamos M. Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu. R. Korsakienės modelyje išskiriami kinetinis ir pozicinis konkurenciniai pranašumai: pirmasis apima lankstumą, greitį, efektyvumą, kokybę ir kūrybingumą; antrasis – žemą kainą ir diferenciaciją. Unikali įmonės padėtis rinkoje pagrįsta konkurencinio pranašumo sukūrimu rinkos segmente, o pozicijos išlaikymą ilgesniu laikotarpiu užtikrina organizacijos išteklių palaikomi imitavimo barjerai.

R. Ginevičius (2000) įmonės prisitaikymui prie išorinės aplinkos nagrinėti taiko subalansuotą išorinių rinkos paklausos veiksnių ir vidinių plėtros bei ekonominio ir finansinio potencialo modelį, nustatant įmonės konkurencinę poziciją trimatėje erdvėje. Rinkos paklausos dinamika vertinama kaip auganti, sustingusi arba mažėjanti. Plėtros vidaus situacijos sąlyga vertinama iš dvejopų pozicijų: biheivoristinių (efektyviai funkcionuojanti socialinė žmonių sistema, padedanti suformuoti reikiamą valdymo ir organizacinį potencialą) ir organizacinių (įmonės plėtra vertinama kaip teigiami kiekybiniai įmonės pasikeitimai per tam tikrą laiko tarpą ir suprantama kaip atskirų įmonės dalių suderintos permainos, priartinančios įmonę prie dinamiškos išorinės aplinkos). Ekonominis ir finansinis įmonės potencialas veikia galimybes investuoti į naujas tyrimų programas, esamų gamybų sąnaudomis išlyginti padidėjusias išlaidas, susijusias su naujų produktų gamyba, bei įveikti aukštus įėjimo į naujas rinkas ar jų segmentus barjerus.

R. Ginevičius ir V. Podvezko (2004), R. Ginevičius ir kt. (2006), R. Ginevičius (2009b) plėtoja gamybinės sistemos valdančiojo posistemio galimybių kiekybinio įvertinimo modelį. Įmonės konkurencingumas priklauso nuo valdančiojo posistemio gebėjimų pildyti išorės ir vidaus sąlygų kompleksus. Pirmajam priklauso gebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje; gebėjimas tinkamu laiku nustatyti poreikius ir potencialių klientų užsakymus; gebėjimas analizuoti produktų reikmes; gebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, konkurencinių grupių veiklą rinkoje ir kt. Vidaus sąlygų kompleksą sudaro gebėjimas užtikrinti gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą; gebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą; gebėjimas palaikyti vidinį lankstumą ap rūpinant gamybos procesą adaptyviomis technologijomis ir kt. Kiekviena įmonės valdančiojo posistemio potencialo dedamoji yra kompleksinis dydis, susidedantis iš hierarchiniais lygiais išdėstytų funkcionalių elementų.

J. Raudeliūnienė (2007), tirdama įmonių strateginių sprendimų formavimą, įmonės pozicijai įvertinti taikė subalansuotą išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių modelį. Remiantis nagrinėjamų aplinkos veiksnių poveikiu, skaičiuojami išorinio ir vidinio konkurencingumo integruoti rodikliai, leidžiantys kieky-

biškai įvertinti įmonės poziciją konkurentų atžvilgiu. Mokslininkė remiasi P. Kotler ir K. Keller (2006) įmonių skirstymu į rinkos lyderes, pretendentes ir lyderes, sekėjas ir nišų užpildytojas bei strategijų parinkimu atsižvelgiant į poziciją rinkoje. Konkurencingumui įvertinti J. Raudeliūnienė taikė R. Kaplan ir D. Norton (1996) subalansuotą rodiklių sistemą. Pastarieji mokslininkai įmonės strateginius tikslus, iš kurių svarbiausi yra finansiniai, priežastingumo ryšiais sieja su vartotojų, vidinių verslo procesų bei mokymosi ir augimo perspektyvomis.

M. Punniyamoorthy ir R. Murali (2008) taip pat pasitelkė R. Kaplan ir D. Norton (1996) subalansuotą rodiklių sistemą, skaičiuodami kompleksinį įmonės veiklos vertinimo rodiklį. Pastarojo reikšmė nustatoma remiantis trijų hierarchinių lygių kriterijais: pirmąjį sudaro finansinė, vartotojų, vidinių verslo procesų bei mokymosi ir augimo perspektyvos; antrąjį – šias perspektyvas veikiantys kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai; trečiąjį – normalizuotos rodiklių faktinės ir etaloninės reikšmės. Skaičiuojami apibendrinantys faktinis ir etaloninis įmonės veiklos vertinimo rodikliai ir daliniai perspektyvų vertinimo rodikliai.

J. Bivainis ir A. Staškevičius (2004), modeliuodami įmonės daugiakomponentę strategiją, integruoja vidinius ir išorinius konkurencingumo veiksnius. Vidiniai veiksniai yra įmonės valdomi ir traktuojami kaip modelio parametrai; išorinės aplinkos veiksniai, kuriems tam tikru mastu daroma įmonės įtaka, nėra jos tiesiogiai valdomi, todėl, anot autorių, strateginio planavimo kontekste svarbu kuo anksčiau numatyti jų pokyčius, įvertinti poveikį įmonei ir tinkamai reaguoti. Integruoto įmonės vertės rodiklio reikšmė konkrečiu laiko momentu yra įmonės potencialo elementų (teigiamų vidaus veiksmų) ir palankių išorinės aplinkos sąlygų (teigiamų išorės veiksmų) bei potencialo trūkumų (neigiamų vidaus veiksmų) ir nepalankių išorinės aplinkos sąlygų (neigiamų išorės veiksmų) atstojamoji.

Subalansuoto strategijos formavimo proceso teorinę schemą pasiūlė F. David (2007): pirmajame etape atliekama įmonės SSGG analizė, kuria remiantis sudaromos išorinių ir vidinių veiksmų įvertinimo bei konkurencinio profilio matricos; antrajame – derinamos išorinės grėsmės ir galimybės bei vidinės stiprybės ir silpnybės siekiant atrinkti potencialiai sėkmingas strategijas; trečiajame – lyginamos strategijų alternatyvos ir vyksta pranašiausių strategijų (arba kelių tarpusavyje suderinamų strategijų) atranka.

Išnagrinėjęs kitų mokslininkų siūlomus įmonės konkurencingumo vertinimo ir strategijos formavimo subalansuotus modelius, darbo autorius pažymi jų tvirtesnę teorinį pagrindą ir praktinius pranašumus lyginant su tais, kurie vadovaujasi tik išoriniais ar vidiniais konkurencingumo veiksniais. Atlikta analizė leidžia išskirti neištirtas nišas ir pagrįsti disertacijos tyrimų naujumą:

- 1) išnagrinėti modeliai nėra siejami su konkrečia rinkos struktūra, yra pernelyg universalūs, reikalaujantys adaptavimo konkrečioms rinkos ir įmonėms, neišryškinantys rinkos veiksmų ir įmonės strateginių sprendimų sąryšių;
- 2) modeliuose daugiausia dėmesio skiriama įmonės konkurencingumui įvertinti, o ne strategijai formuoti (parinkti konkrečius įmonei naudingus strateginius veiksmus);
- 3) modeliai yra pernelyg abstraktūs, sunkiai pritaikomi praktikoje;
- 4) formuojamos strategijos nepakankamai susietos su siektiniais įmonės veiklos rezultatais;
- 5) modeliai nepakankamai orientuoti į ateitį (perspektyvą), iš esmės remiasi įmonės dabarties pozicija rinkoje.

3.2 poskyrio išvados

1. Pozicionavimo požiūris išskiriamas kaip tinkamesnis oligopolinės įmonės konkurencinei strategijai formuoti: skirtingai nuo išteklių teorijos, jis atitinka SER modelio kontekste atliekamą oligopolinės rinkos ypatumų ir įmonių elgsenos sąryšių tyrimą, kai įmonės pozicija rinkoje traktuojama kaip pagrindinis jos išteklius lemiantis veiksnys.
2. Į formuojamą modelį turi būti įtraukti ir vidiniai konkurencingumo šaltiniai, tačiau pastarųjų svoris neprilygs išoriniams veiksniams: disertacijoje sudaromas konkurencinės strategijos formavimo modelis turi būti subalansuotas, kai išorinių ir vidinių konkurencingumo šaltinių balansas atitinka teorines prielaidas dėl rinkos veiksmų dominavimo.
3. Atlikta kitų autorių siūlomų įmonės konkurencingumo vertinimo ir strategijos formavimo modelių analizė leidžia išskirti neištirtas nišas ir pagrįsti disertacijos tyrimų naujumą.

3.3. Universaliosios verslo strategijos oligopolinės rinkos kontekste

Tęsiant nuoseklią SER modelio įmonės elgsenos komponentės teorinę analizę, šiame poskyryje nagrinėjamos pagrindinės strateginio valdymo mokslinėje literatūroje gvildenamos verslo strategijos, siekiant atrinkti įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelyje taikytinas strategijų alternatyvas. Nagrinėjamos įmonės strategijos pasižymi taikymo universalumu, jos paprastai nesiejamos konkrečiai su oligopoline ar kita rinkos struktūra, todėl at-

liekama analizė apima strategijų pritaikomumo bei adaptavimo tiriamai rinkos struktūrai problematiką.

Plačiausiai žinomos įmonės strategijų alternatyvos yra M. Porter (1998b) generinės sąnaudų lyderio, diferenciacijos ir fokuso strategijos (3.4 pav.).

		STRATEGINIS PRANAŠUMAS	
		Vartotojo suvokiamas unikalumas	Mažų sąnaudų pozicija
STRATEGINIS TAKINYS	Visa rinka	DIFERENCIACIJA	SĄNAUDŲ LYDERIS
	Rinkos segmentas	FOKUSAS	

3.4 pav. M. Porter generinės strategijos (Porter 1998b)

Fig. 3.4. M. Porter's generic strategies

Sąnaudų lyderio pozicija reikalauja didelių investicijų į efektyvius įrengimus, plataus masto santykinai vienu metu produkcijos gamybos, palankaus priėmimo prie medžiagų ir žaliavų, visų pagrindinių klientų grupių aptarnavimo, rinkos dalies didinimo taikant agresyvią kainodarą, pelno reinvestavimo į naujausias technologijas palaikant užimtą poziciją. Šie aspektai pagrindžia nagrinėjamos generinės strategijos taikymą stambių oligopolinių įmonių konkurencinėje kovoje (ypač vykstant kainų konkurencijai): maisto produktų mažmeninės prekybos tinklų, judriojo telefoninio ryšio operatorių, mažmeninės kuro prekybos tinklų ir kt. Disertacijos autoriaus nuomone, minimalių sąnaudų strategija, kaip ją formuluoja M. Porter, yra pernelyg bendrinė: sąnaudų lyderio pozicijos gali būti siekiama iš esmės skirtingais būdais (pardavimų ir rinkos dalies didinimas ir masto ekonomija, ryšių su tiekėjais ir paskirstymo kanalais kūrimas ir palaikymas, vertikali integracija, nematerialiųjų išteklių ir gebėjimų ugdymas ir kt.), todėl sudarant konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį, būtina išsamiau detalizuoti į sąnaudų mažinimą orientuotus strateginius veiksmus.

Diferenciacijos generinė strategija reiškia išskirtinės prekės gamybą ar paslaugos teikimą, kai gamintojo taikiny yra visa rinka, o produkto išskirtinumas glūdi visų pirma vartotojų suvokime. Analogiškai sąnaudų lyderio strategijai, disertantas pažymi diferenciacijos strategijos pagal M. Porter platumą: įmonė gali rinktis daugelį kelių diferencijuotis pagal tokius požymius, kaip produkcijos dizainas ir prekiniai ženklai, technologija, išskirtinės savybės, klientų aptarnavimas, paskirstymo tinklas ir kt., o stipresnė konkurencinė pozicija įgyjama derinant kelis diferenciacijos šaltinius – sudaromam modeliui būtinas detalesnis į diferenciaciją nukreiptų strateginių veiksmų skirstymas. Diferenciacijos pavyzdžiai oligopolinėse rinkose apima gairių ir alkoholinių gėrimų gamintojus,

automobilių pramonę, kompiuterinių operacinių sistemų rinką, verslo valdymo ir apskaitos informacinių sistemų rinką, nacionalinius dienraščius, televizijos kanalus ir kt.

Fokuso generinėje strategijoje numatomas įmonės pastangų koncentravimas pasirinktame rinkos segmente (pirkėjų grupė, geografinis segmentas, produkcijos linija). Fokuso strategijas oligopolinėje rinkoje paprastai taiko smulkesni (ne oligopoliniai) rinkos dalyviai: prabangios klasės automobiliai, specializuoti televizijos kanalai (muzikiniai, pažintiniai, žinių), aukštos alkoholio koncentracijos alus. Stambios oligopolinės įmonės atveju tikslinga nagrinėti jos dalyvavimą atskiruose rinkos segmentuose, pavyzdžiui: judriojo telefoninio ryšio rinkos išankstinio atsiskaitymo už paslaugas segmentas, gaiviųjų ir alkoholinių gėrimų rinkų viešojo maitinimo tinklo segmentai.

I. Ansoff (1984, 1989) plėtoja keturias augimo strategijų alternatyvas, vaizduojamas matricos „produktas ir rinka“ pavidalu (3.5 pav.).

		RINKOS	
		Esama rinka	Naujos rinkos
PRODUKTAI	Esamas produktas	Įsiskverbimas į rinką	Rinkos plėtra
	Nauji produktai	Produkto plėtra	Diversifikacija

3.5 pav. I. Ansoff produkto ir rinkos matrica (Ansoff 1984; Ансофф 1989)

Fig. 3.5. I. Ansoff's product and market matrix

Įsiskverbimo strategija remiasi įmonės veiksmų intensyvinimu rinkose, kuriose ji veikė iki šiol, t. y. įmonė plečia veiklą, nenukrypdama nuo esamo produkto ir rinkos derinio. *Rinkos plėtra* atspindi augimą, kai įmonė siekia pritaikyti esamus ar iš dalies modifikuotus produktus naujai rinkai ir, išlaikydama gamybos pastovumą, įgyti konkurencinį pranašumą. *Produkto plėtros* strategijos atveju esamoms rinkoms pasiūlomi nauji produktai ir tokiu būdu didinamos pardavimų apimtys. *Diversifikacijos* strategija reiškia naujų produktų, besiskiriančių nuo iki šiol gamintų, išleidimą ir pardavimą naujose rinkose (Ginevičius 1998, 2000; Ginevičius, Auškalnytė 2001).

Ekspansijos strategijų (įsiskverbimo į rinką, produkto plėtros ir rinkos plėtros) formavimą tiria R. Auškalnytė (2001). Ji yra sudariusi strategijų vertinimo ir kiekybinio palyginimo trijų etapų modelį: atliekamas įmonės gaminamų produktų klasifikavimo ir identifikavimo tyrimas (atrenkama produktų grupė, labiausiai veikianti įmonės ekspansijos strategijos rengimą), įmonės pranašumų užimame segmente tyrimas, gebėjimo taikyti pasirinktą strategiją kiekybinis vertinimas ir nustatomos strategijų taikymo ribos. R. Ginevičius (1998, 2009a),

R. Ginevičius ir kt. (2006) nagrinėja diversifikacijos strategijas ir pateikia detalią jų klasifikaciją išskiriant produkto ir geografinę, horizontaliąją, vertikaliąją ir lateralinę, giminingą ir negiminingą ir kitas skirtingų pjūvių diversifikacijos rūšis. Diversifikacijos strategijų praktinį taikymą nagrinėja A. Bosas (2000): autorius pabrėžia giminingos diversifikacijos privalumus, sinergijos efektą; diversifikacijos galimybės tirti naudoja strateginės veiklos patrauklumo ir konkurencinio pajėgumo matricą. R. Ginevičius ir A. Andruškevičius (2008), R. Ginevičius ir V. Podvezko (2008b) empiriškai tiria įmonių diversifikacijos poveikį veiklos rodikliams, tikrindami sąryšius tarp diversifikacijos kiekybinės išraiškos (diversifikacijos indekso) ir įmonių pelningumo.

A. Thompson ir kt. (2005) ir F. David (1986, 2007) nagrinėja integracijos strategijas. *Priešakinė integracija* reiškia paskirstymo kanalų įsigijimą nuosavybės teise arba jų lemiamos kontrolės užtikrinimą ir leidžia įmonei gauti tiesioginį priėjimą prie galutinių vartotojų, geriau suvokti jų poreikius, mažinti paskirstymo sąnaudas. *Atgalinė integracija* apima tiekėjų įsigijimą ar jų kontrolės užtikrinimą ir grindžiama siekiais mažinti medžiagų ir žaliavų savikainą, geriau kontroliuoti jų tiekimą, tiksliau jų savybes suderinti su įmonės poreikiais, plėtoti naujas bazines kompetencijas ir bazinius produktus (Prahalad, Hamel 1990).

Augimo strategijas adaptuojant oligopolinei rinkai, visų pirma išskirtini įsiskverbimo strateginiai veiksmai, nukreipti į pardavimų augimą esamu rinkos–produkto formatu – koncentruotoje oligopolijoje jie siejami su rinkos dalies didinimu konkurentų pardavimų sąskaita ir pasireiškia aktyviais kainų konkurencijos ir marketingo veiksmais, sukeliančiais strateginį atsaką. Produkto tobulinimas, nukreiptas į prekių ar paslaugų diferenciaciją ir pardavimų esamiems klientams didinimą, konkurencine prasme būtų mažiau agresyvi strategija, nei įsiskverbimas į rinką (pavyzdžiui, naujos duomenų perdavimo paslaugos judriojo telefoninio ryšio rinkoje). Rinkos plėtros strategijos oligopolinėje rinkoje gali būti taikomos įmonėms dalyvaujant rinkos segmentuose. Diversifikacijos strategija, nors ir nepriskirtina konkurencinėms (yra korporacinio lygio), tyrimo kontekste aktuali nagrinėjant oligopolinių įmonių įėjimo į produktų–papildinių rinkas (pavyzdžiui, ryšio paslaugų ir aparato paketų pardavimas judriojo telefoninio ryšio rinkoje). Integracijos strategijos nagrinėjamos platesniame į produkto vertės grandinę nukreiptų strategijų kontekste kaip alternatyva santykiams su tiekėjais ir paskirstymo kanalais kurti ir palaikyti (pavyzdžiui: mėsos perdirbėjų firminės parduotuvės – priešakinė integracija, maisto produktų mažmeninės prekybos tinklų gamybos cechai – atgalinė integracija).

A. Thompson ir kt. (2005) ir F. David (1986, 2007) nagrinėja puolimo ir gynybinių strategijų alternatyvas, siejamas su M. Porter generinėmis strategijomis (3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Puolimo ir gynybinės strategijos (Thompson *et al.* 2005; David 1986, 2007)
Table 3.2. Offensive and defensive strategies

Puolimo strategijos	Gynybinės strategijos
1. Strategijos, nukreiptos į konkurento stiprybių pasiekimą arba viršijimą 2. Strategijos, sutelktos į konkurento silpnybes 3. Vienalaikiai veiksmai keliomis kryptimis 4. Apėjimo strategijos 5. „Partizaninis karas“ 6. Prevenciniai smūgiai	1. Atvirų kelių blokavimas 2. Ketinimo imtis atsakomųjų veiksmų demonstravimas 3. Posūkio, reorganizacijos strategijos 4. Pasitraukimas 5. Likvidacija

Puolimo strategijomis siekiama įgyti sąnaudų, diferenciacijos arba išteklių pranašumo; jos nutaikomos į konkrečius konkurentus arba į visą rinką siekiant didinti pardavimus ir plėsti rinkos dalį. Labiausiai rizikingos strategijos siejamos su tiesiogine stiprių konkurentų (rinkos lyderių) ataka – tokios strategijos reikalauja stambių investicijų, gali sukelti agresyvių konkurento atsaką, o tai lems santykinai žemą pelningumą aršios konkurencijos laikotarpiu. Strategijos, kuriomis siekiama plėsti pardavimus pasinaudojant konkurentų silpnybėmis, nutaikomos į klientus tų konkurentų, kurie pasižymi žema produkcijos kokybe, silpnai organizotu aptarnavimu po pardavimo, mažiau žinomais prekiniais ženklais, arba į rinkos segmentus, kuriuose konkurentai turi mažesnę rinkos dalį ar veikia ne itin aktyviai. Įmonė, disponuojanti ypač patraukliu produktu ar paslauga, gali iš karto imtis daugelio puolimo veiksmų, apimančių kainų mažinimą, intensyvią reklamą, klientų aptarnavimo gerinimą, nuolaidų akcijas ir kitus, ir sulaukti plataus spektro klientų. Apėjimo strategijos nutaikomos į konkurentų neužimtus arba silpnai kontroliuojamus rinkos segmentus ir apima iš principo naujų produktų pristatymą, naujų geografinių erdvių ir rinkos segmentų užėmimą, naujų kartų technologijų pritaikymą išstumiant senstančias technologijas naudojančių konkurentų produkciją. „Partizaninio karo“ strategijos siejamos su ne nuolatiniiais bandymais didinti pardavimus trumpalaikėmis nuolaidų akcijomis, palankesniais pristatymo terminais ir kitais būdais siekiant laikinai nuvilioti konkurentų klientus. Rinkos lyderiai ar kitos stiprios įmonės gali taikyti prevencinių veiksmų strategijas, kuriomis siekiama įtvirtinti dominavimą atskiruose rinkos segmentuose, užsitikrinti palankiausias priėjimo prie paskirstymo kanalų sąlygas, plėtoti glaudžius ryšius su patikimais tiekėjais.

Gynybinės strategijos skirtos apsaugoti konkurencinį pranašumą, bet jos retai geba šį pranašumą suteikti. Gynybinėmis strategijomis siekiama užbėgti konkurentams už akių užkertant galimus atakos kelius: diegti alternatyvias gamybos technologijas mažinant naujas technologijas naudojančių konkurentų atakų grėsmę; plėsti produkcijos asortimentą, gerinti jos naudingas savybes; stiprinti

pozicijas potencialiais puolimo taikiniais galinčiuose tapti rinkos segmentuose ir nišose; skatinti klientų lojalumą gerinant aptarnavimą po pardavimo, taikant nuolaidas pakartotiniams pirkimams, viešai skelbiant planus gerinti produkcijos kokybę arba mažinti kainas. Kitos gynybinės strategijos siejamos su įtikinamais signalais konkurentams, kad puolimo atveju įmonė yra pajėgi imtis atsakomųjų veiksmų ir tikrai jų ims. Galimi signalai apima viešai skelbiamą pasižadėjimą išlaikyti turimą rinkos dalį, likvidžių aktyvų palaikymą galimai agresyviai konkurencinei kovai, atsitiktinius atsakomuosius smūgius silpnesniems konkurentams palaikant „kieta“ reputaciją. Gynybinėms strategijoms priskiriamos ir reorganizacijos, pasitraukimo bei likvidacijos strategijos, tačiau jos atliekamų tyrimų kontekste nėra aktualios. M. Porter (1998a) išskiria dvi pagrindines gynybinių strategijų kryptis: *atgrasinimas* remiasi įmonės prielaidomis dėl galimos atakos krypties, potencialių konkurentų, atakos laiko ir pan., nes „nuolatinė viso perimetro gynyba“ įmonei gali būti per brangi; *atsako* strategija taikoma, kai įėjimas į rinką ar jos segmentą visgi prasideda.

Puolimo ir gynybinės strategijos yra neatsiejama oligopolinės įmonės strateginės elgsenos dalis – jų įtraukimas į strategijos formavimo modelį grindžiamas tiriama rinkos struktūrai būdinga jos dalyvių sprendimų tarpusavio priklausomybe, kai vienos įmonės veiksmai turi įtakos ne tik jos pačios, bet ir konkurentų veiklos rezultatams. Sudaromame modelyje puolimo strategijos turėtų apimti visus strateginius veiksmus, kuriais siekiama plėsti pardavimus konkurentų sąskaita; gynybinės strategijos suprantamos kaip puolimo veiksmų prevencija ir aktyvūs atsakomieji veiksmai.

M. Porter (1998b), A. Thompson ir kt. (2005) nagrinėjo būdingą įmonės strateginę elgseną skirtingais rinkos raidos etapais. Mokslininkai išskyrė pagrindinius strategijos formavimo *augančioje rinkoje* principus: įmonės turėtų laikytis bendros elgsenos linijos, vengti konkurentus menkinančių veiksmų, siekiant bendro intereso palankiai pristatyti naujos rinkos produkciją pirmą kartą perkančioms vartotojams, kurti gerą rinkos įvaizdį tiekėjų, paskirstymo kanalų, finansinių institucijų ir visuomenės akyse; siekti pirmojo ėjimo pranašumo naujuose segmentuose ir geografinėse teritorijose. M. Porter (1998b) pažymi aiškios generinės strategijos pasirinkimo būtinumą *brandžioje rinkoje*, ypatingą dėmesį skiriant sąnaudų lyderio strategijai: produkcija tampa labiau standartizuota, pirkėjai gerai informuoti dėl skirtingų gamintojų siūlomų produkcijos kainos ir kokybės derinių, o konkuruojama visų pirma kainomis. Taip pat veiksmingos būtų pardavimų didinimo turimiems klientams strategijos, užuot kovojant dėl konkurentams lojalių vartotojų. A. Thompson ir kt. (2005) sąnaudų mažinimo šaltinių siūlo ieškoti visoje produkto vertės grandinėje, spaudžiant tiekėjus dėl geresnių kainų, geriau gamybai pritaikytų medžiagų ir žaliavų, renkantis ekonomiškiausius paskirstymo kanalus.

P. Kotler ir K. Keller (2006) nagrinėja įmonių strategijas, priklausančias nuo užimamos rinkos dalies, rinkos dalyves skirstydami į lyderes, pretendentes į lyderes, sekėjas ir nišų užpildytojas (3.3 lentelė).

3.3 lentelė. Nuo įmonės pozicijos rinkoje priklausančios universaliosios strategijos (Kotler, Keller 2006)

Table 3.3. Generic strategies depending on enterprise market position

Pozicija rinkoje	Strateginės kryptys	Universaliosios strategijos
Rinkos lyderė	Plėsti bendrą rinką	Įsiskverbimas į rinką, naujo rinkos segmento strategija, geografinės plėtros strategija, naujų produkcijos vartojimo progų ir paskirčių paieška
	Ginti turimą rinkos dalį	Posicijos, sparno gynimas, prevencija, kontratakos, mobili gynyba, atsisraukimo gynyba
	Didinti turimą rinkos dalį	
Pretendentė į lyderes	Atakuoti lyderę arba silpnesnius konkurentus	Priešakinis puolimas, ataka iš sparno, apsupantis puolimas, apėjimas, „partizaninis karas“
Sekėja	Sekti lydere	Klastotojo, klonavimo, imitavimo, adaptavimo strategijos
Nišų užpildytoja	Nišų kūrimas, plėtra ir apsauga	

Rinkos lyderės strategijai būdingos trys pagrindinės kryptys: bendros rinkos plėtimas, turimos rinkos dalies gynimas ir didinimas. *Pretendentė į lyderes* suprantama kaip įmonė, užimanti reikšmingą, bet ne lyderės poziciją rinkoje ir siekianti tapti rinkos lydere – jos atveju aktualios jau nagrinėtinos puolimo strategijos. *Sekėja* vengia atviros kovos dėl konkurentų vartotojų, tenkinasi turima rinkos dalimi, jos strategijos remiasi lyderės produktais: nuo jų klastojimo ir realizavimo juodojoje rinkoje iki didesnio diferencijavimo, lyderės produkcijos tobulinimo ir geresnio pritaikymo vartotojų poreikiams tenkinti. *Nišų užpildytoja* siekia lyderystės atskirose pelningose rinkos nišose, kuriose nėra stiprios stambesnės įmonės, konkuruojančios visoje rinkoje.

Oligopolinėje rinkoje vykstant konkurencinei kovai tarp kelių stambiausių įmonių, P. Kotler ir K. Keller siūlomų strategijų taikymas yra labai tikėtinas. Rinkos lyderės ar kelių pirmaujančių įmonių strateginiai veiksmai nukreipiami į visos rinkos plėtrą, nes nemaža augančių pardavimų dalis tenka būtent joms. Konkurencinės kovos tarp kelių stambiausių įmonių sąlygomis aktualios tampa rinkos lyderės gynybinės ir pretendentes į lyderes puolimo strategijos, papildančios M. Porter (1998a), A. Thompson ir kt. (2005) ir F. David (1986, 2007) siūlomas strategijų alternatyvas. Sekimo ir nišos užpildymo strategijos siejamos su

oligopolinėje rinkoje veikiančiomis smulkesnėmis įmonėmis, nors sekimo veiksmų apraiškos pasireiškia ir oligopolinių įmonių elgsenoje.

Išnagrinėjęs mokslinėje literatūroje gvildenamas pagrindines įmonės strategijų alternatyvas, disertantas pažymi jų universalumą (taikymas nesiejamas su tam tikra rinkos struktūra, konkrečiai – su oligopolija), bendrumą (pavyzdžiui, generinė diferenciacijos strategija apima daugelį į skirtingus išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius nukreiptų strateginių veiksmų), nepakankamas strategijų sąsajas su rinkos struktūros elementais ir įmonės veiklos rezultatais. Kaip atlikto įmonės konkurencinės strategijos formavimo teorinio tyrimo *pagrindinis rezultatas*, siūlomas detalesnis į aplinkos veiksnius orientuotų ir apibrėžiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams turinčių *strategijų klasifikavimas* (B priedas), taikytinas įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti.

3.3 poskyrio išvados

1. Atlikta mokslinėje literatūroje plėtojamų pagrindinių įmonės strategijų analizė oligopolinės rinkos kontekste leidžia pagrįsti teiginius dėl įmonės strateginės elgsenos oligopolinėje rinkoje įvairovės ir kompleksiško, išskirti oligopolinei įmonei būdingas konkurencines strategijas.
2. Įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti smulkiau suskirstytos strateginio valdymo literatūroje gvildenamos universaliosios strategijos, siejant įmonių strateginius veiksmus su tiriamos rinkos struktūros ypatumais ir siektiniais veiklos rezultatais.

3.4. Trečiojo skyriaus apibendrinimas

Įgyvendintas disertacinių tyrimų uždavinys

4 uždavinys. Atlikta įmonės išorinių ir vidinių konkurencingumo šaltinių ir jų įtakos formuojamai strategijai teorinė analizė, remiantis universaliosiomis įmonės strategijomis išskirtos oligopolinėje rinkoje veikiančioms įmonėms būdingos konkurencinės strategijos, išnagrinėti kitų mokslininkų siūlomi strategijos formavimo modeliai nustatant neištirtas nišas.

Indėlis į tolesnius tyrimus

1. Darbo trečiajame skyriuje išskirti konkurencinės aplinkos veiksniai: rinkos raidos stadija, rinkos segmentai, prekės pakaitalai ir papildiniai, tiekėjai ir paskirstymo kanalai, valstybės reguliavimas – papildantys antrajame skyriuje nagrinėtus iš rinkos struktūros bruožų kildinamus strategijos forma-

vimui turinčius įtakos veiksnius, taip pat vidiniai konkurencingumo šaltiniai, naudotini sudarant konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį.

2. Pozicionavimo koncepcijos ir išteklių teorijos, kaip įmonės strategijos formavimo pagrindo, palyginimas bei subalansuoto strategijos formavimo modelių analizė leidžia disertacijos autoriui pagrįsti suderinto požiūrio taikymą konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje modeliui, kai didesnis svoris tenka oligopolinėje rinkoje dominuojantiems išorinės aplinkos veiksniams.
3. Remiantis strateginio valdymo mokslinėje literatūroje plėtojamomis universaliosiomis įmonės strategijų alternatyvomis išskirtos oligopolinėje rinkoje veikiančioms įmonėms būdingos konkurencinės strategijos (B priedas), turinčios sąsajų su tiriamos rinkos struktūros veiksniais ir įmonių veiklos rezultatais (SER modelio kontekstas), tapsiančios konkurencinės strategijos formavimo modelio pagrindu.

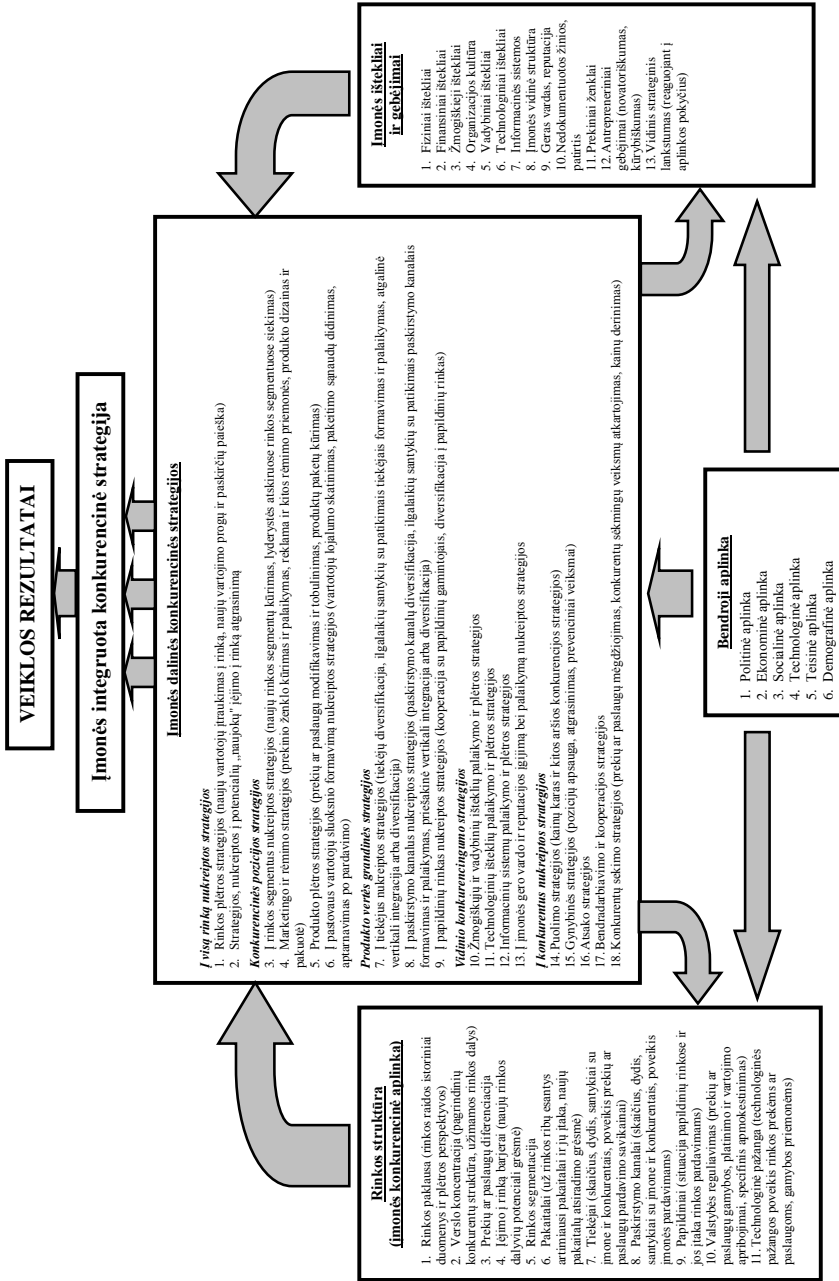
4

Įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis

Disertacijos ketvirtajame skyriuje, įgyvendinant darbo *5 uždavinį*, aprašomas autoriaus siūlomas konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis, sudarytas remiantis 1–3 skyriuose atlikta mokslinės literatūros analize, atsižvelgiant į kitų autorių įmonės konkurencingumo vertinimo ir strategijos formavimo mokslinių tyrimų patirtį bei išskirtas neištirtas nišas. Pirmajame poskyryje aprašomos modelio dedamosios ir ryšiai tarp jų; antrajame – apibūdinami remiantis modeliu taikytini kiekybiniai konkurencinės strategijos vertinimo metodai, sudaroma empirinio taikymo metodika.

4.1. Integruotos konkurencinės strategijos modelio aprašymas

Oligopolinės įmonės integruota konkurencinė strategija modelyje (4.1 pav.) suprantama kaip rinkinys tarpusavyje suderintų dalinių konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksmus, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams.



4.1 pav. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis (sudaryta autoriaus)
Fig. 4.1. The model of the enterprise integrated competitive strategy

Oligopolijos strategija yra daugialypė ir kompleksinė, jos išskaidymas į detaliąsias strategijas tikslingas siekiant nustatyti atskirų strateginių veikslių lauktiną poveikį įmonės veiklos rezultatams, pateikti siūlymų dėl integruotos konkurencinės strategijos formavimo ir tobulinimo. Oligopolinės įmonės strateginės elgsenos analizė integruotos konkurencinės strategijos kontekste, viena vertus, atitinka oligopolijai būdingas aplinkybes, kai įmonės reakcijos į kintančią aplinką veiksmai turi aprėpti daugelį veiksnių, turinčių apčiuopiamos įtakos konkurencinei pozicijai ir veiklos rezultatams, o jokia vienalytė strategija negali paveikti iš karto visų aktualių aplinkos elementų; kita vertus, nesudėtinga ir tiesmukiška strategija gali būti lengvai atpažinta konkurentų, o pastarųjų atsakomieji veiksmai gali sumenkinti strategijos taikymo rezultatus.

Įmonės dalinės konkurencinės strategijos išskiriamos remiantis darbo trečiajame skyriuje atliktu įmonės strategijos formavimo teoriniu tyrimu (universalijų įmonės strategijų taikymo analize oligopolinės rinkos kontekste) ir B priede pateikta detaliųjų strategijų klasifikacija.

Į visą rinką nukreiptų dalinių konkurencinių strategijų taikymas siejamas su siekiu gerinti įmonės veiklos rezultatus darant įtaką visos rinkos raidai. Dominuojančių subjektų veiklos rezultatų ryški priklausomybė nuo bendrų rinkos raidos tendencijų skatina oligopolijas taikyti labiau monopolinėms įmonėms būdingas strategijas, nukreiptas į visos rinkos plėtrą – lyderiai suinteresuoti rinkos augimu, nes jų pozicija užtikrina didžiąją dalį padidėjusių pardavimų; įėjimo į rinką atgrasinimas leidžia sumažinti ateities neapibrėžtumą, išvengti konkurencinio spaudimo didėjimo dėl „naujų“ įėjimo, palaiko rinkoje susiklosčiusias jos senbuviams palankias „žaidimo taisykles“.

Konkurencinės pozicijos dalinės strategijos nukreiptos į palankios strateginės pozicijos rinkoje užėmimą ir išlaikymą. Marketingo ir rėmimo strategijomis siekiama gilinti prekių ar paslaugų diferenciaciją ir vartotojų suvokiamą jų vertę (kuriant ir palaikant prekinis ženklus, siūlant rinkai išskirtinio dizaino gaminius, reklama ir kitomis skatinimo priemonėmis). Produkto plėtros strategijos apima nuolatinę vartotojų poreikių analizę ir produkcijos pritaikymą, proaktyvią įmonės įtaką vartotojų poreikių formavimuisi ir kaitai. Oligopolinėje rinkoje, kuriai būdingas santykinai dažnas pakartotinis produkcijos vartojimas, svarbu užtikrinti vartotojų lojalumą įmonės vardui ir jos prekėms ar paslaugoms, taip formuojant ir išlaikant pastovių klientų sluoksnį – šio tikslo siekiama gerinant aptarnavimą po pardavimo, siūlant nuolaidas ar kitas palankias pakartotinio pirkimo sąlygas, didinant pakeitimo sąnaudas. Konkurencinės pozicijos strategijos gali būti taikomos siauresniame kontekste: atskiros strateginės grupės, rinkos segmento ar nišos – tvirčiausios pozicijos užsitikrinamos įmonei pirmai atrandant ar suformuojant naują gana diferencijuotą rinkos segmentą.

Produkto vertės grandinės dalinėmis strategijomis siekiama slopinti galutinio produkto kainos struktūroje dalyvaujančių kitų ūkio šakų poveikį rinkai, už-

tikrinant, kad maksimali pridėtinė vertė tektų įmonės pasirinktai rinkai ir pačiai įmonei. Tiekėjų derybinėms galioms pažaboti siekiama geros tiekėjų diferenciacijos, kuriami ilgalaikiai santykiai su patikimais tiekėjais užsitikrinant nenutrūkstamą gamybai pritaikytų medžiagų ir žaliavų tiekimą palankiomis kainomis; kaip alternatyva gali būti taikoma atgalinė integracija į tiekėjų rinką. Oligopolinei įmonei neturint tiesioginio priėjimo prie galutinių vartotojų, dalinės strategijos nukreipiamos į paskirstymo kanalus: paskirstymo kanalų diversifikaciją, ilgalaikių santykių su patikimais paskirstymo kanalais kūrimą ir palaikymą arba į minėtų strateginių veiksnių alternatyvą – priešakinę integraciją. Atskirais atvejais įmonei tikslinga tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauti realizuojamos produkcijos papildiniuose rinkoje: bendradarbiaujant su papildiniuose rinkos dalyviais (rengiant bendras rėmimo kampanijas, reklamuojant dviejų rinkų produkciją kaip vieną paketą) arba diversifikuojantis į papildiniuose rinką.

Vidinio konkurencingumo dalinės strategijos leidžia įmonei išlaikyti ir plėsti išteklius ir gebėjimus, suteikiančius vidinį išskirtinumą, lyginant su konkurentais, bei užtikrinančius iš vidinės aplinkos veiksnių kildinamą konkurencinį pranašumą. Į modelį įtraukus išteklius ir gebėjimus orientuotas dalines strategijas, integruota konkurencinė strategija suderinama įmonės vidinės ir išorinės aplinkos atžvilgiu.

Į konkurentus nukreiptų dalinių strategijų svarba grindžiama glaudžia įmonių tarpusavio sąveika oligopolinėje rinkoje, o strategijų įvairovė apima diametraliai priešingas alternatyvas: nuo kainų karo, griežto atsako ir kitų intensyvios konkurencijos formų iki veiksnių derinimo. Puolimo strategijos nukreipiamos į kitų rinkos dalyvių vartotojų pritraukimą – tai tiesioginė intervencija į konkurento rinkos dalį, galinti sukelti atsakomuosius veiksmus. Gynybinėmis strategijomis siekiama konkurentams užbėgti už akių imantis veiksnių prieš jų puolimą. Puolimui prasidėjus, įmonė priversta atsakyti į konkurento agresiją – atsako strategijos neretai taikomos net ir tuo atveju, kai tai finansiškai nenaudinga. Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijų taikymas oligopolijoje grindžiamas nedideliu susitarimo dalyvių skaičiumi (mažos susitarimo sudarymo ir vykdymo kontrolės išlaidos) bei reikšmingu poveikiu visai rinkai ir atitinkamai kiekvienam jos dalyviui. Konkurentų sekimo strategijos leidžia pasinaudoti konkurentų patirtimi pristatant naujus produktus, skverbiantis į naujus rinkos segmentus, nustatant prekių ar paslaugų kainas – tokios strategijos mažai rizikingos, bet taip pat ir mažiau pelningos.

Rinkos struktūros (įmonės konkurencinės aplinkos) modelio dedamoji apibūdinama klasikiniiais rinkos struktūros bruožais, papildytais industrinės organizacijos bei strateginio valdymo išplėtotomis įmonės konkurencinės aplinkos charakteristikomis. Remiantis darbo teoriniuose skyriuose atlikta literatūros analize, taip pat atsižvelgiant į kitų autorių atliktus oligopolinių rinkų tyrimus (Barnes 2005; Rojas 2008; Weber, Anders 2007; Scherer 2007; Sunada 2008; Levišaus-

kaitė, Rakevičienė 2004), išskiriami pagrindiniai konkurencinę aplinką oligopolinėje rinkoje apibūdinantys veiksniai, turintys įtakos konkurencinės strategijos formavimui:

1. *Rinkos raidos stadija* (augimas, branda, smukimas) kiekybiškai apibūdinama rinkos pardavimų piniginės išraiškos ir natūrinių vienetų metiniu santykiniu pokyčiu. Auganti rinka suteikia įmonei papildomų galimybių plėstis, didinti gamybą ir pardavimus (visų pirma naujų vartotojų dėka), gauti didesnio pelno einamuoju laikotarpiu arba sukurti pagrindą pelnui augti ateityje. Priešingai, – brandi arba smunkanti rinka sudaro prielaidas aktyviai konkurencinei kovai, kai įmonės pajamų augimas pasiekiamas mažėjant konkurentų pardavimams.
2. *Rinkos koncentracija* rodo kelių įmonių dominavimą rinkoje ir apibūdinama koncentracijos laipsniu (2.1 formulė) ir minimaliu Herfindahl-Hirschman indeksu (2.3 formulė).
3. *Produkcijos diferenciacija* suprantama kaip vartotojų poreikis įsigyti nevienarūšės produkcijos. Ji skatina įmones gerinti produkcijos kokybę, reklamuoti prekes ar paslaugas bei kitais būdais kelti jų vertę vartotojams, kartu suteikiant galimybių tikėtis didesnio pelno ir užtikrinant patikimą konkurencinių pozicijų apsaugą.
4. *Įėjimo į rinką barjerai* mažina naujų rinkos dalyvių įėjimo tikimybę, sudaro lengviau nuspėjamą, pastovesnę konkurencinę aplinką; leidžia suformuoti ir išlaikyti rinkos senbuviams priimtinas „žaidimo taisykles“.
5. *Rinkos segmentų* buvimas sudaro prielaidas formuoti ir išlaikyti geriau apsaugotas konkurencines pozicijas, lemia mažesnių rinkos dalyvių sėkmingą veiklą.
6. *Pakaitalų grėsmė* parodo, ar rinkos pardavimams turi įtakos kitose rinkose platinami pakaitalai, galintys pakeisti analizuojamos rinkos prekes ar paslaugas, tenkinti tuos pačius vartotojų poreikius.
7. *Tiekėjų grėsmė* nusako analizuojamos rinkos įmonių derybines pozicijas su medžiagų ir žaliavų tiekėjais, lemia gamybos veiksnių kainas ir atitikimą įmonės poreikiams, veikia prekių ar paslaugų pardavimo savikainą.
8. *Pirkėjų (paskirstymo kanalų) grėsmė* apibūdina analizuojamos rinkos įmonių derybines pozicijas su prekių ar paslaugų platintojais, pastarųjų įtaka rinkos pardavimams ir galutinio produkto kainoms.
9. *Valstybės reguliavimas* suprantamas kaip įteisinti prekių ar paslaugų vartojimo apribojimai, gamybos ir pardavimo licencijavimo tvarka ar kitoks veiklos reguliavimas, išskirtinis prekių ar paslaugų apmokestinimas ir kitos

tiesioginio ar netiesioginio poveikio rinkos pardavimams ir kainoms priemonės.

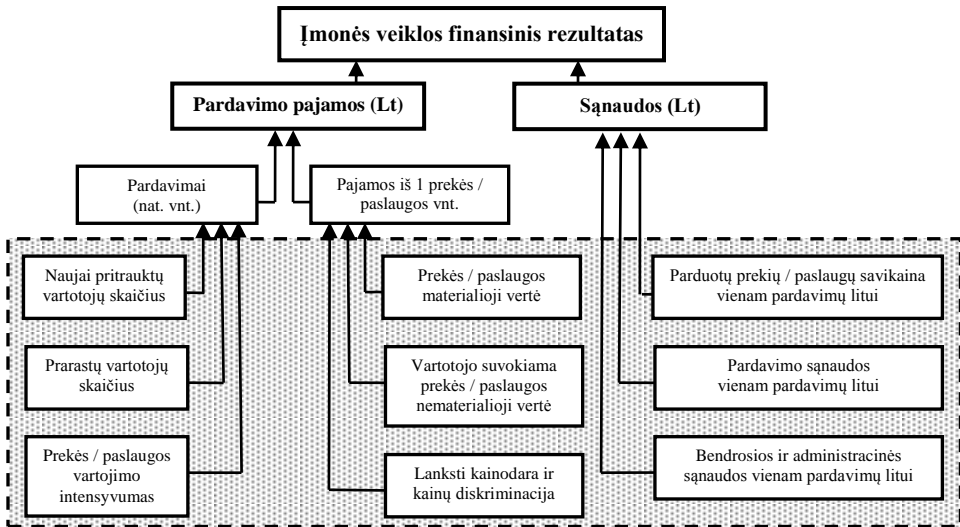
10. *Papildinių poveikis*: palanki situacija prekių-papildinių rinkose skatina papildomus analizuojamos rinkos pardavimus, ir priešingai.
11. *Technologinė aplinka* apibūdinama rinkos prekių ar paslaugų, taip pat gamybos priemonių technologinės pažangos dinamika.

Konkurencinė aplinka turi tiesioginio poveikio įmonės integruotai strategijai ir netiesiogiai daro įtaką veiklos rezultatams. Savo ruožtu įmonė siekia paveikti konkurencinę aplinką sau palankia linkme, nukreipdama į ją atskiras dalines strategijas.

Įmonės ištekliai ir gebėjimai apibūdina įmonės vidinės aplinkos modelio dedamąją. Išskiriami įprasti materialieji ištekliai (finansiniai, technologiniai, fiziniai), žmogiškieji ir su jais susiję vadybiniai ištekliai, pagrindiniai nematerialieji ištekliai (organizacijos kultūra, vidinė struktūra, neišreikštos žinios ir sukaupta patirtis, antreprenneriniai gebėjimai), taip pat dinaminėje aplinkoje vis didesnę reikšmę įgyjančios informacinės sistemos bei strateginio lankstumo (pritaikymo prie aplinkos pokyčių) gebėjimai. Kaip atskiri nematerialieji ištekliai išskirtini įmonės reputacija ir geras vardas bei prekiniai ženklai, aktualūs stambių oligopolinių įmonių konkurencinėje kovoje. Ištekliai ir gebėjimai yra pagrindas integruotai konkurencinei strategijai įgyvendinti, kartu jie yra į vidinę įmonės aplinką nukreiptų dalinių strategijų objektas.

Bendroji aplinka apima už rinkos ribų esančius veiksniai: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, teisinius ir demografinius. Bendrajai aplinkai modelyje neturi įtakos įmonės dalinės konkurencinės strategijos, tačiau jos elementai turi dvejopą poveikį įmonės strateginei elgsenai: tiesioginis poveikis apima įmonių veiklos teisinį reguliavimą, ribojantį strategijų alternatyvų pasirinkimą; netiesioginis poveikis išreiškiamas bendrosios aplinkos įtaka visai analizuojamai rinkai ir susijusioms tiekėjų (gamybos veiksnių) ir paskirstymo kanalų rinkoms, kurios savo ruožtu veikia įmonės formuojamą konkurencinę strategiją ir veiklos rezultatus.

Veiklos rezultatai modelyje apibūdinami suvestiniu finansiniu rodikliu, kurį sudaro dalinių konkurencinių strategijų tiesiogiai veikiami detalieji įmonės veiklos rodikliai (4.2 pav.). Renkantis įmonės veiklos vertinimo rodiklius, vadovautasi tradicine pelno (nuostolių) analize (Juozaitienė 2007; Gronskas 2005), apibendrinantį pelno rodiklį išskaidant į detaliuosius rodiklius, pagal kuriuos apibūdinama įmonės likutinė paklausa, pajamos iš vieno produkcijos vieneto arba vartotojo ir sąnaudos vienam pardavimui litui:



4.2 pav. Įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių sistema (sudaryta autoriaus)

Fig. 4.2. The system of enterprise performance detailed indicators

1. *Naujai pritrauktų vartotojų skaičius* rodo įmonės strateginių veiksmų rezultatą pritraukiant į rinką įeinančius naujus vartotojus arba perimant konkurentų klientus.
2. *Prarastų vartotojų skaičius* rodo įmonės gebėjimą skatinti klientų lojalumą ir pakartotinį produkcijos vartojimą, atremti konkurentų veiksmus, nukreiptus į turimų vartotojų pervilijimą.
3. *Prekės / paslaugos vartojimo intensyvumas* rodo, kiek dažnai vartotojai įsigyja ir vartoja įmonės prekes ar paslaugas.
4. *Prekės / paslaugos materialioji vertė* rodo prekės ar paslaugos naudojimo pagal paskirtį teikiamą naudą.
5. *Vartotojo suvokiama prekės / paslaugos nematerialioji vertė* rodo papildomą vartotojo pasitenkinimą iš prekės ar paslaugos, už kurią jis linkęs mokėti daugiau nei materialioji vertė: prekinio ženklo ar įmonės gamintojos prestižą, mados tendencijų ar individualaus skonio ir kitokio išskirtinumo atitikimą.
6. *Lanksčios kainodaros ir kainų diskriminacijos* rodiklis rodo įmonės galimybes laisvai (nepriklausomai nuo kitų susijusių subjektų: konkurentų, paskirstymo kanalų, valstybės) ir lanksčiai nustatyti prekių ar paslaugų kainas; taip pat įmonės gebėjimus diferencijuoti prekes ar paslaugas pagal jų vertės ir kainos dimensijas atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir mokumą.

7. *Parduotų prekių / paslaugų savikaina vienam pardavimų litui* atspindi prekių ar paslaugų pagaminimo ar įsigijimo santykinės sąnaudas ir priklauso nuo įmonės vidinių išteklių ir gebėjimų, taip pat nuo santykių su tiekėjais.
8. *Pardavimo sąnaudos vienam pardavimų litui* priklauso nuo įmonės išteklių ir gebėjimų, kai įmonė pati realizuoja savo prekes ar paslaugas, arba nuo santykių su paskirstymo kanalais.
9. *Bendrosios ir administracinės sąnaudos vienam pardavimų litui* siejamos su įmonės valdymo kokybe, įmonės dydžiu ir masto ekonomijos įtaka, gebėjimu efektyviai valdyti pastoviąsias sąnaudas.

Pirmieji trys detalieji veiklos rezultato rodikliai nulemia įmonės prekių ar paslaugų pardavimus natūriniais vienetais, 4–6 rodikliai veikia prekių ar paslaugų kainas, 1–6 rodiklių posistemė sąlygoja įmonės pajamas iš parduotų prekių ar suteiktų paslaugų. Likę trys detalieji rodikliai siejami su įmonės sąnaudomis produkcijai gaminti ar paslaugoms teikti – įtraukus juos į modelį, integruotas veiklos vertinimo rodiklis yra finansinis rezultatas (pelnas arba nuostolis). Matematiškai veiklos finansinio rezultato priklausomybė nuo formuojamos integruotos konkurencinės strategijos apibrėžiama taip:

$$\pi(\vec{s}) = q(\vec{s}) \cdot p(\vec{s}) - c(\vec{s}), \quad (4.1)$$

čia π – įmonės veiklos finansinis rezultatas (pelnas arba nuostolis);

$\vec{s} = \{s_1 \dots s_j \dots s_n\}$ – įmonės integruotos konkurencinės strategijos vektorius, s_j – j -osios dalinės konkurencinės strategijos taikymo masto skaitinė išraiška

(svoris), kai $\sum_{j=1}^n s_j = 1$;

q – įmonės parduodamas prekių ar paslaugų kiekis, kuriam daro įtaką strateginiai veiksmai, nukreipti į naujų vartotojų pritraukimą, esamų vartotojų lojalumo skatinimą, prekių ar paslaugų vartojimo intensyvumo didinimą (q apibrėžiamas sudarytos rodiklių sistemos 1–3 detaliesiais rodikliais);

p – įmonės nustatoma prekių ar paslaugų kaina. Pažymint kainos priklausomybę nuo daugelio nuo įmonės nepriklausomų veiksnių (žaliavų, medžiagų, energetinių išteklių kainų, prekių ar paslaugų apmokestinimo ir kt.), formuojant veiklos rodiklių sistemą akcentuojamas dalinių konkurencinių strategijų poveikis vartotojo norui mokėti įmonės siūlomą kainą, arba kitaip – vartotojo suvokiamai produkcijos vertei (priklauso nuo produkcijos kokybės, prieinamumo, naudojimo galimybių ir praktinės naudos, taip pat nuo nematerialiųjų prekių ar paslaugų vertę didinančių savybių, tokių kaip įmonės vardas ir prekiniai ženklai), ir įmonės galimybėms nepriklausomai nuo kitų susijusių subjektų (konkurentų, produkcijos vertės grandinėje dalyvaujančių tiekėjų, paskirstymo kanalų) nustatyti

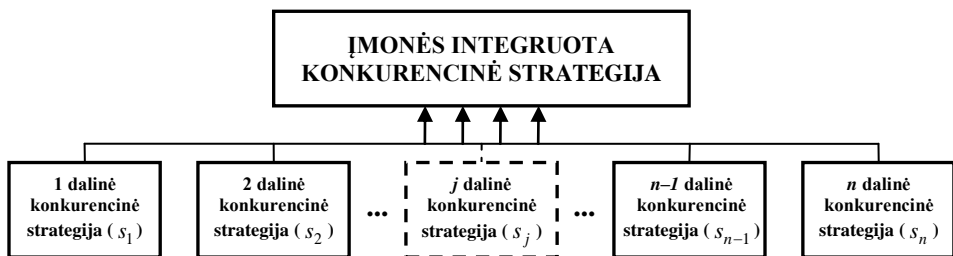
norimą kainą (p apibrėžiamas sudarytos rodiklių sistemos 4–6 detaliesiais rodikliais);

c – įmonės patiriamos sąnaudos, veiklos rezultato detaliųjų rodiklių sistemoje apibrėžiamos savikainos, pardavimo sąnaudų, bendrųjų ir administracinių sąnaudų santykiniais rodikliais (7–9). Santykinių rodiklių pasirinkimas grindžiamas tuo, kad praktiškai bet kokios strategijos taikymas susijęs su papildomomis sąnaudomis absoliučia išraiška, tuo tarpu palankų strategijos rezultatą atspindi santykinų sąnaudų mažėjimas.

Sudarant įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių sistemą, taip pat vadovautasi šiais principais:

- 1) kiekvienam detaliajam rodikliui tiesioginio poveikio turi į įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį įtrauktos dalinės konkurencinės strategijos;
- 2) rodikliai yra pakankamai detalūs, parodantys reiškinio struktūrą (pavyzdžiui, vengiama pasirinkti tiesiog pardavimo pajamų litais rodiklį, kuriam tam tikro poveikio turės visos dalinės strategijos, tačiau šis poveikis bus sunkiai įvertinamas);
- 3) detaliųjų rodiklių skaičius pakankamas, bet ne per didelis reiškiniui struktūrizuoti ir įvertinti, taip pat modelio empirinio pritaikymo anketai sudaryti; kiekvienas jų turi įtakos integruotam finansinio rezultato rodikliui, kai įtakos mastas atliekant skaičiavimus apibrėžiamas detaliojo rodiklio svoriu.

Įmonės integruota konkurencinė strategija yra suderintas rinkinys vieno hierarchinio lygio dalinių konkurencinių strategijų (4.3 pav.).



4.3 pav. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos struktūra (sudaryta autoriaus)

Fig. 4.3. The structure of enterprise integrated competitive strategy

Taikomos dalinės konkurencinės strategijos sudaro išskirtinę (unikalią) įmonės integruotą strategiją, išskirtinumą formuojant dviem pjūviais: taikomų n

dalinių strategijų rinkiniu ir rinkinį sudarančių strategijų taikymo mastu – svoriu integruotoje konkurencinėje strategijoje s_j ($j = 1, \dots, n$).

4.1 poskyrio išvados

1. Sudarytas įmonės integruotos konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje modelis apibendrina SER kontekste atliktus tyrimus: modelio komponentės apima įmonės bendrąją aplinką, konkurencinę (rinkos) aplinką, vidinę aplinką (išteklius ir gebėjimus), įmonės strateginę elgseną (taikytinas dalines konkurencines strategijas) ir veiklos rezultatus; sąryšiai tarp modelio komponentių atitinka teoriniu lygmeniu nagrinėtus ryšius tarp rinkos struktūros, įmonių elgsenos ir veiklos rezultatų.
2. Siūlomame modelyje oligopolinės įmonės konkurencinė strategija nagrinėjama kaip kompleksinis reiškiny: oligopolinės įmonės integruota konkurencinė strategija yra suderintas rinkinys dalinių konkurencinių strategijų, turinčių įtakos įmonės konkurencinei pozicijai ir veiklos rezultatams.
3. Įmonės veiklos rezultatai modelyje apibūdinami detaliesiais rodikliais, tiesiogiai veikiama įmonės taikomų dalinių konkurencinių strategijų.

4.2. Integruotos konkurencinės strategijos kiekybinis vertinimas

Kiekybinio vertinimo tikslas – remiantis matematiniais metodais, pasirinkti dalinių strategijų derinį, sudarysiantį verslo savininkų atžvilgiu palankią įmonės integruotą konkurencinę strategiją, ir nustatyti atrinktų dalinių strategijų taikymo mastą. Keliamą tikslą atitinka matematinis uždavinys, kuriame dalinės konkurencinės strategijos vertinamos jų poveikio veiklos rezultato detaliesiems rodikliams atžvilgiu – tokio pobūdžio uždaviniams spręsti, taikytini daugiakriterinio vertinimo metodai, išplėtoti pastaraisiais metais ir plačiai taikomi statyboje (Zavadskas *et al.* 1998, 2001, 2008, 2010; Ginevičius *et al.* 2008b; Malinauskas, Petrašenko 2001 ir kt.), ekonomikoje ir vadyboje (Ginevičius *et al.* 2005, 2006, 2008a; Ginevičius, Podvezko 2004, 2006, 2008c, 2008d, 2009; Ginevičius, Zubrecovas 2009; Ginevičius, Krivka 2009; Bivainis, Zinkevičiūtė 2006; Turskis 2008; Raudeliūnienė 2007; Andruškevičius 2005 ir kt.).

Vertinamas alternatyvas sudaro įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelyje numatytos dalinės konkurencinės strategijos, kurios vertinamos įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių atžvilgiu. Veiklos rezultato rodiklių, kaip integruotos konkurencinės strategijos kiekybinio vertinimo kriterijų, pasi-

rinkimas atitinka disertacinių tyrimų pagrindu pasirinkto SER modelio ryšius tarp įmonės elgsenos ir veiklos rezultatų.

Dalinių konkurencinių strategijų lauktinas poveikis veiklos rodikliams vertinamas balais nuo -3 iki 3 , priklausomai nuo poveikio krypties (teigiamas arba neigiamas) ir stiprumo: $1/-1$ atitinkamai teigiamas ir neigiamas silpnas poveikis rodikliui, $2/-2$ – vidutinio stiprumo poveikis, $3/-3$ – stiprus poveikis, 0 – neutralus poveikis. Kiekvienai daliai konkurencinei strategijai nustatomi vidinės ir išorinės aplinkos poveikio koeficientai: 2 – kai aplinka palanki daliai strategijai taikyti, 1 – aplinka neutrali, $0,5$ – aplinka nepalanki. Iš minėtų koeficientų dauginamos dalinių strategijų poveikio veiklos rodikliams teigiamos reikšmės (nuo 1 iki 3) ir dalinamos neigiamos reikšmės (nuo -3 iki -1), darant prielaidą, kad palanki aplinka stiprina įmonės taikomos strategijos teigiamą poveikį ir silpnina neigiamą; ir priešingai, nepalanki aplinka silpnina įmonės taikomos strategijos teigiamą poveikį ir stiprina neigiamą poveikį detaliesiems veiklos rodikliams.

Veiklos rezultato detaliųjų rodiklių svoriams ω_i nustatyti taikomas tiesioginis ekspertų vertinimas, galiojant sąlygai $\sum_{i=1}^m \omega_i = 1$, kai m – rodiklių skaičius

(Ginevičius *et al.* 2005, 2008a; Ginevičius, Podvezko 2008c). Ekspertų nuomonių suderinamumui patikrinti nustatomi rodiklių rangai: kiekvieno k -ojo eksperto ($k = 1, \dots, r$) vertinimo svarbiausiam rodikliui (turinčiam didžiausią santykinį svorį) suteikiamas rangas, lygus vienetui, antram pagal svarbumą – rangas, lygus dviem, ir t. t., o paskutiniam pagal svarbumą – rangas m . Ekvivalentiniams rodikliams suteikiama vienoda reikšmė – eilinių rangų vidurkis (Podvezko 2005). Remiantis kriterijų rangais skaičiuojamas konkordancijos koeficientas (Kendall 1970; Podvezko 2005; Ginevičius *et al.* 2008a, 2008b):

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)}. \quad (4.2)$$

Dydis S apskaičiuojamas sudedant kiekvieno i -ojo rodiklio visų r ekspertų vertinimų rangų sumos c_i nuokrypių nuo visų rodiklių ($i = 1, \dots, m$) rangų sumų vidurkio \bar{c} kvadratus, taikant formulę:

$$S = \sum_{i=1}^m (c_i - \bar{c})^2, \quad (4.3)$$

kai

$$c_i = \sum_{k=1}^r c_{ik} \quad (i = 1, \dots, m), \quad (4.4)$$

$$\bar{c} = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m}. \quad (4.5)$$

čia c_i – i -ojo rodiklio visų r ekspertų vertinimų rangų suma; \bar{c} – visų rodiklių ($i=1, \dots, m$) rangų sumų vidurkis.

Suderinamumas tikrinamas pagal χ^2 skirstinį (Pirsono kriterijų) su $\nu = m - 1$ laisvės laipsnių:

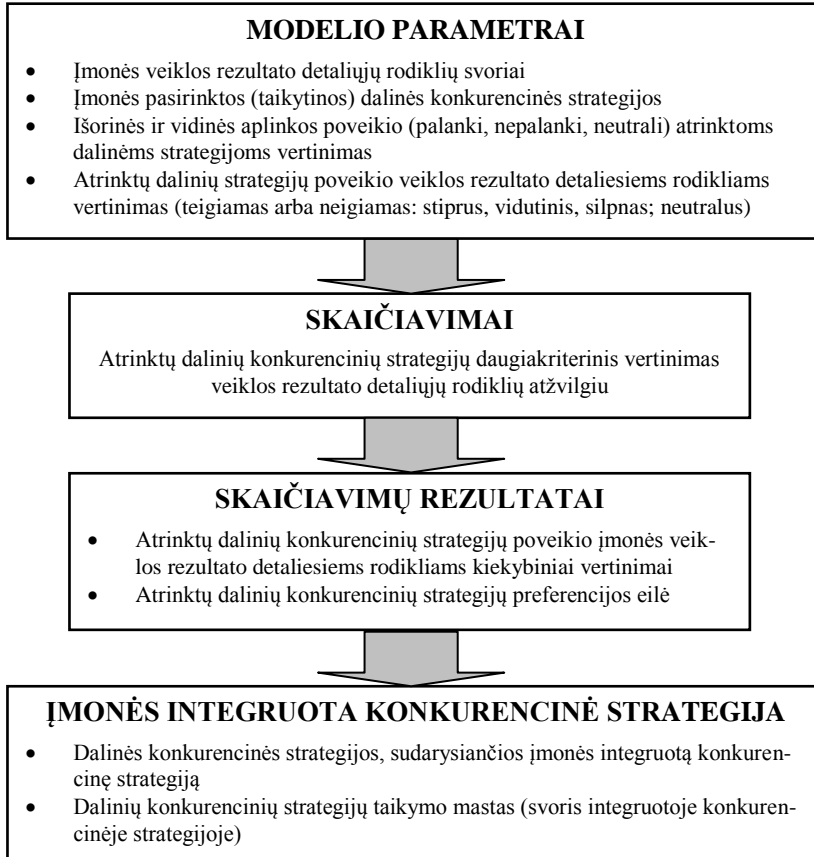
$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} \quad (4.6)$$

– jei apskaičiuotoji χ^2 reikšmė viršija kritinę reikšmę χ_{kr}^2 (esant pasirinktam reikšmingumo lygiui α), ekspertų vertinimai laikomi suderintais.

Įmonės integruotos konkurencinės strategijos kiekybinis vertinimas atliekamas keturiais žingsniais (4.4 pav.):

1. Tyrimo ekspertų (tiriamų oligopolinių įmonių vadovų arba už strategijos formavimą atsakingų vadybininkų) struktūrizuota anketinė apklausa modelio parametrams nustatyti:
 - a) tiesioginio vertinimo būdu nustatomi veiklos rezultato detaliųjų rodiklių santykiniai reikšmingumai (vertinimo kriterijų svoriai);
 - b) iš modelyje numatytų 18 dalinių konkurencinių strategijų atrenkamos įmonės taikytinos (potencialiai naudingos) dalinės konkurencinės strategijos;
 - c) įvertinamas išorinės ir vidinės aplinkos poveikis atrinktoms dalinėms strategijoms (palanki, nepalanki, neutrali);
 - d) įvertinamas kiekvienos atrinktos dalinės strategijos lauktinas poveikis veiklos rezultato detaliesiems rodikliams.
2. Atliekamas įmonės pasirinktų dalinių konkurencinių strategijų daugiakriterinis vertinimas veiklos rezultato detaliųjų rodiklių atžvilgiu (modelio skaičiavimų komponentė detalizuojama 4.1 lentelėje).
3. Apskaičiuojami dalinių konkurencinių strategijų poveikio detaliesiems rodikliams kiekybiniai vertinimai ir sudaroma atrinktų dalinių strategijų preferencijos eilė.
4. Remiantis skaičiavimų rezultatais, parenkamos potencialiai veiksmingiausios dalinės konkurencinės strategijos, sudarysiančios įmonės integruotą

konkurencinę strategiją, ir nustatomas jų taikymo mastas (svoris integruotoje strategijoje).



4.4 pav. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos kiekybinio vertinimo metodikos schema (sudaryta autoriaus)

Fig. 4.4. The methodical scheme of quantitative assessment of enterprise integrated competitive strategy

Vertinimo kriterijų yra m ($i = 1, \dots, m$, $m = 9$) įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių, kiekvieno jų svoris integruotame finansinio rezultato rodiklyje – ω_i . Vertinamų alternatyvų yra n ($j = 1, \dots, n$, $n \leq 18$) įmonės pasirinktų dalinių konkurencinių strategijų, j -osios dalinės strategijos poveikis i -ajam veiklos rodikliui žymimas r_{ij} .

4.1 lentelė. Dalinių konkurencinių strategijų kiekybinio vertinimo metodikos skaičiavimų komponentės suvestinė lentelė (sudaryta autoriaus)
Table 4.1. The summary table of the calculation component of the partial competitive strategies quantitative assessment scheme

Eil. Nr.	Aprašas	Įmonės aplinkos poveikio vertinimas				Įmonės dalinių konkurencinių strategijų vertinimo kriterijai (aprašas, eil. nr., svoris)									Dalinės konkurencinės strategijos			
		paalanki	nepaalanki	paalanki	nepaalanki	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ω_7	ω_9	S_1	S_2
	Dalinės konkurencinės strategijos					ω_1	ω_2	ω_1	ω_8	ω_9		
1	Rinkos plėtros strategijos					$r_{1,1}$	$r_{2,1}$	$r_{1,1}$	$r_{8,1}$	$r_{9,1}$		S_1
2	Strategijos, nukreiptos į potencialių „naujų“ įėjimo į rinką atgrasimą					$r_{1,2}$	$r_{9,2}$	S_2
3	Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos				
4	Marketingo ir remimo strategijos				
5	Produkto plėtros strategijos				
6	Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos				
7	Į tiekiavus nukreiptos strategijos				
8	Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos				
9	Į papildinių rinkas nukreiptos strategijos					$r_{1,j}$	r_{ij}	$r_{9,j}$	S_j	
10	Žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos				
11	Technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos				
12	Informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijos				
13	Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos				
14	Puolimo strategijos				
15	Gydybinės strategijos				
16	Atsako strategijos				
17	Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijos					$r_{1,17}$	$r_{9,17}$	S_{17}	
18	Konkurentų sekimo strategijos					$r_{1,18}$	$r_{2,18}$	$r_{i,18}$	$r_{8,18}$	$r_{9,18}$	S_{18}	

Atlikus daugiakriterinį vertinimą, sudaroma dalinių strategijų preferencijos eilė ir apskaičiuojami strategijų taikymo mastą atspindintys svoriai s_j ($j = 1, \dots, n$).

Daugiakriterinio vertinimo uždaviniams spręsti siūloma daugybė metodų: nuo paprasčiausios rangų sumos iki pasižyminčių sudėtingais matematiniais skaičiavimais. Naujausiais tyrimais (Ginevičius, Podvezko 2006, 2008c, 2009; Ginevičius *et al.* 2006, 2008a, 2008b; Ginevičius, Zubrecovas 2009; Ginevičius, Krivka 2009) analizuojamasis reiškinys vertinamas keliais metodais – mažinant atskiro daugiakriterinio vertinimo metodo taikymo specifikos subjektyvumo įtaką, galutiniu rezultatu laikomas keliais metodais gautų vertinimų vidurkis. Derinant kelis daugiakriterinio vertinimo metodus, svarbu pasirinkti tinkamą tarpusavyje koreliuojančių metodų „paketą“ (Ginevičius, Podvezko 2008a). Dalinių strategijų daugiakriteriniam vertinimui atlikti pasirenkami *SAW*, *TOPSIS* ir *VIKOR* metodai, atsisakant kitų trijų plačiai taikomų daugiakriterinio vertinimo metodų: rangų sumos ir geometrinio vidurkio metodai atmetami, nes pagal juos neatsižvelgiama į vertinimo kriterijų svorius (svorių nepaisymas iškreipia vertinimo rezultatą); *COPRAS* metodas nėra tinkamas, nes visi vertinimo kriterijai laikomi maksimizuojamais.

SAW metodu nustatoma kiekvieno j -ojo objekto (alternatyvos) visų rodiklių svertinių normalizuotųjų reikšmių suma S_j (Hwang, Yoon 1981; Ginevičius *et al.* 2005, 2006, 2008a, 2008b; Ginevičius 2008; Ginevičius, Podvezko 2006, 2008c, 2008d, 2009; Podvezko 2008):

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij}, \quad (4.7)$$

čia ω_i – i -ojo rodiklio svoris; \tilde{r}_{ij} – j -ojo objekto i -ojo rodiklio normalizuotoji reikšmė. Pradiniai duomenys normalizuojami pagal formulę

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}. \quad (4.8)$$

TOPSIS metodu nustatomi geriausi ir blogiausi variantai (sprendiniai) kiekvieno kriterijaus atžvilgiu (Hwang, Yoon 1981; Opricovic, Tzeng 2004; Ginevičius *et al.* 2006, 2008a, 2008b; Ginevičius, Podvezko 2006, 2008c, 2009; Ginevičius 2008):

$$V^* = \{V_1^*, V_2^*, \dots, V_m^*\} = \left\{ \left(\max_j \omega_i \tilde{r}_{ij} / i \in I_1 \right), \left(\min_j \omega_i \tilde{r}_{ij} / i \in I_2 \right) \right\}, \quad (4.9)$$

$$V^- = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_m^-\} = \left\{ \left(\min_j \omega_i \tilde{r}_{ij} / i \in I_1 \right), \left(\max_j \omega_i \tilde{r}_{ij} / i \in I_2 \right) \right\}, \quad (4.10)$$

čia I_1 – maksimizuojamų rodiklių indeksų aibė; I_2 – minimizuojamų rodiklių indeksų aibė.

Apskaičiuojami lyginamų variantų (alternatyvų) nuotoliai iki geriausių ir blogiausių sprendinių:

$$D_j^* = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\omega_i \tilde{r}_{ij} - V_i^*)^2}, \quad (4.11)$$

$$D_j^- = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\omega_i \tilde{r}_{ij} - V_i^-)^2} \quad (4.12)$$

ir pagrindinis *TOPSIS* kriterijus, kurio didžiausia reikšmė atitinka geriausią alternatyvą:

$$C_j^* = \frac{D_j^-}{D_j^* + D_j^-}. \quad (4.13)$$

Rodiklių reikšmėms taikoma vektorinė normalizacija:

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n r_{ij}^2}}. \quad (4.14)$$

VIKOR metodas remiasi trimis vertinimo kriterijais: S_j , R_j ir Q_j , apskaičiuojamais pagal formules (Opricovic, Tzeng 2004; Ginevičius *et al.* 2006, 2008a, 2008b; Ginevičius, Podvezko 2006, 2008c; Ginevičius 2008):

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij}, \quad (4.15)$$

$$R_j = \max_i (\omega_i \tilde{r}_{ij}), \quad (4.16)$$

$$Q_j = v \frac{S_j - S^*}{S^- - S^*} + (1-v) \frac{R_j - R^*}{R^- - R^*}, \quad (4.17)$$

čia $S^* = \min_j S_j$, $S^- = \max_j S_j$, $R^* = \min_j R_j$, $R^- = \max_j R_j$, v – daugumos kriterijus (strateginis svoris), kurio reikšmė praktiniuose skaičiavimuose (Ginevičius *et al.*

2006, 2008a; Ginevičius, Krivka 2009) prilyginama 0,5. Geriausias alternatyvas atitinka mažiausios kriterijaus Q_j reikšmės. Normalizuojama pagal formulę

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{\max_j r_{ij} - r_{ij}}{\max_j r_{ij} - \min_j r_{ij}}. \quad (4.18)$$

Neigiamos rodiklių reikšmės transformuojamos į teigiamas pasirinkus perstūmimo konstantą b_i kiekvienam i -ajam kriterijui, turinčiam bent vieną neigiamą r_{ij} reikšmę. Perstumtoji rodiklio reikšmė apskaičiuojama pagal formulę (Ginevičius, Čirba 2005; Podvezko 2008)

$$\bar{r}_{ij} = r_{ij} + b_i. \quad (4.19)$$

Siekiant, kad perstūmimas turėtų kuo mažesnę poveikį daugiakriterinio vertinimo rezultatams, naudojama minimali perstūmimo konstantos reikšmė, apskaičiuojama pagal formulę

$$b_i = \left| \min_j r_{ij} \right| + 0,001. \quad (4.20)$$

4.2 poskyrio išvados

1. Siekiant sudaryti verslo savininkų atžvilgiu palankią integruotą konkurencinę strategiją, siūloma įvertinti kiekvieno jos elemento (dalinės konkurencinės strategijos) lauktiną poveikį veiklos rezultato detaliesiems rodikliams – šiam uždaviniui spręsti pasitelkiami daugiakriterinio vertinimo metodai. Įmonės veiklos finansinio rezultato, kaip kompleksinio kriterijaus konkurencinei strategijai vertinti, pasirinkimas atitinka SER modelio sąryšius.
2. Daugiakriterinio vertinimo uždavinį sudaro įmonės taikytinos dalinės konkurencinės strategijos (vertinamos alternatyvos), kurios vertinamos įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių (vertinimo kriterijų) atžvilgiu. Remiantis daugiakriterinio vertinimo rezultatais, parenkamos dalinės strategijos, sudarysiančios įmonės integruotą konkurencinę strategiją, ir nustatomas jų taikymo mastas (svoris integruotoje strategijoje).

4.3. Ketvirtojo skyriaus apibendrinimas

Įgyvendintas disertacinių tyrimų uždavinys

5 uždavinys. Pasiūlytas originalus įmonės integruotos konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis, leidžiantis kiekybiškai įvertinti taikytinas dalines konkurencines strategijas įmonės veiklos rezultato atžvilgiu ir sudaryti oligopolinės įmonės konkurencinę strategiją.

Pasiekti originalūs mokslinių tyrimų rezultatai

Sudarytas originalus, moksliskai pagrįstas įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis. Modelio originalumas ir naujumas grindžiamas orientacija į konkrečią rinkos struktūrą (oligopoliją) atsižvelgiant į rinkos struktūros ypatumus kaip į įmonės strateginei elgsenai turinčius įtakos veiksnius; kompleksiniu požiūriu į formuojamą konkurencinę strategiją (suderintas dalinių strategijų rinkinys); aiškia orientacija į įmonės veiklos rezultatus (veiklos rezultato detalieji rodikliai yra dalinių konkurencinių strateginių atrankos kriterijai), matematiniais skaičiavimais pagrįstu verslo savininkų atžvilgiu palankios konkurencinės strategijos formavimu.

Indėlis į tolesnius tyrimus

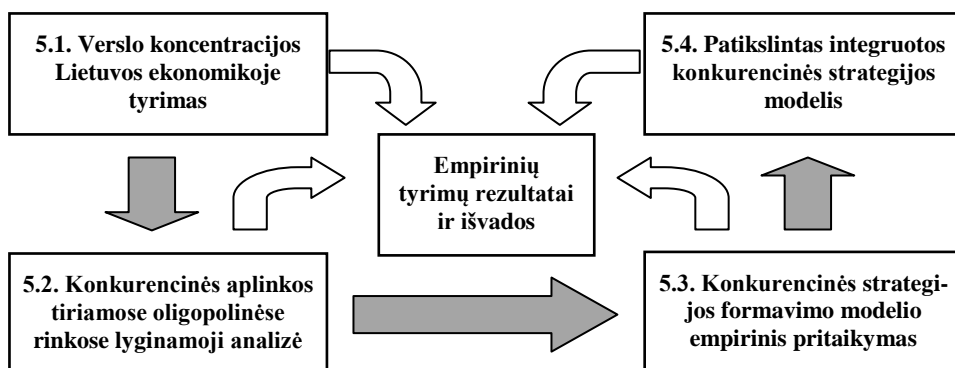
Sudarytą įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį galima praktiškai pritaikyti oligopolinėse rinkose veikiančioms įmonėms ir patikslinti pagal gautus apibendrinimo rezultatus.

5

Konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje empirinis tyrimas

Penktajame skyriuje darbo autoriaus sudarytas įmonės konkurencinės strategijos formavimo modelis taikomas oligopolinėje rinkoje veikiančioms įmonėms. Empiriniai tyrimai, numatyti disertacijos *6 ir 7 uždaviniams*, atliekami laikantis tokio nuoseklumo (5.1 pav.): verslo koncentracijos pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose tyrimas siekiant įvertinti oligopolijos mastą šalies ekonomikoje ir pasirinkti konkrečias oligopolines rinkas detaliai analizei; kompleksinis konkurencinės aplinkos (kaip pagrindinio konkurencinės strategijos formavimui darančių įtaką veiksnų šaltinio) pasirinktose oligopolinėse rinkose tyrimas ir lyginamoji analizė; sudaryto modelio taikymas iširtose oligopolinėse rinkose veikiančioms įmonėms SER modelio kontekste nagrinėjant sąsajas tarp konkurencinės aplinkos veiksnų ir įmonių strateginės elgsenos.

Sudarytas įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis tikslinamas pagal gautus praktinio pritaikymo rezultatus (darbo *8 uždavinys*), apibendrinami visų empirinių tyrimų rezultatai.



5.1 pav. Disertacijos empirinių tyrimų schema (sudaryta autoriaus)

Fig. 5.1. The scheme of the dissertation empirical research

5.1. Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas

Verslo koncentracijos empirinio tyrimo tikslas – kiekybiškai įvertinti verslo koncentraciją pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose išskiriant oligopolines ūkio šakas ir nustatant jų lyginamąjį svorį šalies ekonomikoje. Tyrimas atliekamas pagal disertacijos autoriaus siūlomą originalią metodiką, verslo koncentracijai įvertinti taikant darbo 2.2 poskyryje nagrinėtus koncentracijos laipsnio ir min HHI_M rodiklius (2.1 ir 2.3 formulės). Pagal tyrimo rezultatus būtų galima pagrįsti disertacinio darbo temos aktualumą Lietuvai ir pasirinkti konkrečias rinkas tolesnei analizei.

Tyrimas remiasi Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Statistikos departamentas) viešai skelbiamais verslo struktūros pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių 2006 m. suvestiniais duomenimis. Šie metai pasirinkti neatsitiktinai: jie paskutiniai, kurių analizuotini statistiniai duomenys buvo paskelbti tuo metu, kai buvo atliekamas tyrimas; be to, yra pagrindo manyti, kad būtent 2006 m. šalies ekonomika buvo mažiau veikiamą gamybos efektyvumo augimą sparčiai lenkiančio vartojimo (vadinamojo „ekonomikos burbulu“), todėl verslo aplinka pasirinktu laikotarpiu yra artimesnė daugiametėms raidos tendencijoms. Pirmajame tyrimo etape analizuojama 50 sustambintų (2-jų ženklų lygio) nefinansinės ekonominės veiklos rūšių ir 3 finansinio tarpininkavimo ekonominės veiklos rūšys (visas sąrašas pateiktas C priede) siekiant tarp jų atrinkti potencialiai koncentruotų ūkio šakų grupes. Tiriamos visos Lietuvos ūkio šakos, kurių duomenys viešai skelbiami Statistikos departamento: bendra metinė tiriamų nefinansinių ekonominės veiklos rūšių

įmonių pardavimai sudaro 157 726 mln. Lt, arba 92,7 proc. visų nefinansinio sektoriaus įmonių pardavimų 2006 m.; visų tiriamų įmonių (įskaitant ir finansinį tarpininkavimą) pridėtinė vertė siekia 38 084 mln. Lt, o tai sudaro apie 46,0 proc. šalies BVP veikusiomis kainomis (Statistikos departamentas 2009). Iš 53 2-jų ženklų lygio ekonominės veiklos rūšių atrinkta 10 veiklos rūšių (9 nefinansinės ir 1 finansinio tarpininkavimo), pasižyminčių reikšmingu svoriu šalies ekonomikoje (vertinant pagal pardavimus ir sukurtą pridėtinę vertę) ir santykinai dideliu veiklos rūšiai priskirtinų stambių įmonių (nuo 500 darbuotojų) skaičiumi (5.1 lentelė).

5.1 lentelė. Verslo koncentracijai tirti atrinktos 2-jų ženklų lygio ekonominės veiklos rūšys (sudaryta autoriaus)

Table 5.1. 2-digit level economic activities selected for the research on business concentration

Ekonominės veiklos rūšys	Pardavimų dalis nuo visų nefinansinių įmonių pardavimų	Pridėtinės vertės dalis nuo visų nefinansinių įmonių pridėtinės vertės	Įmonių skaičius, 500–999 darbuotojai	Įmonių skaičius, 1000 ir daugiau darbuotojų
15 Maisto produktų ir gėrimų gamyba	5,0 %	5,0 %	12	5
24 Chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba	1,7 %	1,4 %	–	2
40 Elektros, dujų, garo ir karšto vandens tiekimas	3,8 %	5,5 %	5	5
45 Statyba	8,2 %	12,1 %	8	1
50 Variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimas, techninė priežiūra ir remontas; automobilių degalų mažmeninė prekyba	7,9 %	3,7 %	1	1
51 Didmeninė ir komisinė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais	22,8 %	11,8 %	1	2
52 Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą; asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymas	11,2 %	7,2 %	3	7
60 Sausumos transportas; transportavimas vamzdynais	4,9 %	7,3 %	4	2
64 Paštas ir telekomunikacijos	2,0 %	4,0 %	1	2
65 Finansinis tarpininkavimas, išskyrus draudimo ir pensijų lėšų kaupimą	–	–	–	–
Iš viso atrinkta tyrimui (be finansinio tarpininkavimo)	67,3 %	57,9 %	–	–

Kiekvienoje iš atrinktų ekonominės veiklos rūšių veikia bent keletas stambių (nuo 500 darbuotojų) įmonių, o tai leidžia daryti prielaidas apie galimą verslo koncentraciją šioms veiklos rūšims priskirtinose ūkio šakose. Darbuotojų

skaičius, kaip kriterijus įmonių dydžiui vertinti, naudojamas neturint duomenų apie atskirų įmonių pardavimo pajamas (pirminiai įmonių finansiniai duomenys Statistikos departamento nėra viešai skelbiami). Finansinio tarpininkavimo, išskyrus draudimo ir pensijų lėšų kaupimą, veiklos rūšis pasirinkta, atsižvelgiant į reikšmingą jai priskirtinų įmonių sukuriama pridėtinę vertę, 2006 m. siekusią 1 952 mln. Lt; taip pat į darbo autoriaus nuomonę dėl galimos bankininkystės sektoriaus koncentracijos. Pastebėtina, kad 2-jų ženklų lygio ekonominių veiklų suskirstymas nėra pakankamai detalus koncentracijai kiekybiškai įvertinti (pavyzdžiui, maisto produktų ir gėrimų gamybai priskirtinos pieninės varžosi tarpusavyje, bet jos nekonkuruoja su tai pačiai ekonominės veiklos rūšiai priskirtinomis alaus daryklomis ar duonos kepyklomis), todėl būtinas išsamesnis, artimesnis ūkio šakai, ekonominės veiklos rūšių detalizavimas.

Tęsiant tyrimą, atrinktų 2-jų ženklų lygio ekonominės veiklos rūšių įmonių finansinių rezultatų duomenys (pardavimai ir pridėtinė vertė) detalizuojami pagal 4-jų ženklų lygio ekonominės veiklos rūšis (D priedas) – tolesniam koncentracijos tyrimui atrenkama 21 detalioji (4-jų ženklų lygio) ekonominės veiklos rūšis (5.2 lentelė).

5.2 lentelė. Atrinktų 4-jų ženklų lygio ekonominės veiklos rūšių verslo koncentracija 2006 m. (sudaryta autoriaus)

Table 5.2. Business concentration in the selected 4-digit level economic activities in 2006

Eil. Nr.	Ekonominės veiklos rūšys	Pardavimo pajamos (tūkst. Lt)	Pridėtinė vertė (tūkst. Lt)	Įmonių skaičius	Koncentracijos rodikliai ir jų reikšmės			
					CR_2	CR_3	CR_5	min HHI
1	1511 Mėsos gamyba, paruošimas ir konservavimas	732 893	61 034	125	–	0,465	0,623	0,090
2	1513 Naminių paukščių mėsos ir kitos mėsos produktų gamyba	830 210	137 913	84	–	0,507	0,676	0,119
3	1551 Pieninių veikla ir sūrių gamyba	1 964 932	447 263	24	–	0,732	0,894	0,197
4	1596 Alaus gamyba	724 895	260 379	63	–	0,846	0,921	0,380
5	2410 Pagrindinių chemikalų gamyba	2 444 992	414 395	29	–	0,884	0,967	0,270
6	4011 Elektros gamyba	2 046 520	713 428	51	–	0,487	0,572	–
7	4013 Elektros paskirstymas ir pardavimas	2 100 266	726 080	44	0,885	–	–	0,392
8	4022 Dujinio kuro paskirstymas ir pardavimas dujotiekiais	1 023 229	262 329	6	0,999	–	–	0,637
9	4521 Bendroji pastatų statyba ir inžinerinių statinių statyba	8 270 652	2 559 746	13 431	–	0,076	0,111	–

5.2. lentelės pabaiga

Eil. Nr.	Ekonominės veiklos rūšys	Pardavimo pajamos (tūkst. Lt)	Pridėtinė vertė (tūkst. Lt)	Įmonių skaičius	Koncentracijos rodikliai ir jų reikšmės			
					CR_2	CR_3	CR_5	min HHI
10	4523 Automagistralių, kelių tiesimas, aerodromų ir sporto įrenginių statyba	1 762 052	562 539	96	–	0,282	0,404	–
11	5010 Variklinių transporto priemonių pardavimas	5 334 019	420 295	1 143	–	0,123	0,163	–
12	5050 Automobilių degalų mažmeninė prekyba	4 873 357	332 737	237	–	0,563	0,623	0,150
13	5139 Maisto, gėrimų ir tabako nespecializuota didmeninė prekyba	2 089 636	222 793	90	–	0,793	0,877	0,266
14	5143 Elektrinių buitinių aparatų arba prietaisų bei radijo ir televizijos prekių didmeninė prekyba	2 508 137	408 111	283	–	0,643	0,713	0,242
15	5146 Farmacijos prekių didmeninė prekyba	2 575 788	326 413	291	–	0,331	0,430	–
16	5155 Chemijos produktų didmeninė prekyba	2 262 572	199 842	247	–	0,291	0,429	–
17	5184 Kompiuterių, jų periferinės ir programinės įrangos didmeninė prekyba	2 052 066	146 412	109	–	0,565	0,693	0,124
18	5211 Mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse, kuriose vyrauja maistas, gėrimai ir tabakas	9 379 063	1 203 211	3 339	–	0,640	0,723	0,176
19	6024 Krovinių vežimas keliais	6 188 451	1 608 043	3 327	–	0,063	0,089	–
20	6420 Telekomunikacijos	3 064 258	1 299 503	317	–	0,730	0,872	0,198
21	6512 Kitas piniginis tarpininkavimas	3 137 400	1 388 398	77	–	0,670	0,826	0,183

Koncentracijai kiekybiškai įvertinti iš Statistikos departamento gauti pirminiai kiekvienos atrinktos veiklos rūšies penkių stambiausių įmonių 2006 m. pardavimo pajamų duomenys. Siekiant kiekybiškai įvertinti ir palyginti atrinktų veiklos rūšių verslo koncentraciją, apskaičiuoti trijų ir penkių įmonių koncentracijos laipsnio rodikliai (CR_3 ir CR_5), o veiklos rūšių, kurių $CR_5 \geq 0,6$, taip pat apskaičiuotas min HHI_5 rodiklis (mažiau koncentruotų ūkio šakų šis rodiklis pernelyg nukryptų nuo tikrojo HHI – žr. A priede pateiktą modeliavimą). 4013 Elektros paskirstymo ir pardavimo bei 4022 Dujinio kuro paskirstymo ir pardavimo dujotiekiais ekonominės veiklos rūšims taikyti CR_2 ir min HHI_2 rodikliai, nes darbo autorius disponavo tik dviejų stambiausių įmonių pardavimų duomenimis, gautais iš kitų šaltinių (NASDAQ 2009; Verslo žinios 2009; VST 2009).

Nustatyta, kad 18-oje detaliųjų ekonominės veiklos rūšių (iš 21 atrinktos tirti) penkioms stambiausioms įmonėms tenka ne mažiau nei 40 proc. visų pardavimų ($CR_5 \geq 0,4$), o atitinkamos ūkio šakos gali būti laikomos oligopolinėmis. Atliktas tyrimas leidžia teigti, kad bent 26,2 proc. visų Lietuvos įmonių pardavimų 2006 m. teko koncentruotoms oligopolinėms ūkio šakoms; jose sukurta bent 25,1 proc. visų įmonių pridėtinės vertės, o tai sudaro apie 11,0 proc. šalies metinio BVP veikusiomis kainomis.

Ypač koncentruotomis laikytinos pieno ir alaus pramonės, pagrindinių chemikalų gamyba, elektros ir dujinio kuro paskirstymas ir pardavimas, maisto, gėrimų ir tabako didmeninė prekyba, telekomunikacijų sektorius ir piniginis tarpininkavimas – pastarųjų ūkio šakų CR_5 rodiklis viršija 0,8, o tai reiškia, kad šakoje visiškai dominuoja ne daugiau nei penki verslo subjektai. Tarp minėtų ūkio šakų kiek palankesnė konkurencinė aplinka turėtų būti pieninių ir sūrinių gamyboje, telekomunikacijų ir piniginio tarpininkavimo sektoriuose – tai liudija kiek mažesni $\min HHI_5$ rodikliai, rodantys kelių panašaus pajėgumo įmonių egzistavimą. Tuo tarpu alaus pramonės, elektros bei dujų perdavimo ir paskirstymo aukštos $\min HHI$ reikšmės byloja apie galimą duopoliją ar monopolijai artimą ūkio šakos struktūrą.

Didelė verslo koncentracija būdinga mėsos ir naminių paukščių mėsos pramonėms, automobilių degalų mažmeninei rinkai, būtinės elektronikos ir kompiuterinės technikos didmeninei bei maisto produktų mažmeninei prekybai ($CR_5 \geq 0,6$). Tarp minėtų ūkio šakų palankesne konkurencine aplinka pasižymi mėsos gamyba, paruošimas ir konservavimas, naminių paukščių mėsos ir kitos mėsos produktų gamyba bei kompiuterių, jų periferinės ir programinės įrangos didmeninė prekyba, kurių $\min HHI_5$ rodiklis artimas 0,1. Automagistralių, kelių tiesimo, aerodromų ir sporto įrenginių statybos, farmacijos prekių ir chemijos produktų didmeninės prekybos ekonominės veiklos yra silpnai koncentruotos oligopolijos, artimos monopolinei konkurencijai. Socialiniu požiūriu pažymėtina atskirų maisto produktų vertės grandinėje vyraujanti oligopolija: pieno ir sūrinių, mėsos, paukštienos gamyba, didmeninė ir mažmeninė maisto produktų prekyba – tokiais sąlygomis nukenčia pirminių žemės ūkio produktų gamintojai, turintys taikytis su rinkos galia disponuojančių perdirbėjų reikalavimais, taip pat galutiniai vartotojai, išigyjantys maisto produktų, kurių kainos struktūroje dominuoja koncentruotų perdirbėjų bei didmeninių ir mažmeninių pardavėjų maržos. Neefektyvi, vartotojus slegianti kainodara tikėtina ir elektros bei dujų paskirstymo, taip pat degalų mažmeninėje rinkoje. Išvardytų socialiai jautrių ūkio šakų produkcijos paklausa paprastai yra neelastinga, todėl nepagrįstai aukštos kainos veikia visus vartotojų sluoksnius, o skaudžiausias poveikis tenka mažiausiomis pajamomis disponuojantiems šalies gyventojams.

Atliktas tyrimas paneigia disertanto išankstinę nuomonę dėl galimos verslo koncentracijos ir oligopolinės struktūros bendrosios pastatų statybos ir inžinerinių statinių statybos, variklinių transporto priemonių pardavimo ir krovinių vežimo keliais ekonominės veiklos rūšių – remiantis atliktais skaičiavimais, šios ūkio šakos priskirtinos monopolinei konkurencijai.

5.1 poskyrio išvados

1. Ištyrus verslo koncentraciją pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose, nustatyta, kad, oligopolijos mastai Lietuvos ekonomikoje yra reikšmingi: remiantis 2006 m. statistiniais duomenimis, bent 26,2 proc. visų šalies įmonių pardavimo pajamų teko oligopolinėms ūkio šakoms; jose sukurta bent 25,1 proc. visų įmonių pridėtinės vertės, o tai sudaro apie 11,0 proc. šalies metinio BVP.
2. Ypač koncentruotomis ūkio šakomis laikytinos pieno ir alaus pramonės, pagrindinių chemikalų gamyba, elektros ir dujinio kuro paskirstymas ir pardavimas, maisto, gėrimų ir tabako didmeninė prekyba, telekomunikacijų sektorius ir piniginis tarpininkavimas. Socialiniu požiūriu pažymėtina atskirų maisto produktų gamyboje vyraujanti oligopolija, koncentruota didmeninė ir mažmeninė maisto produktų prekyba, elektros ir dujų paskirstymas bei mažmeninė degalų rinka.
3. Atliktas verslo koncentracijos empirinis tyrimas, kurio metu buvo nustatytas oligopolijos mastas Lietuvos ekonomikoje, pagrindžia disertacijos temos aktualumą, didina disertacinių tyrimų ir jų rezultatų praktinę reikšmę.

Indėlis į tolesnius tyrimus

Laikantis empirinių tyrimų schemos, atsižvelgiant į koncentracijos pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose tyrimo rezultatus, kompleksiniam konkurencinės aplinkos tyrimui atrenkamos konkrečios rinkos, siekiant pritaikyti jose veikiančioms įmonėms sudarytą konkurencinės strategijos formavimo modelį.

5.2. Konkurencinės aplinkos tiriamose oligopolinėse rinkose lyginamoji analizė

Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimo rezultatai leidžia atrinkti konkrečias oligopolines rinkas konkurencinės aplinkos, kaip pagrindinio konkurencinei strategijai formuoti turinčių įtakos veiksnių šaltinio, detaliai analizei. *Oligopolinių rinkų tyrimo tikslas* – ištirti ir palyginti konkurencinę aplinką at-

rinktose oligopolinėse rinkose siekiant pritaikyti konkurencinės strategijos formavimo modelį šiose rinkose veikiančioms įmonėms. Konkurencinės aplinkos tyrimo rezultatai svarbūs atrenkant įmones modeliui pritaikyti, nagrinėjant atrinktų įmonių konkurencinių strategijų sąryšius su rinkos veiksniais, formuluojant pasiūlymus dėl strateginių veiksmų pasirinkimo atsižvelgiant į rinkos ypatumus.

Tyrimas remiasi disertacijos 4.1 poskyryje sudaryta konkurencinės aplinkos veiksmų sistema; tyrimui atrinktos trys Lietuvos oligopolinės rinkos žymimos: rinka X, rinka Y ir rinka Z. Konkrečių rinkų neįvardijimas netrukdo pasiekti iškelto oligopolinių rinkų tyrimo tikslo, tačiau tokia priemonė būtina siekiant nepakenkti verslo subjektams, dalyvavusiems taikant integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelį.

Tiriamų rinkų raidos stadija kiekybiškai apibūdinama rinkos dydžio, išmatuoto natūriniais vienetais (parduotų prekių ar paslaugų kiekiu, arba vartotojų skaičiumi) ir pinigine išraiška, dinamika (5.3 lentelė).

5.3 lentelė. Tiriamų oligopolinių rinkų augimo dinamika 2005–2008 m. (sudaryta autoriaus pagal: Statistikos departamentas 2009; Verslo žinios 2009)

Table 5.3. Growth dynamics of the oligopolic markets under research in 2005–2008

Metai	Tiriamų rinkų santykinis metinis prieaugis/nuosmukis (–)					
	Rinka X		Rinka Y		Rinka Z	
	Nat. vnt.	Pinigine išraiška	Nat. vnt.	Pinigine išraiška	Nat. vnt.	Pinigine išraiška
2005	42,7 %	8,2 %	4,5 %	13,3 %	48,3 %	36,1 %
2006	8,4 %	5,2 %	5,2 %	11,9 %	62,2 %	24,1 %
2007	4,3 %	12,1 %	–1,9 %	20,3 %	39,4 %	18,2 %
2008	2,1 %	–1,7 %	–5,7 %	9,9 %	22,0 %	22,7 %

Iš tirtų rinkų kaip augančią galima apibūdinti rinką Z; kitos dvi yra pasiekusios brandos stadiją. Be to, visos nagrinėjamos rinkos analizuojamu laikotarpiu pasižymi augimo tempų lėtėjimu. Nepaisant rinkos Y plėtros pinigine išraiška (kuria pastebimai veikė produkcijos kainų augimas dėl brangstančių gamybos veiksmų), smukimas natūriniais vienetais 2007–2008 m. neleidžia jos priskirti prie augančių.

Santykiniai verslo koncentracijos rodikliai leidžia kiekybiškai palyginti konkurencinę aplinką tiriamose rinkose, parodo rinkos dalių pasiskirstymo tarp oligopolinių įmonių struktūros raidą (5.4 lentelė).

5.4 lentelė. Verslo koncentracijos tiriamose oligopolinėse rinkose raida 2004–2008 m. (sudaryta autoriaus pagal: Statistikos departamentas 2009; Verslo žinios 2009)

Table 5.4. Evolution of business concentration in the oligopolic markets under research in 2004–2008

Metai	Koncentracijos rodikliai ir jų reikšmės tiriamose rinkose											
	Rinka X				Rinka Y				Rinka Z			
	CR_1	CR_2	CR_3	min HHI	CR_1	CR_2	CR_3	min HHI	CR_1	CR_2	CR_3	min HHI
2004	0,547	0,793	0,982	0,395	0,530	0,706	0,819	0,333	–	–	–	–
2005	0,529	0,780	0,980	0,383	0,546	0,709	0,827	0,346	–	–	–	–
2006	0,482	0,759	0,972	0,354	0,581	0,751	0,845	0,381	0,452	0,553	0,605	0,223
2007	0,448	0,732	0,964	0,336	0,590	0,765	0,875	0,395	0,432	0,544	0,599	0,208
2008	0,411	0,692	0,967	0,323	–	–	–	–	0,412	0,536	0,598	0,195
Vidutinės reikšmės	0,483	0,751	0,973	0,358	0,561	0,733	0,842	0,364	0,432	0,544	0,601	0,209

Pastebėtina, kad visose tiriamose rinkose stambiausias subjektas užima dominuojančią padėtį, kaip ją apibrėžia Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas (1999) (rinkos dalis siekia bent 40 proc.), tačiau rinkose X ir Y yra ir kitų pakankamai stambių dalyvių (apie tai byloja CR_2 ir CR_3 rodikliai), galinčių konkuruoti su lyderiu; tuo tarpu rinkoje Z dominuoja tik vienas pardavėjas. Remiantis CR_3 ir min HHI rodikliais, labiausiai koncentruotos yra rinkos X ir Y, mažiausiai – rinka Z; rinkos Y min HHI rodo netolygų rinkos dalių pasiskirstymą tarp pirmaujančių įmonių: vidutinė indekso reikšmė analizuojamu laikotarpiu viršija atitinkamą rinkos X rodiklį, nepaisant to, kad CR_3 reikšmė pastebimai didesnė rinkoje X. Rinkai X būdinga rinkos dalių persiskirstymo tarp rinkos lyderių tendencija: beveik nesikeičiant CR_3 indeksui, nuosekliai mažėja CR_1 ir CR_2 rodikliai ir atitinkamai min HHI – trijų lyderių užimamos rinkos dalys laipsniškai panašėja, o tai netiesiogiai byloja apie intensyvią konkurencinę kovą. Rinkai Y būdingi priešingi pokyčiai: pastebimai auga lyderio užimama rinkos dalis (dar labiau stiprėja dominuojančio subjekto konkurencinės pozicijos), o tai nulemia visų skaičiuotų koncentracijos laipsnio rodiklių ir min HHI augimą analizuojamu laikotarpiu. Koncentracija rinkoje Z 2006–2008 m. nuosekliai mažėjo, lyderiui laipsniškai prarandant dalį užimamos rinkos, tačiau CR_2 ir CR_3 rodiklių reikšmės byloja apie tai, kad kiti rinkos dalyviai (artimiausi persekiotojai) visu analizuojamu laikotarpiu gerokai atsilieka nuo lyderio. Tiriamų rinkų lyginamoji analizė tęsiama įtraukiant kitus įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelyje išskirtus konkurencinės aplinkos veiksnius (5.5 lentelė).

5.5 lentelė. Konkurencinės aplinkos tiriamose oligopolinėse rinkose lyginamosios analizės suvestinė (sudaryta autoriaus)

Table 5.5. The summary table of the comparative analysis of competitive environment in the oligopolic markets under research

Veiksniai	Tiriamų rinkų apibūdinimas		
	Rinka X	Rinka Y	Rinka Z
1. Rinkos raidos stadija	Brandos stadija	Brandos stadija	Augimo stadija
2. Rinkos koncentracija	Stipriai koncentruota; dominuoja trys pardavėjai	Stipriai koncentruota; dominuoja vienas pardavėjas	Mažiausiai koncentruota; dominuoja vienas pardavėjas
3. Produkcijos diferenciacija	Produkcija gana homogeninė; rinkos lyderiai palaiko gerą vardą ir reputaciją; technologiniai pokyčiai lemia pakeitimo sąnaudų mažėjimą	Produkcija diferencijuota (skirtingų rūšių ir plataus asortimento); svarbus yra prekinis ženklas ir įmonė gamintoja; diferenciacija paskirstymo kanaluose	Produkcija diferencijuota, bet nežymiai; didėja prekio ženklo ir įmonės gamintojos vardo reikšmė
4. Įėjimo į rinką barjerai	Technologiniai, santykinai neaukšti	Aukšti įėjimo barjerai; technologiniai, masto ir žinių ekonomija, paskirstymo kanalai	Technologiniai, santykinai neaukšti
5. Rinkos segmentai	Du pagrindiniai segmentai: rinkos lyderiai konkuruoja abejuose segmentuose	Rinka segmentuota dviem pjūviais: paskirstymo kanalai ir produkcijos rūšys; rinkoje yra smulkesnių nišų	Būdinga geografinė segmentacija, kurios reikšmė dėl technologinių veiksnių sparčiai mažėja
6. Pakaitalų grėsmė	Produkcija yra pakankamai diferencijuota nuo kitų rinkų pakaitalų	Juntamas pakaitalų spaudimas: pakaitalų pagal produkcijos savybes, taip pat pagal paskirtį ir vartojimo progas	Nedidelis, nors laipsniškai augantis pakaitalo spaudimas
7. Tiekėjų grėsmė	Rinka mažai priklausoma nuo tiekimo	Rinkai turi įtakos žaliavų tiekimas; derybinės galios priklauso nuo įmonės gamybos masto ir užimamos rinkos dalies	Rinka mažai priklausoma nuo tiekimo
8. Pirkėjų (paskirstymo kanalų) grėsmė	Priėjimas prie vartotojų tiesioginis arba per mažai koncentruotus paskirstymo kanalus	Koncentruotų paskirstymo kanalų derybinių galių grėsmė	Priėjimas prie vartotojų tiesioginis arba per mažai koncentruotus paskirstymo kanalus
9. Valstybės reguliavimas	Reguliuojamos dalies produkcijos kainos	Teisiškai reglamentuota produkcijos gamyba, platinimas, vartojimas; papildomas apmokestinimas	Valstybės reguliavimo poveikis nereikšmingas
10. Papildinių poveikis	Papildinių raida teigiamai veikia vartotojų skaičiaus augimą, technologinė papildinių plėtra didina vartojimo intensyvumą, lemia augančius vartotojų poreikius, susijusius su produkcijos kokybės gerinimu	Produkcija neturi artimų papildinių	Papildinių raida teigiamai veikia vartotojų skaičiaus augimą ir vartojimo intensyvumą
11. Technologinė aplinka	Sparti produkto technologinė pažanga	Nuosaiiki gamybos priemonių technologinė pažanga	Sparti produkto technologinė pažanga

Iš tirtų rinkų rinka X pasižymi gana homogenine produkcija; be to, lyderių gamybos pajėgumai leidžia aprūpinti produkcija visą rinką – konkurencinė aplinka artima klasikiniam Bertrand oligopolijos modeliui (Aiginger 1999; Friedman 1999; Ginevičius, Krivka 2008a), tai patvirtina ir nuolat mažėjančios produkcijos kainos. Rinkai Z būdinga nedidelė produkcijos diferenciacija ir konkurencija kainomis; tačiau pastebimos prekių ženklų formavimosi tendencijos, aktyvesni tampa rinkos dalyvių marketingo ir rėmimo veiksmai, orientuoti į diferenciacijos plėtrą. Rinkoje Y produkcija yra labai diferencijuota pagal daugelį materialijų ir nematerialijų savybių, taip pat paskirstymo kanaluose; rinkos dalyviai formuoja prekius ženklus, skatina vartotojų lojalumą gamintojo vardui. Rinka Y pasižymi aukščiausiais ir įvairiais pagal pobūdį įėjimo barjeriais: technologiniais, masto ir žinių ekonomija, prekiniais ženklais ir vartotojų lojalumu jiems, santykiais su paskirstymo kanalais; įėjimas į kitas analizuojamas rinkas yra palyginti lengvesnis, nors vis vien reikalautų reikšmingų investicijų. Rinka X turi du aiškius segmentus, kuriuose tarpusavyje varžosi visi pagrindiniai rinkos dalyviai; rinkos Z segmentacija nedidelė, neturinti reikšmingos įtakos įmonių sprendimams. Rinka Y yra labiausiai segmentuota, turinti smulkesnių gerai apsaugotų segmentų ir nišų, kuriose rinkos lyderių dalyvavimas yra ribotas; atskiruose segmentuose rinkos produkcija konkuruoja su skirtingais kitų rinkų pakaitalais. Didžiausia potenciali tiekėjų ir paskirstymo kanalų grėsmė taip pat būdinga rinkai Y (ypač smulkesniems jos dalyviams); kitoms tiriamoms rinkoms vertikalčiai susijusių rinkų poveikis nėra reikšmingas. Valstybės reguliavimo atžvilgiu nepalankiausia aplinka yra rinkoje Y, kurioje teisiškai reglamentuojama produkcijos gamyba, platinimas ir vartojimas; tiesioginis valstybės poveikis nustatomoms kainoms būdingas ir rinkai X, nors jo įtaka ganėtinai ribota. Rinkų X ir Z produkcija turi artimų papildinių – jų rinkų plėtra teigiamai veikia analizuojamų rinkų pardavimų augimą. Rinkos X ir Z yra veikiamos sparčios technologinės pažangos, lemiančios produkcijos kokybę ir naudingąsias savybes, reikalaujančios nuolatinių investicijų ir aukštos kompetencijos žmoniškųjų išteklių.

Apibendrinant tiriamų oligopolinių rinkų lyginamąją analizę, teigtina, kad sudėtingiausia konkurencinė aplinka yra rinkoje Y: vertikalčiai susijusių rinkų (tiekėjų ir paskirstymo kanalų) spaudimas, aukšti įėjimo barjerai ir didelė produkcijos diferenciacija patikimai apsaugo rinkos lyderio konkurencines pozicijas, leidžia dar labiau plėsti užimamą rinkos dalį; tuo tarpu smulkesni pardavėjai taikosi su sekėjo vaidmeniu arba susitelkia siauresnėse rinkos nišose. Aktyvi konkurencinė kova rinkoje X sąlygota visų pirma lygiaverčių subjektų buvimo ir mažai diferencijuotos produkcijos esant ribotam rinkos augimui, taip pat tiesioginio priėjimo prie vartotojų ir dinamiškos technologinės aplinkos. Ganėtinai palanki konkurencinė aplinka rinkoje Z nulemta spartaus rinkos augimo ir svar-

baus papildinio rinkos plėtros, nereikšmingo tiekėjų ir pirkėjų poveikio, santykinai neaukštos verslo koncentracijos.

5.2 poskyrio išvados

1. Atlikta konkurencinės aplinkos tiriamose oligopolinėse rinkose lyginamoji analizė remiasi įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelio rinkos struktūros dedamosios veiksniais, turinčiais įtakos įmonės strateginei elgsenai: pagal nustatytus konkurencinės aplinkos ypatumus galima daryti prielaidas apie skirtingą nuo konkurencinės aplinkos veiksnių priklausiančią įmonių strateginę elgseną pasirinktose rinkose.
2. Atsižvelgiant į lyginamosios analizės rezultatus, atrinktos rinkos tinkamos konkurencinės strategijos formavimo modeliui pritaikyti jose veikiančioms įmonėms, sudaromas konkurencinės strategijas SER kontekste siejant su konkurencinės aplinkos veiksniais.

Indėlis į tolesnius tyrimus

Pagal atliktą konkurencinės aplinkos tiriamose oligopolinėse rinkose lyginamąją analizę galima atrinkti konkrečias įmones konkurencinės strategijos formavimo modeliui pritaikyti, interpretuoti modelio aprobavimo rezultatus atsižvelgiant į rinkos veiksnis, teikti pasiūlymus dėl modelio patikslinimo.

5.3. Konkurencinės strategijos formavimo modelio empirinis pritaikymas

Įmonės integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelis taikomas ištirtose oligopolinėse rinkose veikiančioms įmonėms: įmonei A (veikia rinkoje X), įmonei B (veikia rinkoje Y) ir įmonei C (veikia rinkoje Z). Pirmojoje poskyrio dalyje sudaromos tiriamų įmonių integruotos konkurencinės strategijos; antrojoje – interpretuojant gautus modelio pritaikymo rezultatus, SER modelio kontekste atliekama konkurencinės aplinkos ir įmonių strateginės elgsenos (integruotų konkurencinių strategijų) sąryšių kokybinė analizė, leidžianti daryti išvadas dėl gautų modelio pritaikymo rezultatų pagrįstumo, pateikti papildomų pasiūlymų dėl tiriamų įmonių konkurencinių strategijų formavimo.

5.3.1. Tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų formavimas

Remiantis dalinių konkurencinių strategijų kiekybinio vertinimo metodika (sudaryta 4.2 poskyryje), tiriamoms oligopolinėms įmonėms pateiktose anketose (anketų struktūros atitinka D priedą) prašoma:

- 1) tiesioginio vertinimo būdu nustatyti įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių santykinį reikšmingumą (vertinimo kriterijų svorius);
- 2) iš modelyje numatytų 18 strategijų alternatyvų atrinkti įmonės taikytinas (įmonei potencialiai naudingas) dalines konkurencines strategijas;
- 3) įvertinti išorinės ir vidinės aplinkos poveikį atrinktoms dalinėms konkurencinėms strategijoms taikyti (palanki, nepalanki, neutrali);
- 4) įvertinti kiekvienos atrinktos dalinės strategijos lauktiną poveikį įmonės veiklos rezultato detaliesiems rodikliams (teigiamas arba neigiamas: stiprus, vidutinio stiprumo, silpnas; neutralus).

Veiklos rezultato detaliųjų rodiklių santykiniam reikšmingumui nustatyti anketos papildomai pateiktos 35 oligopolinėse rinkose veikiančioms įmonėms, iš kurių gauti 5 atsakymai: nustatant daugiakriterinio vertinimo kriterijų svorius, remtasi 8 ekspertų tiesioginiais vertinimais (įmonių A, B ir C bei 5 kitų oligopolinių įmonių respondentų, 5.6 lentelė). Ekspertų nuomonių suderinamumui patikrinti nustatomi kriterijų rangai pagal kiekvieno eksperto vertinimus ir kiekvieno rodiklio rangų suma (5.7 lentelė).

Ekspertų vertinimų suderinamumas tikrinamas remiantis (4.2)–(4.6) formulėmis: $\bar{c} = 40$, $S = 1078$, $W = 0,281$; $\chi^2 = 17,97$ apskaičiuotajai reikšmei viršijant kritinę $\chi_{kr}^2 = 15,51$ ($\alpha = 0,05$, $\nu = m - 1 = 8$), ekspertų nuomonės laikomos suderintomis, o vidutinės kriterijų svorių reikšmės taikomos dalinių konkurencinių strategijų kiekybiniam vertinimui atlikti. Daugiakriterinis vertinimas atliekamas *SAW*, *TOPSIS* ir *VIKOR* metodais – gautų rezultatų suderinamumui patikrinti kiekvienos tiriamos įmonės atveju nustatoma skirtingais metodais apskaičiuotų vertinimo kriterijų reikšmių koreliacija: esant stipriai koreliacijai ($|\rho| \geq 0,8$), galutiniais vertinimo rezultatais laikytini skirtingais metodais nustatytų rangų vidurkiai.

Įmonė A tyrimo anketoje (E priedo E.1 lentelė) pasirinko 10 taikytinų dalinių konkurencinių strategijų, kurios lyginamos (ranguojamos), atsižvelgiant į pateiktus laukiamo poveikio veiklos rezultato detaliesiems rodikliams vertinimus (5.8 lentelė). Skirtingais daugiakriterinio vertinimo metodais gautų rezultatų stipri koreliacija (5.9 lentelė) patvirtina metodų tarpusavio suderinamumą, o dalinių konkurencinių strategijų preferencijos eilė remiasi vidutiniais vertinimų rezultatais.

5.8 lentelė. Įmonės A taikytinų dalinių konkurencinių strategijų daugiakriterinio vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Table 5.8. The results of multicriteria evaluation of partial competitive strategies, enterprise A

Eil. Nr.	Dalinės konkurencinės strategijos	Vertinimo rezultatai (metodas, kriterijų reikšmės, rangai)							
		SAW		TOPSIS		VIKOR		Vidurkiai	
		S_j	R	C_j	R	Q_j	R	Vietų suma	Galutinė vieta
1.	Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos	0,130	3	0,437	3	0,542	3	9	3
2.	Marketingo ir rėmimo strategijos	0,258	1	0,802	1	0,000	1	3	1
3.	Produkto plėtros strategijos	0,070	6	0,260	6	0,785	6	18	6
4.	Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos	0,113	4	0,395	4	0,734	5	13	4
5.	Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos	0,183	2	0,577	2	0,244	2	6	2
6.	Žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos	0,107	5	0,359	5	0,593	4	14	5
7.	Technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos	0,033	8	0,165	8	0,989	9	25	8
8.	Informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijos	0,048	7	0,187	7	0,845	7	21	7
9.	Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos	0,032	9	0,153	9	0,986	8	26	9
10.	Atsako strategijos	0,026	10	0,116	10	1,000	10	30	10

Pastaba: įmonės A integruotai konkurencinei strategijai sudaryti atrinktos dalinės strategijos lentelėje pažymėtos kursyvu.

5.9 lentelė. Daugiakriterinio vertinimo rezultatų koreliacija, taikoma įmonei A (sudaryta autoriaus)

Table 5.9. Correlation of the results of multicriteria evaluation, enterprise A

	TOPSIS	VIKOR
SAW	0,999	-0,987

Pažymima, kad modelio taikymas nepateikia vienareikšmiško atsakymo dėl integruotos konkurencinės strategijos sudėties. Sprendimas dėl strategijos sudarymo yra aukščiausių įmonės vadovų prerogatyva, kai modelio taikymas leidžia pateikti moksliskai pagrįstą ir skaičiavimais paremtą pasiūlymą dėl integruotos konkurencinės strategijos formavimo, remiantis:

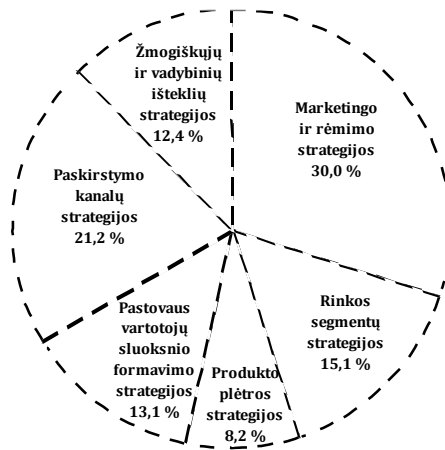
- 1) dalinių konkurencinių strategijų preferencijos eile (rangai pagal lauktiną poveikį įmonės veiklos rezultatams);
- 2) SAW metodo S_j kriterijaus reikšmėmis (tarpusavyje palyginami dalinių konkurencinių strategijų laukтино poveikio veiklos rezultatams kiekybiniai įverčiai).

Įmonės A integruotą konkurencinę strategiją siūloma sudaryti iš šešių dalinių konkurencinių strategijų: marketingo ir rėmimo strategijų (1 rangas, $S_j = 0,258$), į paskirstymo kanalus nukreiptų strategijų (2 rangas, $S_j = 0,183$), į rinkos segmentus nukreiptų strategijų (3 rangas, $S_j = 0,130$), pastovaus vartotojų sluoksnio formavimo strategijų (4 rangas, $S_j = 0,113$), žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijų (5 rangas, $S_j = 0,107$) bei produkto plėtros strategijų (6 rangas, $S_j = 0,070$). Kitų keturių dalinių konkurencinių strategijų, atsižvelgiant į jų preferencijos eiles (7–10) ir S_j kriterijų reikšmes (nuo 0,026 iki 0,048), siūloma neįtraukti į integruotą konkurencinę strategiją.

SAW metodo vertinimai yra pagrindas dalinių konkurencinių strategijų taikymo mastui (santykiniam svoriui integruotoje strategijoje) nustatyti: įmonės A integruotą konkurencinę strategiją formuojant iš šešių didžiausių poveikį veiklos rezultatams turinčių dalinių strategijų, pagal kriterijaus S_j normalizuotos reikš-

mes ($\tilde{S}_j = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^6 S_j}$, $\sum_{j=1}^6 \tilde{S}_j = 1$) galima kiekybiškai įvertinti dalinių strategijų taiky-

mo mastą ir sudaryti įmonės A integruotos strategijos struktūrą (5.2 pav.). Dalinių konkurencinių strategijų svoriai integruotos strategijos struktūroje parodo lauktiną jų indėlį į įmonės veiklos rezultatus, be to – jos interpretuojamos kaip indikatorius formuojant įmonės strateginius tikslus, skirstant finansinius, žmogiškuosius ir kitus išteklius strateginiams veiksams įgyvendinti.



5.2 pav. Įmonės A integruotos konkurencinės strategijos struktūra (sudaryta autoriaus)

Fig. 5.2. The structure of the integrated competitive strategy of enterprise A

Įmonė B tyrimo anketoje (E priedo E.2 lentelė) pasirinko 13 taikytinų dalinių konkurencinių strategijų. Pasirinktos strategijos ranguojamos, atsižvelgiant į laukiamo poveikio veiklos rezultato detaliesiems rodikliams vertinimus (5.10 lentelė), patikrinant skirtingais daugiakriterinio vertinimo metodais gautų rezultatų suderinamumą (5.11 lentelė).

Koreliacinė analizė atskleidžia išsiskiriančius *VIKOR* metodo vertinimus, koreliacijos koeficientui (moduliu) su *SAW* rezultatais nesiekiant 0,8. Nustatant dalinių konkurencinių strategijų galutines preferencijas eiles, remiamasi tik tarpusavyje suderinamais *SAW* ir *TOPSIS* metodais. Atsižvelgiant į sudarytą dalinių konkurencinių strategijų preferencijas eilę ir į *SAW* metodo S_j kriterijaus reikšmes, įmonės B integruotą konkurencinę strategiją siūloma sudaryti iš devynių dalinių strategijų: į rinkos segmentus nukreiptų strategijų (1 rangas, $S_j = 0,156$), atsako strategijų (2–3 rangas, $S_j = 0,131$), technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijų (2–3 rangas, $S_j = 0,120$), marketingo ir rėmimo strategijų (4 rangas, $S_j = 0,093$), į tiekėjus nukreiptų strategijų (5 rangas, $S_j = 0,071$), žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijų (6 rangas, $S_j = 0,095$), rinkos plėtros strategijų (7 rangas, $S_j = 0,063$), į paskirstymo kanalus nukreiptų strategijų (8–9 rangas, $S_j = 0,067$) bei informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijų (8–9 rangas, $S_j = 0,062$). Kitų keturių dalinių konkurencinių strategijų, atsižvelgiant į jų preferencijas eiles (10–13) ir S_j kri-

terijų reikšmės (nuo 0,023 iki 0,045), siūloma neįtraukti į integruotą konkurencinę strategiją.

5.10 lentelė. Įmonės B taikytinų dalinių konkurencinių strategijų daugiakriterinio vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Table 5.10. The results of multicriteria evaluation of partial competitive strategies, enterprise B

Eil. Nr.	Dalinės konkurencinės strategijos	Vertinimo rezultatai (metodas, kriterijų reikšmės, rangai)							
		SAW		TOPSIS		VIKOR		Vidurkiai (SAW ir TOPSIS)	
		S_j	R	C_j	R	Q_j	R	Vietų suma	Galutinė vieta
1.	<i>Rinkos plėtros strategijos</i>	0,063	8	0,279	6	0,341	5	14	7
2.	<i>Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos</i>	0,156	1	0,516	1	0,000	1	2	1
3.	<i>Marketingo ir rėmimo strategijos</i>	0,093	5	0,362	4	0,231	3	9	4
4.	<i>Produkto plėtros strategijos</i>	0,045	10	0,179	10	0,611	7	20	10
5.	<i>Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos</i>	0,041	11	0,138	11	0,821	8	22	11
6.	<i>Į tiekėjus nukreiptos strategijos</i>	0,071	6	0,344	5	0,840	9	11	5
7.	<i>Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos</i>	0,067	7	0,239	9	0,392	6	16	8–9
8.	<i>Žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos</i>	0,095	4	0,244	8	0,900	12	12	6
9.	<i>Technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos</i>	0,120	3	0,440	2	0,135	2	5	2–3
10.	<i>Informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijos</i>	0,062	9	0,266	7	0,872	11	16	8–9
11.	<i>Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos</i>	0,023	13	0,093	13	0,984	13	26	13
12.	<i>Gynybinės strategijos</i>	0,033	12	0,126	12	0,851	10	24	12
13.	<i>Atsako strategijos</i>	0,131	2	0,439	3	0,285	4	5	2–3

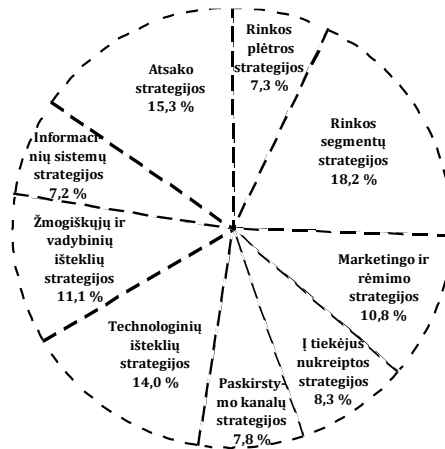
Pastaba: įmonės B integruotai konkurencinei strategijai sudaryti atrinktos dalinės strategijos lentelėje pažymėtos kursyvu.

5.11 lentelė. Daugiakriterinio vertinimo rezultatų koreliacija, taikoma įmonei B (sudaryta autoriaus)

Table 5.11. Correlation of the results of multicriteria evaluation, enterprise B

	TOPSIS	VIKOR
SAW	0,946	–0,763

SAW metodo S_j kriterijaus normalizuotų reikšmių pagrindu ($\tilde{S}_j = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^9 S_j}$, $\sum_{j=1}^9 \tilde{S}_j = 1$) sudaroma įmonės B integruotos konkurencinės strategijos struktūra (5.3 pav.).



5.3 pav. Įmonės B integruotos konkurencinės strategijos struktūra (sudaryta autoriaus)

Fig. 5.3. The structure of the integrated competitive strategy of enterprise B

Įmonė C tyrimo anketoje (E priedo E.3 lentelė) pasirinko 13 taikytinų dalinių konkurencinių strategijų, kurios vertinamos įmonės veiklos rezultato detaliųjų rodiklių atžvilgiu (5.12 lentelė), tikrinant skirtingais daugiakriterinio vertinimo metodais gautų rezultatų suderinamumą (5.13 lentelė).

Esant stipriai koreliacijai tarp skirtingais metodais gautų rezultatų, dalinių strategijų preferencijos eilė nustatoma pagal visų trijų metodų vertinimų vidurkį. Atsižvelgiant į sudarytą dalinių konkurencinių strategijų preferencijos eilę ir į SAW metodo S_j kriterijaus reikšmes, įmonės C integruotą konkurencinę strategiją siūloma formuoti iš aštuonių dalinių strategijų: produkto plėtros strategijų (1 rangas, $S_j = 0,115$), į paskirstymo kanalus nukreiptų strategijų (2 rangas, $S_j = 0,146$), bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijų (3 rangas, $S_j = 0,106$), technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijų (4 rangas, $S_j = 0,112$), įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimo ir palaikymo strategijų (5 rangas, $S_j = 0,086$), žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijų (6

rangas, $S_j = 0,075$), į tiekėjus nukreiptų strategijų (7 rangas, $S_j = 0,074$) bei marketingo ir rėmimo strategijų (8 rangas, $S_j = 0,073$).

5.12 lentelė. Įmonės C taikytinų dalinių konkurencinių strategijų daugiakriterinio vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)

Table 5.12. The results of multicriteria evaluation of partial competitive strategies, enterprise C

Eil. Nr.	Dalinės konkurencinės strategijos	Vertinimo rezultatai (metodas, kriterijų reikšmės, rangai)							
		SAW		TOPSIS		VIKOR		Vidurkiai	
		S_j	R	C_j	R	Q_j	R	Vietų suma	Galutinė vieta
1.	Rinkos plėtros strategijos	0,018	13	0,051	13	1,000	13	39	13
2.	Marketingo ir rėmimo strategijos	0,073	8	0,372	8	0,540	7	23	8
3.	Produkto plėtros strategijos	0,115	2	0,593	2	0,047	1	5	1
4.	Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos	0,038	12	0,184	12	0,847	12	36	12
5.	Į tiekėjus nukreiptos strategijos	0,074	7	0,396	7	0,596	8	22	7
6.	Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos	0,146	1	0,637	1	0,375	4	6	2
7.	Žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos	0,075	6	0,410	6	0,446	6	18	6
8.	Technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos	0,112	3	0,567	4	0,266	3	10	4
9.	Informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijos	0,048	11	0,236	11	0,680	11	33	11
10.	Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos	0,086	5	0,459	5	0,392	5	15	5
11.	Gynybinės strategijos	0,057	9	0,291	9	0,625	9	27	9
12.	Atsako strategijos	0,052	10	0,241	10	0,659	10	30	10
13.	Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijos	0,106	4	0,567	3	0,083	2	9	3

Pastaba: įmonės C integruotai konkurencinei strategijai sudaryti atrinktos dalinės strategijos lentelėje pažymėtos kursyvu

5.13 lentelė. Daugiakriterinio vertinimo rezultatų koreliacija, taikoma įmonei C (sudaryta autoriaus)

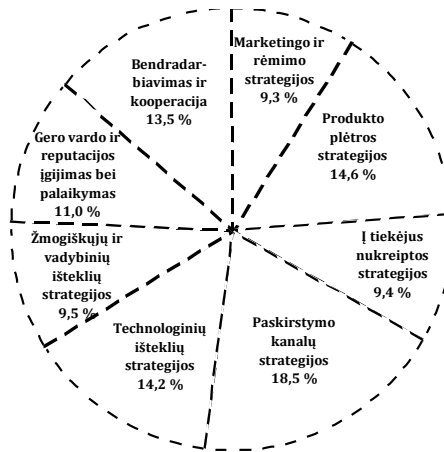
Table 5.13. Correlation of the results of multicriteria evaluation, enterprise C

	TOPSIS	VIKOR
SAW	0,980	-0,863

Kitų penkių dalinių konkurencinių strategijų, atsižvelgiant į jų preferencijos eiles (9–13) ir S_j kriterijų reikšmes (nuo 0,018 iki 0,057), siūloma neįtraukti į integruotą konkurencinę strategiją. Atrinktų detaliųjų strategijų SAW metodo S_j

kriterijaus normalizuotų reikšmių ($\tilde{S}_j = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^8 S_j}$, $\sum_{j=1}^8 \tilde{S}_j = 1$) pagrindu sudaroma

įmonės C integruotos konkurencinės strategijos struktūra (5.4 pav.).



5.4 pav. Įmonės C integruotos konkurencinės strategijos struktūra (sudaryta autoriaus)

Fig. 5.4. The structure of the integrated competitive strategy of enterprise C

Empiriškai pritaikius konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį trims įmonėms, apibendrinami gauti rezultatai, numatomi tolesniam tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų analizės žingsniai:

1. Pagal tiriamų įmonių ekspertų užpildytas anketas taikant modelį sudarytos integruotos konkurencinės strategijos parodo oligopolinių įmonių taikytinus plataus spektro (skirtingų krypčių) strateginius veiksmus, patvirtina disertacinio darbo teoriniuose skyriuose, taip pat sudarant konkurencinės strategijos formavimo modelį iškeltas prielaidas dėl oligopolinės įmonės konkurencinės strategijos kompleksiskumo, būtinumo strateginiais veiksmais aprėpti įmonės konkurencinei pozicijai ir veiklos rezultatams turinčius įtakos pagrindinius veiksnius.
2. Sudarytos tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų struktūros leidžia kiekybiškai palyginti atskirų dalinių konkurencinių strategijų lauktiną veiksmingumą siekiant palankių finansinių rezultatų.

3. Pažymima, kad sprendimas dėl strategijos sudarymo yra įmonės aukščiausių vadovų prerogatyva (tai patvirtina ir disertacijos pirmajame skyriuje nagrinėti teoriniai strateginio valdymo šaltiniai), kai modelio taikymas leidžia teikti moksliskai pagrįstus ir skaičiavimais paremtus pasiūlymus dėl konkurencinės strategijos formavimo.
4. Siekiant pagrįsti gautus modelio aprobavimo rezultatus, daryti išvadas dėl modelio praktinio pritaikomumo ir prireikus patikslinti sudarytą modelį, būtinas gautų rezultatų mokslinis ekonominis interpretavimas.

5.3.2. Tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų analizė konkurencinės aplinkos sąlygų kontekste

Interpretuojant konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelio empirinio taikymo rezultatus, tiriamų įmonių strateginę elgseną (suformuotos įmonių A, B ir C integruotos konkurencinės strategijos) nagrinėjama rinkos aplinkos sąlygų kontekste (remiamasi 5.2 poskyryje atliktu konkurencinės aplinkos oligopolinėse rinkose X, Y ir Z tyrimu). Taip pat atliekama dalinių konkurencinių strategijų taikymo lyginamoji analizė, nagrinėjant tiriamų įmonių pasirinktas dalines strategijas, jų reikšmingumą (preferencijos eiles) ir svorius integruotoje strategijoje. Pradedama nuo įmonių A, B ir C, veikiančių atitinkamai rinkose X, Y ir Z, taikytinų dalinių konkurencinių strategijų ir jų reikšmingumo analizės (5.14 lentelė).

Išskirtinos keturios modelyje numatytos dalinių konkurencinių strategijų grupės, nepasirinktos kaip taikytinos nė vienos tiriamų įmonių: strategijos, nukreiptos į potencialių „naujokų“ įėjimo atgrasinimą, į papildinių rinkas nukreiptos strategijos, puolimo strategijos ir konkurentų sekimo strategijos. „Naujokų“ atgrasinimo strategijų netaikymas paaiškinamas aukštais įėjimo barjeriais ir įmonių užimama pozicija rinkoje (visos jos yra tarp rinkos lyderių), kai stambiųjų subjektų įėjimas yra mažai tikėtinas, o nauji smulkūs rinkos dalyviai neturėtų didesnės įtakos įmonių pardavimams. Visos tiriamos įmonės teigia nesiimančios konkurentų puolimo, nors praktikoje puolamiesiems veiksams gali būti priskirta intensyvi kainų konkurencija rinkoje X, taip pat aktyvūs marketingo veiksmai, kuriais siekiama pervilioti konkurentų klientus. Tiriamos įmonės nesiima konkurentų sekimo veiksnių – įmonių B ir C atvejais tai pagrindžiama jų užimama aiškaus lyderio pozicija; įmonė A, konkuruojanti su dviem kitomis stambiais rinkos dalyvėmis, konkurentų sekimą traktuoja kaip atsako strateginius veiksmus. Nepaisant įmonių A ir C dalyvavimo papildinių rinkose (rinkos produkcijos ir prekių-papildinių komplektų sudarymas), įmonės neišskiria į šias rinkas orientuotų strateginių veiksnių, perparduodamų prekių-papildinių rinkas priskirdamos prie tiekėjų rinkų.

5.14 lentelė. Tiriamų įmonių taikytinos dalinės konkurencinės strategijos ir jų rangai (sudaryta autoriaus pagal 5.8, 5.10 ir 5.12 lentelių duomenis)

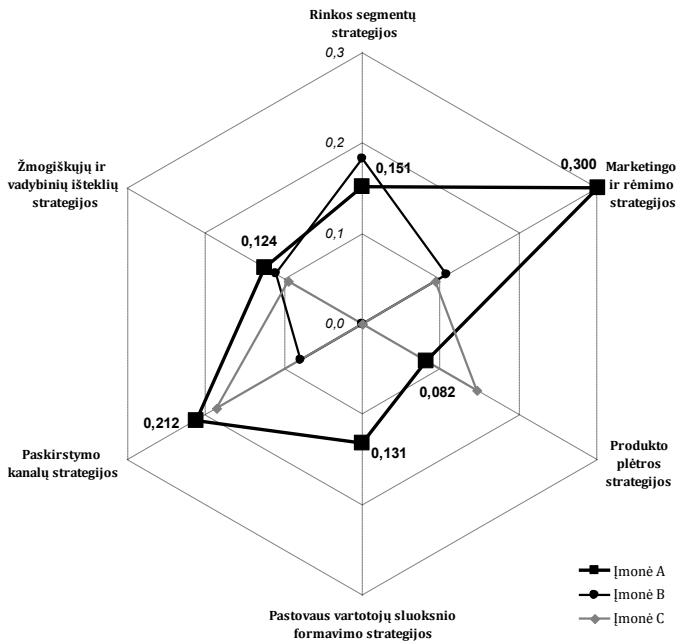
Table 5.14. The partial competitive strategies, intended to be implemented by the enterprises under analysis, and their rankings

Eil. Nr.	Dalinės konkurencinės strategijos	Dalinių konkurencinių strategijų rangai		
		Įmonė A (rinka X)	Įmonė B (rinka Y)	Įmonė C (rinka Z)
1.	Rinkos plėtros strategijos		7	13
2.	Strategijos, nukreiptos į potencialių „naujų“ įėjimo į rinką atgrasinimą			
3.	Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos	3	1	
4.	Marketingo ir rėmimo strategijos	1	4	8
5.	Produkto plėtros strategijos	6	10	1
6.	Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos	4	11	12
7.	Į tiekėjus nukreiptos strategijos		5	7
8.	Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos	2	8–9	2
9.	Į papildinių rinkas nukreiptos strategijos			
10.	Žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos	5	6	6
11.	Technologinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijos	8	2–3	4
12.	Informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijos	7	8–9	11
13.	Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos	9	13	5
14.	Puolimo strategijos			
15.	Gynybinės strategijos		12	9
16.	Atsako strategijos	10	2–3	10
17.	Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijos			3
18.	Konkurentų sekimo strategijos			

Analizė tęsiama nagrinėjant tiriamų įmonių taikytinų dalinių konkurencinių strategijų preferencijas eiles. Į rinkos segmentus nukreiptų dalinių strategijų reikšmingumas rodo segmentų svarbą atitinkamose rinkose: rinkai Y esant labiausiai segmentuotai, šios grupės strateginiai veiksmai yra svarbiausias įmonės B integruotos konkurencinės strategijos elementas; įmonei A (rinka X turi du aiškius segmentus) šios strategijos taip pat yra vienos svarbiausių; tuo tarpu įmonė C iš viso neišskiria taikytinų į rinkos segmentus orientuotų strateginių veiksmų, rinkai Z esant iš esmės vienalytei. Marketingo ir rėmimo dalinės stra-

teigijos aktualios visoms tiriamoms įmonėms, kai didesnė reikšmė rinkoje X grindžiama aktyvia konkurencine kova tarp trijų pagrindinių dalyvių esant ribotam rinkos augimui, rinkoje Y – gilia produkcijos diferenciacija, besiremiančia visų pirma prekiniais vardais ir kitomis vartotojo suvokiamomis produkcijos nematerialiosiomis savybėmis; mažesnė marketingo ir rėmimo strateginių veiksmų svarba įmonei C motyvuojama vienu metu produkcija augančios paklausos sąlygomis, kai rinkoje veikiančių įmonių konkurencija nėra itin aktyvi. Į paskirstymo kanalus orientuotų strategijų ženklus lauktinas poveikis įmonių A ir C veiklos rezultatams grindžiamas silpna paskirstymo kanalų derybine galia rinkose X ir Z; įmonei B santykių su produkcijos platintojais formavimas ir palaikymas yra itin svarbūs, tačiau esant koncentruotiems paskirstymo kanalams, šių strategijų teigiamas poveikis įmonės veiklos rezultatams yra ribotas. Produkto plėtros dalinės strategijos reikšmingos įmonėms A ir C – tai atitinka sparčios produkcijos technologinės pažangos sąlygas rinkose X ir Z, būtinumu nuolat tobulinti produkcijos kokybę siekiant neatsilikti konkurencinėje kovoje ir pranašinti konkurentus. Pastovaus vartotojų sluoksnio formavimo strateginiai veiksmai aktualiausi yra įmonei A – tai atitinka rinkos X konkurencinę aplinką, kai paklausai neaugant, aktyviai konkuruojama dėl esamų vartotojų; įmonės C atveju situacija yra priešinga: sparčiai auganti rinka Z leidžia didinti pardavimus naujų vartotojų dėka, kai esamų klientų lojalumas nėra itin reikšmingas veiklos rezultatus lemiantis veiksnys. Kiekviena tiriamų įmonių taiko visų keturių modelyje numatytų kryptų vidinio konkurencinio pranašumo dalines strategijas, o didžiausias lauktinas indėlis į veiklos rezultatus tenka technologinių išteklių bei žmogiškųjų ir vadybinių išteklių palaikymo ir plėtros strategijoms. Nagrinėjant į konkurentus nukreiptas dalines strategijas, pastebėtina, kad atsako strategijų pasirinkimas atitinka disertacijos teorinėje dalyje keltas prielaidas dėl oligopolinių įmonių veiksmų tarpusavio priklausomybės, kai įmonės sprendimai sukelia konkurentų atsaką. Įmonės C taikomos bendradarbiavimo dalinės strategijos ir jų poveikis veiklos rezultatams empiriškai patvirtina teorinius teiginius dėl tokio pobūdžio veiksmų naudingumo augančiose rinkose; be to, nagrinėjamu atveju bendradarbiavimo strategijos turi gerokai didesnę indėlį į veiklos rezultatus, nei kitos į konkurentus nukreiptos dalinės strategijos.

Tolesnis integruotų konkurencinių strategijų tyrimas apima dalinių strategijų taikymo masto (svorio integruotoje strategijoje) analizę konkrečios oligopolinės rinkos, kurioje veikia įmonė, sąlygomis, taip pat lyginant įmones tarpusavyje. Remiantis integruotos strategijos struktūra sudaromas įmonės A strateginis žemėlapis, rodantis pagrindines strateginių veiksmų kryptis, arba taikytinas dalinės konkurencinės strategijas, ir jų taikymo mastą (5.5 pav.). Palyginimo tikslais diagramoje pateikiami įmonės A integruotą konkurencinę strategiją sudarančių dalinių strategijų svoriai lyginant su kitų tiriamų įmonių integruotomis strategijomis.



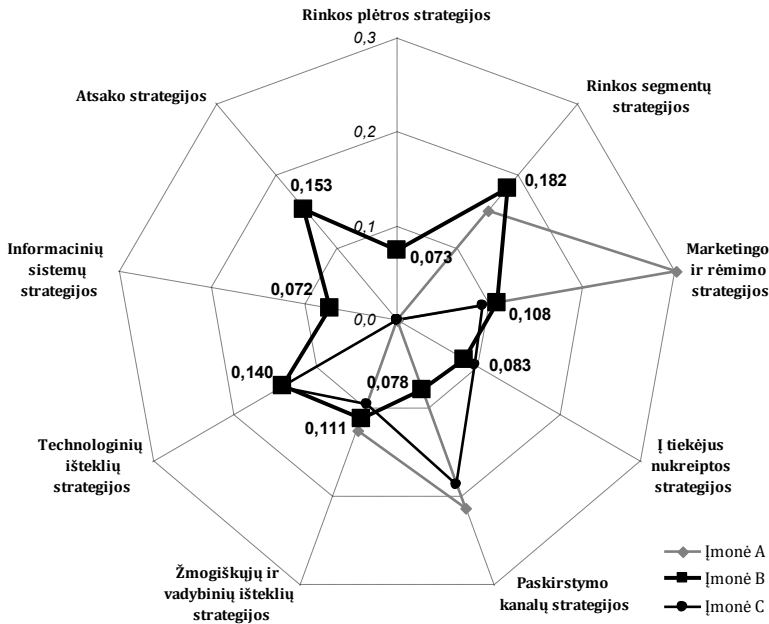
5.5 pav. Įmonės A integruotos konkurencinės strategijos daugiamatė diagrama (žemėlapis) (sudaryta autoriaus pagal 5.2 pav. duomenis)

Fig. 5.5. The diagram of the integrated competitive strategy of enterprise A

Įmonės A integruotos konkurencinės strategijos struktūroje dominuoja į išorinės aplinkos veiksnius orientuotos dalinės strategijos, iš kurių didžiausias svoris tenka marketingo ir rėmimo bei į paskirstymo kanalus orientuotoms strategijoms. Nepaisant to, kad tyrimo anketoje įmonė A kaip taikytinas išskiria visų keturių į vidinius išteklius orientuotų dalinių strategijų grupes, remiantis atliktais skaičiavimais, tik žmogiškųjų ir vadybinių išteklių plėtos strategijos turi apčiuopiamo laukiamo poveikio veiklos rezultatams. Iš tiesų tokios rinkos X charakteristikos, kaip itin aukšta koncentracija ir trijų panašaus pajėgumo įmonių buvimas (kai technologiniai ištekliai yra vienodai prieinami visoms rinkos lyderėms, o jų galimybės leidžia aprūpinti mažai diferencijuota produkcija visą rinką), esant lėtam rinkos augimui, nulemia išorinių konkurencingumo šaltinių dominavimą. Aktyvios konkurencijos sąlygomis marketingo ir rėmimo strateginiais veiksmais, taip pat per paskirstymo kanalus siekiama pervilioti konkurentų klientus, skatinti intensyvesnę produkcijos vartojimą, kelti nematerialiąją jos vertę vartotojams įmonės pastangas nukreipiant į visą rinką ir į du pagrindinius segmentus. Produkto plėtos dalinės strategijos, esant pakankamai

homogeninei produkcijai, siejamos su išskirtinių, lyginant su konkurentais, produktų paketų formavimu siekiant išlaikyti ir plėsti klientų ratą, taip pat diskriminuoti kainomis, atsižvelgiant į vartotojų individualius poreikius ir norą mokėti. Iš 5.5 pav. matyti, kad žmogiškųjų ir vadybinių išteklių plėtra yra reikšmingas visų tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų elementas. Įmonės A atveju žmogiškųjų ir vadybinių išteklių plėtra siejama su teigiamu poveikiu skatinant vartotojų lojalumą, pritraukiant konkurentų klientus ir didinant vartotojų suvokiamą produkcijos nematerialiąją vertę. Įmonė A yra vienintelė iš tiriamų įmonių, kaip taikytinas pasirinkusi pastovaus vartotojų sluoksnio formavimo dalines strategijas, – tai paaiškinama lėtu rinkos X augimu, žemomis pakeitimo sąnaudomis, mažai diferencijuota produkcija ir visų šių veiksnių sąlygota aktyvia konkurencija dėl esamų vartotojų.

Rinkos struktūros veiksnių ir įmonių strateginės elgsenos sąryšių empirinis tyrimas tęsiamas įmonės B pavyzdžiu, sudarant integruotos konkurencinės strategijos žemėlapi (5.6 pav.), kuriame palyginimo tikslais pateikiami įmonės B integruotą strategiją sudarančių dalinių strategijų svoriai kitų tiriamų įmonių integruotose strategijose. Taikant modelį suformuotą įmonės B konkurencinę strategiją sudaro devynių krypčių dalinės strategijos – integruotos strategijos kompleksiskumas parodo sudėtingas konkurencines sąlygas rinkoje Y. Aukšta pirkėjų koncentracija pagrindžia į paskirstymo kanalus nukreiptų strateginių veiksnių taikymą; didelė produkcijos diferenciacija, prekių ženklų svarba, taip pat artimų pakaitalų grėsmė paaiškina svarų lauktiną marketingo ir rėmimo dalinių strategijų indėlį į veiklos rezultatus. Technologinių išteklių plėtros strateginiai veiksmai irgi siejami su produkcijos diferenciacija (kokybės ir asortimento plėtra): įmonės anketoje išskiriamas vidutinio stiprumo poveikis naujų vartotojų skaičiui ir produkto materialiajai vertei. Įmonė B yra vienintelė iš tiriamų įmonių, kuriai, remiantis pagal modelį atliktais skaičiavimais, tikslinga taikyti rinkos plėtros, atsako ir informacinių sistemų plėtros dalines strategijas. Rinkos plėtros strategijų tikslingumas siejamas su įmonės B užimama aiškaus rinkos Y lyderio pozicija, kai auganti paklausa visų pirma didintų lyderio pardavimus; kita vertus, būtinumą taikyti į rinkos plėtrą orientuotus strateginius veiksmus pagrindžia istoriniai rinkos Y raidos duomenys (5.3 lentelė), bylojantys apie paklausos smukimą 2007–2008 m. Paklausai mažėjant, įmonei tikslinga koncentruoti veiksmus augančiuose arba pelningiausiųose rinkos segmentuose, taip pat siekti mažinti produkcijos savikainą taikant į tiekėjus ir paskirstymo kanalus nukreiptus strateginius veiksmus.



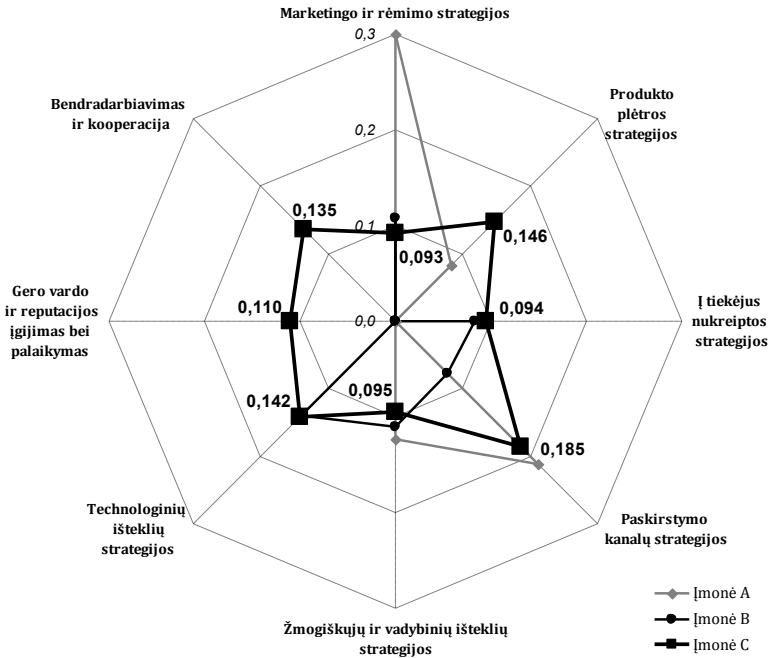
5.6 pav. Įmonės B integruotos konkurencinės strategijos daugiamatė diagrama (žemėlapis) (sudaryta autoriaus pagal 5.3 pav. duomenis)

Fig. 5.6. The diagram of the integrated competitive strategy of enterprise B

Pripažįstant konkurencinio atsako reikšmę oligopolinėje rinkoje, abejonių kelia atsako dalinių strategijų santykinis svoris įmonės B integruotoje strategijoje: darbe nagrinėtuose teoriniuose šaltiniuose numatomi maži palankūs finansiniai rezultatai atsaką taikančioms įmonėms (empiriškai tai patvirtina įmonių A ir C pavyzdžiai). Žemas produkto plėtos dalinių strategijų lauktinas indėlis į veiklos rezultatus (šios strategijos neįtrauktos į integruotą konkurencinę strategiją), atsižvelgiant į didelę produkcijos diferenciaciją rinkoje Y, irgi pripažįstamas kaip abejotinas modelio taikymo rezultatas.

Analogiškai kitoms tiriamoms įmonėms, įmonės C dalinių konkurencinių strategijų taikymo mastui nagrinėti sudaromas integruotos konkurencinės strategijos žemėlapis (5.7 pav.). Didžiausius santykinius svorius įmonės C integruotoje konkurencinėje strategijoje turinčios į tiekėjus ir paskirstymo kanalus nukreiptos dalinės strategijos, technologinių išteklių ir produkto plėtos, taip pat bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijos atitinka augančios rinkos Z sąlygas bei disertacijos 3.3 poskyryje nagrinėtas universaliųjų strategijų alternatyvas augančioje rinkoje. Santykių su paskirstymo kanalais palaikymas grindžiamas

būtinumu plėsti produkcijos realizavimą sparčiai augant rinkos paklausai. Technologinių išteklių plėtos dalinių strategijų svoris motyvuojamas ne tik poreikiu stiprinti įmonės pajėgumus rinkai augant, bet ir sparčia produkcijos technologine pažanga, kuri irgi turi įtakos aktyviems produkto plėtos strateginiams veiksams – pastarosios dalinės strategijos yra pagrindiniai įmonės C integruotos konkurencinės strategijos elementai.



5.7 pav. Įmonės C integruotos konkurencinės strategijos daugiamatė diagrama (žemėlapis) (sudaryta autoriaus pagal 5.4 pav. duomenis)

Fig. 5.7. The diagram of the integrated competitive strategy of enterprise C

Rinkai sparčiai augant, kai konkurencinė aplinka santykinai palanki lyginant su kitomis tiriamomis rinkomis, rinkoje Z prasminga taikyti bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijas; o gynybinės ir atsako dalinės strategijos, remiantis atliktais skaičiavimais, būtų mažai veiksmingos, todėl į integruotą konkurencinę strategiją neįtraukiamos. Gero vardo ir reputacijos dalinių strategijų reikšmingumas parodo teoriniu lygmeniu nagrinėtą tokio pobūdžio veiksų svarbą oligopolinių įmonių konkurencinėje kovoje, nors pažymėtina, kad įmonei C disponuojant žinomu ir gerbiamu vardu, tokių strateginių veiksų svoris atrodo kiek pervertintas. Įmonės gero vardo ir reputacijos, taip pat marketingo dalinėmis

strategijomis formuojamų prekinų ženklų svarba papildomai grindžiama jų įtaka pirmą kartą perkantiems vartotojams.

SER modelio kontekste atlikto konkurencinės aplinkos veiksnių ir įmonių strateginės elgsenos empirinio tyrimo rezultatai apibendrinami 5.15 lentelėje, pažymint sąsajas tarp konkrečių rinkos veiksnių ir įmonių taikytinų dalinių konkurencinių strategijų, taip pat išskiriant atskirus abejotinus (galbūt atsitiktinius) modelio taikymo rezultatus.

5.15 lentelė. Tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų analizės konkurencinės aplinkos (rinkos veiksnių) sąlygose suvestinė (sudaryta autoriaus)

Table 5.15. The summary table of the integrated competitive strategies' analysis in the context of competitive environment (market factors)

Konkurencinės aplinkos veiksniai	Tiriamų įmonių strateginė elgsena
<i>Rinka X</i>	<i>Įmonė A</i>
Brandi (neauganti) rinka, aukšta verslo koncentracija, trijų panašaus pajėgumo konkurentų buvimas, homogeninė produkcija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketingo ir rėmimo strategijų bei į paskirstymo kanalus orientuotų strategijų aktyvus taikymas (reikšmingas lauktinas indėlis siekiant išsaugoti esamus klientus ir pritraukti konkurentų) ➤ Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos siekiant skatinti esamų klientų lojalumą ➤ Produkto plėtros strategijų taikymas intensyviai konkuruojant dėl klientų ➤ Žmogiškųjų ir vadybinių išteklių plėtra, orientuota į konkurencinę kovą dėl vartotojų
Du pagrindiniai rinkos segmentai	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į rinkos segmentus orientuotų strategijų reikšmingas svoris integruotoje konkurencinėje strategijoje ➤ Produkto plėtros dalinių strategijų taikymas adaptuojant produkciją segmentams priskirtinų vartotojų poreikiams, diskriminuojant kainomis atsižvelgiant į klientų poreikius ir mokumą
Silpnai koncentruoti paskirstymo kanalai	➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptų strategijų veiksmingumas, paremtas įmonės disponuojama derybine galia
Teigiama papildinių įtaka rinkos pardavimams	➤ <i>Siūloma</i> taikyti į papildinių tiekėjų orientuotus strateginius veiksmus siekiant mažinti pardavimo savikainą, tobulinti rinkos produkcijos ir prekių-papildinių paketų
Sparti rinkos produkcijos technologinė pažanga	➤ <i>Siūloma</i> taikyti bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijas bendrai su kitais rinkos dalyviais plečiant technologinius išteklius
<i>Rinka Y</i>	<i>Įmonė B</i>
Brandi (neauganti) rinka	➤ Rinkos plėtros, marketingo ir rėmimo, į paskirstymo kanalus orientuotų strategijų, taip pat technologinių išteklių plėtros strategijų taikymas siekiant palaikyti ir didinti produkcijos paklausą
Aukšta verslo koncentracija	➤ Atsako veiksmų taikymas atitinka įmonės užimamas rinkos lyderio pozicijas, tačiau kaip abejotinas rezultatas pripažįstamas taikant modelį apskaičiuotas atsako dalinių strategijų svoris įmonės integruotoje konkurencinėje strategijoje

5.15 lentelės pabaiga

Konkurencinės aplinkos veiksniai	Tiriamų įmonių strateginė elgsena
Rinka Y	Įmonė B
Rinkos segmentacija pagal produkcijos rūšis ir paskirstymo kanaluose	➤ Reikšmingas į rinkos segmentus orientuotų strategijų lauktinas indėlis į veiklos rezultatus. Smunkančios paklausos sąlygomis įmonės veiksmus <i>siūloma</i> koncentruoti augančiuose arba pelningiausiųose segmentuose
Produkcijos diferenciacija kaip esminis konkurencingumo veiksnys, artimų pakaitalų poveikis rinkos pardavimams	➤ Marketingo ir rėmimo strategijų svarba pabrėžiant produkcijos nematerialiąją vertę kaip pagrindinį diferenciacijos ir apsaugos nuo prekių-pakaitalų šaltinį ➤ Technologinių išteklių plėtra kaip priemonė tobulinti produkcijos kokybę, plėsti asortimentą ➤ Į paskirstymo kanalus orientuotos strategijos varžantis tiek su rinkos Y konkurentais, tiek su pakaitalų gamintojais ➤ Mažas produkto plėtros dalinių strategijų lauktinas indėlis į veiklos rezultatus, kuriuo remiantis produkto plėtros strategijos neįtraukiamos į integruotą konkurencinę strategiją, pripažįstamas abejotinu modelio taikymo rezultatu
Koncentruoti paskirstymo kanalai (pirkėjų derybinių galių grėsmė)	➤ Į paskirstymo kanalus orientuotų strategijų taikymas formuojant ilgalaikius santykius su produkcijos platintojais, aukšta paskirstymo kanalų koncentracija mažina lauktiną strategijų indėlį į veiklos rezultatus
Rinka Z	Įmonė C
Sparčiai auganti rinka	➤ Marketingo ir rėmimo strategijų taikymas populiarinant prekinį ženklą, gero įmonės vardo ir reputacijos formavimas siekiant pritraukti pirmą kartą perkančius (jeinančius į rinką) vartotojus ➤ Technologinių išteklių plėtra, santykių su paskirstymo kanalais ir tiekėjais formavimas siekiant patenkinti didėjančią paklausą ➤ Bendradarbiavimo ir kooperacijos su kitais rinkos dalyviais strategijų veiksmingumas
Silpnai diferencijuota produkcija	➤ Produkto plėtros strategijų reikšmė tobulinant produkcijos kokybę, aptarnavimą ir kitas materialiąsias savybes, taip didinant diferenciaciją ➤ Marketingo ir rėmimo strategijų taikymas formuojant ir populiarinant prekinį ženklą kaip pagrindinį nematerialiosios diferenciacijos šaltinį
Sparti rinkos produkcijos technologinė pažanga	➤ Technologinių išteklių, kaip vieno pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių rinkoje Z, plėtros strategijų svarbus lauktinas indėlis į įmonės veiklos rezultatus
Teigiama papildinių įtaka rinkos pardavimams	➤ <i>Siūloma</i> taikyti į papildinių tiekėjus orientuotus strateginius veiksmus tobulinant rinkos produkcijos ir prekių-papildinių paketus

Atlikta įmonių A, B ir C integruotų konkurencinių strategijų analizė konkurencinės aplinkos sąlygų atitinkamose oligopolinėse rinkose kontekste leidžia pateikti papildomus pasiūlymus dėl tiriamų įmonių strategijų formavimo:

1. **Įmonei A** siūloma taikyti į *papildinių tiekėjų* orientuotus strateginius veiksmus tobulinant rinkos produkcijos ir prekių-papildinių paketus – tai leistų gerinti pasiūlymus vartotojams, skatinant jų lojalumą arba bandant

pervilioti konkurentų klientus intensyvios konkurencijos sąlygomis. Taip pat siūloma taikyti *bendradarbiavimo ir kooperacijos* dalines strategijas bendrai su kitais rinkos dalyviais plečiant technologinius išteklius: pažymima, kad technologinis veiksnys nėra lemiamas konkurencinėje kovoje (technologijos yra prieinamos visoms rinkos dalyvėms, o konkurencija iš esmės remiasi išoriniais konkurencingumo šaltiniais), tačiau reikalaujantis reikšmingų investicijų. Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijų taikymas gali leisti taupyti investicijoms į technologinius išteklius skirtas lėšas be nuostolio įmonės konkurencinei pozicijai.

2. Atsižvelgiant į neaugančią paklausą rinkoje Y, **įmonei B** siūloma identifikuoti augančius arba pelningiausius rinkos segmentus ir koncentruoti įmonės strateginius veiksmus juose; taip pat svarbu mažinti sąnaudas visoje produkcijos vertės grandinėje, aktyviai taikant į tiekėjus ir paskirstymo kanalus orientuotus strateginius veiksmus. Esant plataus asortimento diferencijuotai produkcijai, įmonei tikslinga taikyti *produkto plėtros* strateginius veiksmus, nepaisant to, kad modelio pritaikymas byloja apie nereikšmingą jų poveikį veiklos rezultatams.
3. **Įmonei C** siūloma taikyti *į papildinių tiekėjus* orientuotus strateginius veiksmus formuojant patrauklius rinkos produkcijos ir prekių-papildinių paketus.

Apibendrinant konkurencinės strategijos formavimo modelio taikymo įmonėms A, B ir C rezultatų analizę, pažymima, kad, nepaisant pavienių abejotinių rezultatų, suformuotos įmonių integruotos konkurencinės strategijos iš esmės atitinka verslo sąlygas analizuotose rinkose, taip pat remiantis SER modeliu nagrinėtus teorinius rinkos veiksnių ir įmonių elgsenos sąryšius, o tai leidžia pagrįsti sudaryto modelio praktinį pritaikomumą oligopolinės įmonės konkurencinei strategijai formuoti.

5.3 poskyrio išvados

1. Konkurencinės strategijos formavimo modelio pritaikymas leidžia atrinkti didžiausią lauktiną indėlį į įmonės veiklos rezultatus turinčias dalines strategijas ir nustatyti jų taikymo mastą. Sprendimas dėl strategijos formavimo yra aukščiausių įmonės vadovų prerogatyva, kai pagal sudarytą modelį pateikiamas moksliskai pagrįstas ir paremtas skaičiavimais pasiūlymas dėl konkurencinės strategijos sudėties.
2. Modelio empirinio taikymo rezultatų analizė konkurencinei strategijai įtakos turinčių rinkos veiksnių atžvilgiu leidžia pagrįsti tiriamų įmonių suformuotų integruotų strategijų atitiktį konkurencinei aplinkai tam tikroje

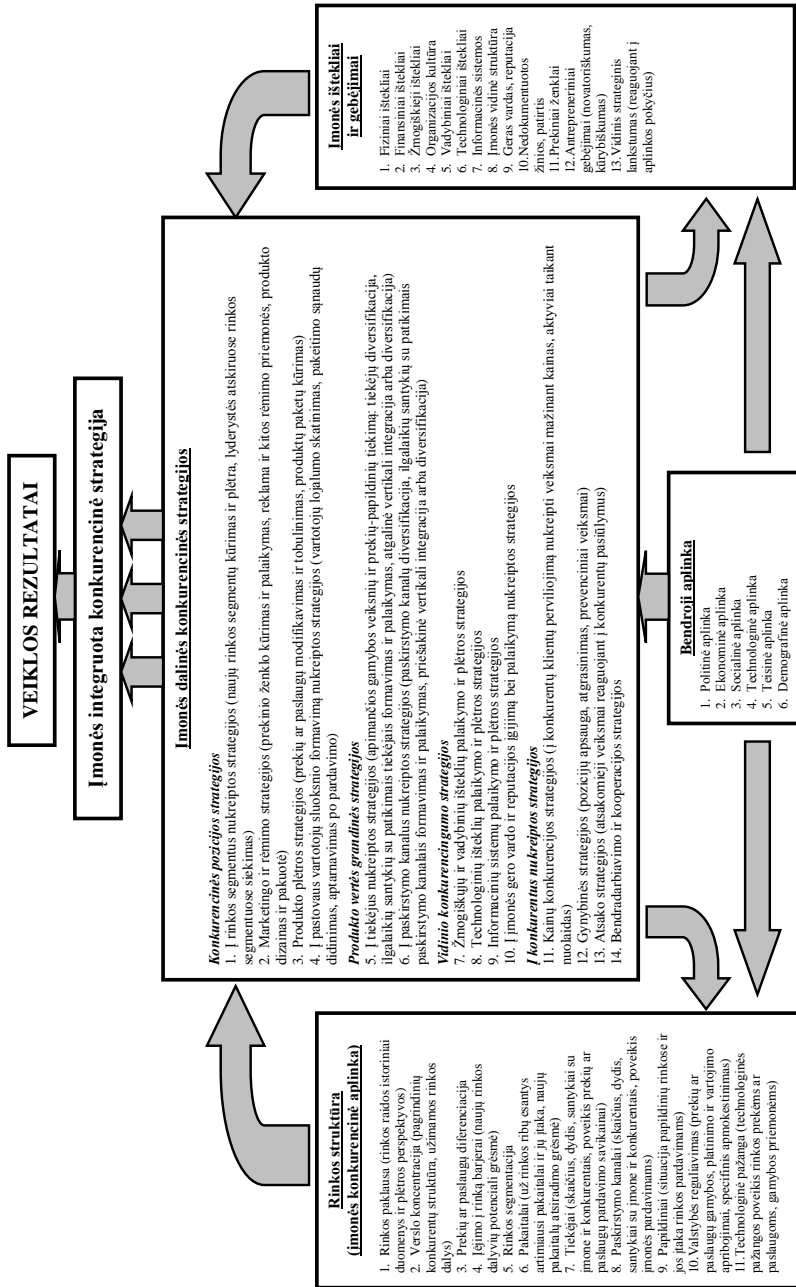
oligopolinėje rinkoje, pateikti papildomų pasiūlymų dėl konkurencinės strategijos formavimo ir pagrindžia rezultatų patikimumą bei patvirtina modelio praktinį pritaikomumą.

3. Atliktas praktinis aprobavimas iškelia poreikį patikslinti integruotos konkurencinės strategijos modelį remiantis gautais empiriniais rezultatais.

5.4. Patikslintas integruotos konkurencinės strategijos modelis

Sudarytas įmonės integruotos konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje modelis tikslinamas, atsižvelgiant į empirinio pritaikymo rezultatus (5.8 pav.):

1. *Į papildinių rinkas* nukreiptos dalinės konkurencinės strategijos, kurių kaip taikytinų nepasirinko nė viena tirtų įmonių, sujungiamos su į tiekėjus orientuotomis strategijomis, prekių-papildinių įsigijimą (siekiant perparduoti kartu su analizuojamos rinkos produkcija) traktuojant kaip tiekimą.
2. Modelio empirinis pritaikymas parodė, kad *puolimo strategijos* kaip veiksmai, kuriais siekiama pervilioti konkurentų vartotojus, plėsti užimamą rinkos dalį konkurentų pardavimų sąskaita, įtraukiami į kitas dalines strategijas (marketingo ir rėmimo, rinkos segmentų, paskirstymo kanalų ir kt.), todėl patikslintame modelyje atsisakoma puolimo dalinių konkurencinių strategijų grupės. Tačiau tikslinga išskirti siauresnio pobūdžio *kainų konkurencijos strategijas*, nepriklausančias kitoms dalinių strategijų grupėms ir pasireiškiančias visose analizuotose oligopolinėse rinkose, ypač rinkoje X.
3. *Konkurentų sekimo strategijos*, kurių kaip taikytinų nepasirinko nė viena tiriamų įmonių, sujungiamos su atsako dalinėmis strategijomis. Konkurentų sekimo veiksmai tirtųjų įmonių suprantami ne tiek kaip atkartojantys konkurentų sėkmingus sprendimus, bet kaip atsakantys į juos rinkai pateikiant pranašesnių pasiūlymų.
4. Patikslintame modelyje atsisakoma *potencialių „naujų“ įėjimo atgrasinimo strategijų*, nes atitinkami veiksmai siejami su įėjimo į rinką barjerų didinimu. Savo ruožtu augantys įėjimo barjerai yra pasekmė kitų taikomų dalinių strategijų, visų pirma marketingo ir rėmimo, įmonės gero vardo ir reputacijos formavimo, santykių su tiekėjais ir paskirstymo kanalais, technologinių išteklių plėtros ir dalyvavimo rinkos segmentuose.



5.8 pav. Patikslintas imonės integruotos konkurencinės strategijos modelis (sudaryta autoriaus)
Fig. 5.8. The adjusted model of the enterprise integrated competitive strategy

5. *Rinkos plėtros* dalinės konkurencinės strategijos integruojamos su marketingo ir rėmimo, rinkos segmentų ir į paskirstymo kanalus orientuotomis strategijomis (tiriamų įmonių rinkos plėtros veiksmai siejami su minėtų dalinių strategijų taikymu), modelyje paliekant keturias subalansuotas dalinių konkurencinių strategijų posistemes: konkurencinės pozicijos strategijų, produkto vertės grandinės strategijų, vidinio konkurencingumo strategijų ir į konkurentus nukreiptų strategijų.

Įmonės integruotos konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį pritaikius praktikoje, išskirtini aprobavimo rezultatams turintys įtakos veiksniai ir su jais susiję modelio ypatumai, modelio praplėtimo ir lankstaus taikymo galimybės bei tolesnių tyrimų nišos:

1. *Dalinės konkurencinės strategijos*. Dalinių konkurencinių strategijų alternatyvos, įtrauktos į modelį, išskirtos remiantis strateginio valdymo moksliniais šaltiniais ir patikslintos pagal empirinio taikymo rezultatus. Modelis gali būti lanksčiai papildytas kitomis konkrečios įmonės taikytinomis strategijomis darant prielaidą, kad jos turi poveikio įmonės veiklos rezultato detaliesiems rodikliams ir gali būti vertinamos sudarytos kriterijų sistemos atžvilgiu.
2. *Veiklos rezultato detaliųjų rodiklių (vertinimo kriterijų) atranka*. Sudarant integruotos konkurencinės strategijos kiekybinio vertinimo kriterijų sistemą, remtasi pelno ir nuostolių analize, detaliaisiais rodikliais apibūdinant įmonės pardavimus, pajamas iš vieno prekių ar paslaugų vieneto, santykinę pardavimo savikainą, pardavimo, bendrąsias ir administracines sąnaudas; be to, rodiklių skaičius ribotas praktiniais sumetimais (siekiama, kad tyrimo anketa būtų tinkamos apimties). Taikant modelį praktikoje, kriterijų sistema gali būti papildyta atskirai tiriamai įmonei svarbiais veiklos rodikliais, turinčiais įtakos strateginių veiksmų atrankai, tačiau rekomenduojama išlaikyti detaliųjų rodiklių orientaciją į įmonės veiklos finansinį rezultatą kaip pagrindinį verslo savininkų tikslą.
3. *Veiklos rezultato detaliųjų rodiklių (vertinimo kriterijų) svorių nustatymas*. Laikantis daugiakriterinio vertinimo teorinės metodikos ir atsižvelgiant į kituose socialiniuose-ekonominiuose tyrimuose taikomus tokio pobūdžio vertinimus, kriterijų svoriams nustatyti naudoti vidutiniai skirtingų įmonių ekspertų vertinimai (tikrinant jų suderinamumą). Esant pastebimiems kriterijų svorių ekspertinio vertinimo skirtumams, keltinos prielaidos apie skirtingą vertinimo kriterijų reikšmingumą atskirose oligopolinėse rinkose ar net atskiroms įmonėms – svarstyta galimybė nustatyti rodiklių svorius kiekvienai tiriamai įmonei, kai pastarieji svoriai vertinami kelių tos įmonės ekspertų.

4. *Įmonės aplinkos ir dalinių konkurencinių strategijų poveikio vertinimas.* Siekiant mažinti remiantis modeliu atliekamų kiekybinių vertinimų subjektyvumą, numatytos įmonės aplinkos poveikio dalinėms strategijoms taikyti (palanki, nepalanki, neutrali) ir dalinių strategijų poveikio veiklos rezultato detaliesiems rodikliams (balais nuo -3 iki 3) skalės gali būti papildytos reikšmių nustatymo metodika (veiklos rodiklių skaitinės reikšmės, atitinkančios vertinimus balais; veiklos analizės klausimynai, leisiantys nustatyti aplinkos įtaką taikomai daliai strategijai ir pan.) – toks modelio praplėtimas siejamas su tolesniais tyrimais, kurie būtų ne ekonominės, bet vadybinės krypties.
5. *Strategijų netaikymo vertinimas.* Modelis neapima dalinių konkurencinių strategijų netaikymo poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimo: praktikoje atskirų strategijų panaudojimas gali būti pagrįstas tuo, kad nesiimant veiksmų, įmonė patirtų nuostolių ar pablogintų konkurencines pozicijas, nors pats strategijos taikymas negeneruoja teigiamo rezultato. Pažymima, kad sudarytas modelis orientuotas į taikytinų strateginių veiksmų vertinimą finansinių rezultatų atžvilgiu, o strategijų netaikymo analizė sietina su tolesniais tyrimais.

5.5. Penktojo skyriaus apibendrinimas

Įgyvendinti disertacinių tyrimų uždaviniai

6 uždavinys. Atliktas kompleksinis verslo koncentracijos pagrindiniuose Lietuvos pramonės, prekybos ir paslaugų sektoriuose tyrimas išskiriant oligopolines ūkio šakas, kiekybiškai įvertinant oligopolijos mastą šalies ekonomikoje.

7 uždavinys. Ištirta konkurencinė aplinka atrinktose Lietuvos oligopolinėse rinkose, jose veikiančioms įmonėms empiriškai pritaikytas integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelis; modelio taikymo rezultatams pagrįsti SER kontekste ištirtos rinkos veiksmų ir įmonių strateginės elgsenos sąsajos.

8 uždavinys. Integruotos konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje modelis patikslintas pagal praktinio pritaikymo rezultatus, išskirtos modelio plėtimo ir lankstaus taikymo galimybės.

Pasiekti originalūs mokslinių tyrimų rezultatai

1. Kompleksiniu verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje empiriniu tyrimu nustatytas konkrečių ūkio šakų koncentracijos lygis ir kiekybiškai įvertintas bendras oligopolijos paplitimo mastas. Koncentracijai tirti pritaikyta darbo autoriaus pasiūlyta tyrimo metodika, grindžiama Statistikos departa-

mento 2-jų ir 4-jų ženklų lygio ekonominės veiklos rūšių klasifikacija; disertanto pasiūlytas $\min HHI$ rodiklis leido kiekybiškai palyginti verslo koncentraciją skirtingose ūkio šakose.

2. Empiriškai pritaikyta autoriaus sudaryta konkurencinės aplinkos veiksmų klasifikacija, leidžianti kompleksiskai ištirti ir palyginti verslo sąlygas oligopolinėse rinkose konkurencinės strategijos formavimo atžvilgiu.
3. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelis praktiškai pritaikytas oligopolinėse rinkose veikiančioms įmonėms; modelio taikymo rezultatai interpretuoti SER kontekste nagrinėjant sąryšius tarp oligopolinės rinkos veiksmų ir įmonių konkurencinių strategijų.

Bendrosios išvados

1. Oligopolinė struktūra yra paplitusi ir turi reikšmingą svorį Lietuvos ekonomikoje: remiantis 2006 m. statistiniais duomenimis, bent 26,2 proc. visų šalies įmonių pardavimo pajamų tenka oligopolinėms ūkio šakoms; jose sukuriama bent 25,1 proc. visų įmonių pridėtinės vertės, o tai sudaro apie 11,0 proc. šalies metinio BVP. Oligopolijai priskirtinos poveikio kitoms ekonominėms veikloms turinčios ir socialiniu požiūriu svarbios ūkio šakos: elektros gamyba, elektros ir dujų paskirstymas, prekyba degalais, chemikalų gamyba, piniginis tarpininkavimas, atskirų maisto produktų gamyba, didmeninė ir mažmeninė prekyba maisto produktais, gėrimais ir tabako gaminiais, farmacijos prekių didmeninė prekyba. Platus koncentruotų ūkio šakų spektras, jose veikiančių stambių verslo subjektų sprendimų poveikis konkurentams, susijusioms ūkio šakoms ir galutiniams prekių ar paslaugų vartotojams byloja apie ne itin palankias konkurencines sąlygas visoje Lietuvos ekonomikoje.

2. Oligopolinės įmonės konkurencinė strategija yra daugialypė ir kompleksinė, sudarytame integruotos konkurencinės strategijos modelyje suprantama kaip suderintas rinkinys dalinių (detaliųjų) konkurencinių strategijų, nukreiptų į vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius, turinčių įtakos įmonės veiklos rezultatams. Modelyje išskiriama 18 dalinių konkurencinių strategijų: rinkos plėtros strategijos, potencialių „naujųjų“ atgrasinimo strategijos, į rinkos segmentus nukreiptos strategijos, marketingo ir rėmimo strategijos, produkto plėtros

strategijos, į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos, į tiekėjus, į paskirstymo kanalus, į papildinių rinkas nukreiptos strategijos, žmogiškųjų ir vadybinių išteklių, technologinių išteklių, informacinių sistemų palaikymo ir plėtros strategijos, į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos, puolimo, gynybinės, atsako, bendradarbiavimo ir kooperacijos bei konkurentų sekimo strategijos. Oligopolinės įmonės konkurencinės strategijos kompleksiskumas teoriniu lygmeniu pagrindžiamas nagrinėjant strateginio valdymo moksliniuose šaltiniuose plėtojamas universaliasias įmonės strategijas jų taikymo oligopolinėje rinkoje sąlygomis, o empiriškai patvirtinamas taikant sudarytą integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelį realioms įmonėms.

3. Remiantis siūlomu modeliu, oligopolinės įmonės konkurencinės strategijos formavimas apima taikytinų strategijų alternatyvų (dalinių konkurencinių strategijų) atranką ir jų lauktino poveikio įmonės veiklos rezultatams lyginamąjį vertinimą, identifikuojant integruotą konkurencinę strategiją sudarysiančias palankiausias dalines strategijas ir nustatant jų taikymo mastą (svorį integruotoje strategijoje). Skaičiavimams atlikti pasitelkiami daugiakriterinio vertinimo metodai, kai vertinamas alternatyvas sudaro įmonės taikytinos dalinės konkurencinės strategijos, o vertinimo kriterijus – sistema į įmonės finansinį rezultatą orientuotų detaliųjų veiklos rodiklių: naujai pritrauktų vartotojų skaičius, prarastų vartotojų skaičius, prekės / paslaugos vartojimo intensyvumas, prekės / paslaugos materialioji vertė, vartotojo suvokiama prekės / paslaugos nematerialioji vertė, lanksti kainodara ir kainų diskriminacija, parduotų prekių / paslaugų savikaina vienam pardavimų litui, pardavimo sąnaudos vienam pardavimų litui, bendrosios ir administracinės sąnaudos vienam pardavimų litui. Skaičiavimų įeigos duomenys, apimantys įmonės taikytinų dalinių strategijų rinkinį, aplinkos poveikio strategijoms taikyti bei dalinių strategijų lauktino poveikio veiklos rezultato detaliesiems rodikliams vertinimus, nustatomi tiriamų įmonių ekspertų struktūrizuotos anketinės apklausos būdu.

4. Pritaikius konkurencinės strategijos formavimo modelį, sudarytos siūlomos tiriamų oligopolinių įmonių integruotos konkurencinės strategijos: nustatytos taikytinos dalinės konkurencinės strategijos ir jų taikymo mastas. Modelio pritaikymo pagrindinis rezultatas – tiriamų įmonių integruotų konkurencinių strategijų struktūros, leidžiančios kiekybiškai palyginti atskirų dalinių konkurencinių strategijų lauktiną veiksmingumą. Kartu pažymima, kad sprendimas dėl strateginių veiksmų pasirinkimo yra aukščiausių įmonės vadovų prerogatyva, kai taikant sudarytą modelį galima pateikti moksliskai pagrįstus ir paremtus skaičiavimais pasiūlymus sprendimams dėl strategijos formavimo priimti.

5. SER kontekste atliktas konkurencinės aplinkos veiksnių ir įmonių strateginės elgsenos sąryšių empirinis tyrimas leidžia pagrįsti modelio pritaikymo

rezultatus, patvirtina modelio praktinį pritaikomumą. Disertacijoje realizuota empirinių tyrimų schema, apimanti konkurencinės aplinkos atrinktoje oligopolinėse rinkose lyginamąją analizę, integruotos konkurencinės strategijos formavimo modelio pritaikymą ištirtose rinkose veikiančioms įmonėms ir šio taikymo rezultatų mokslinį-ekonominį interpretavimą nagrinėjant rinkos veiksnių ir įmonių integruotų konkurencinių strategijų sąsajas, leidžia pagrįsti modelio pritaikymo rezultatus, empiriškai patvirtina teoriniu lygmeniu nagrinėtus SER sąryšius.

6. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis patikslintas remiantis empirinio pritaikymo rezultatais, pažymėta modelio prielaidų įtaka atliktiems skaičiavimams ir gautiems rezultatams, identifikuotos modelio praplėtimo ir lankstaus taikymo galimybės. Remiantis empirinio pritaikymo rezultatais, patikslintas modelį sudarančių dalinių strategijų rinkinys: rinkos plėtros strategijos, į papildinių rinkas nukreiptos strategijos, konkurentų sekimo strategijos, potencialių „naujų“ įėjimo atgrasinimo strategijos integruotos su kitomis dalinėmis strategijomis, modelyje paliekant 14 kryptių dalines konkurencines strategijas. Pagrindinės modelio prielaidos, apimančios į jį įtrauktas dalines konkurencines strategijas ir įmonės veiklos rezultato detaliuosius rodiklius, nėra kritinės: praktiniais sumetimais taikant modelį konkrečiai įmonei, gali būti praplėstas arba patikslintas ir vertinamų dalinių strategijų rinkinys, ir įmonės veiklos rodiklių sistema. Modelio lankstumas praplečia potencialias jo pritaikymo galimybes, didina disertacijoje atliktų tyrimų praktinę reikšmę.

Literatūra ir šaltiniai

Abell, P.; Felin, T.; Foss, N. 2008. Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links, *Managerial and Decision Economics* 29: 489–502.

Aiginger, K. 1999. The Use of Game Theoretical Models for Empirical Industrial Organization, in *Competition, Efficiency, and Welfare*. Ed. by D. C. Mueller *et al.* Kluwer Academic Publishers, 253–277.

Aiginger, K. 2000. Specialisation of European Manufacturing, *Austrian Economics Quarterly* 2: 81–92.

Aiginger, K.; Davies, S. W. 2004. Industrial Specialisation and Geographic Concentration: Two Sides of the Same Coin? Not for the European Union, *Journal of Applied Economics* 7(2): 231–248.

Akio, T. 2005. The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, *Ritsumeikan International Affairs* 3: 125–150.

Amir, R.; Stepanova, A. 2006. Second-Mover Advantage and Price Leadership in Bertrand Duopoly, *Games and Economic Behavior* 55(1): 1–20.

Andrews, K. 1983. Directors: Responsibility for Corporate Strategy, in *Strategic Management*. *Harvard Business Review*. Ed. by R. G. Hamermesh. New York: Wiley & Sons, 512–521.

- Andruškevičius, A. 2005. Rangovų vertinimas daugiakriteriniu COPRAS metodu, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 11(3): 158–169.
- Ansoff, I. H. 1979. *Corporate strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Harmondsworth: Penguin Books. 205 p.
- Ansoff, I. H. 1984. *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall International. 510 p. ISBN 0-13-451808-X.
- Armentano, D. T. 1978. A Critique of Neoclassical and Austrian Monopoly Theory. In *New Directions in Austrian Economics*. Ed. by L. M. Spadaro. Kansas City: Sheed Andrews and McMeel, 94–110.
- Atkinson, B.; Livesey, F.; Milward, B. 1998. *Applied Economics*. London: Macmillan Press. 496 p. ISBN 0-333-67382-4.
- Auškalnytė, R. 2001. *Pramonės įmonių plėtra: ekspansijos strategijos: daktaro disertacija*. Vilnius: VGTU. 141 p.
- Barnes, N. 2005. *A Market Analysis of the US Pet Food Industry to Determine New Opportunities for the Cranberry Industry* [interaktyvus]. University of Massachusetts [žiūrėta 2008 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hss.uts.edu.au/public_communication/student_work/cranberry_ad.pdf>.
- Barnett, W.; Block, W.; Saliba, M. 2005. Perfect Competition: A Case of “Market Failure”, *Corporate Ownership and Control* 2(4): 70–75.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Barney, J. B.; Arkan, A. M. 2005. The Resource-Based View: Origins and Implications, in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Ed. by M. A. Hill *et al.* Malden: Blackwell Publishing, 124–188.
- Barney, J. B.; Hesterley, W. S. 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall. 368 p. ISBN 0-13-154274-5.
- Bivainis, J.; Staškevičius, A. T. 2004. Įmonės daugiakomponentės strategijos modeliaivimas, *Verslas: teorija ir praktika* 5(4): 152–156.
- Bivainis, J.; Zinkevičiūtė, V. 2006. Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 12(2): 99–107.
- Bosas, A. 2000. *Korporacijos konkurencingumo didinimo veiksnių tyrimai: daktaro disertacija*. Vilnius: VU. 153 p.
- Bosas, A. 2004. *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 625 p. ISBN 9955-585-76-5.
- Burges, G. H. 1989. *Industrial Organization*. New Jersey: Prentice Hall. 384 p. ISBN 0-13-462458-0.

Buzzell, R. P.; Gale, B. T.; Sultan, R. 1983. Market Share. A Key to Profitability. In *Strategic Management. Harvard Business Review*. Ed. by R. G. Hamermesh. New York: Wiley & Sons, 97–111.

Carlton, D. W.; Perloff, J. M. 2005. *Modern Industrial Organization*. Fourth Edition. New York: Addison Wesley. 822 p. ISBN-0-321-22341-1.

Certo, S. C.; Peter, J. P. 1988. *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: Random House. 1203 p. ISBN 0-394-35920-8.

Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press. 463 p.

Clark, J. B. 1915. *Essentials of Economic Theory*. New York: The Macmillan Company. 566 p.

Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm, *Economica* 4: 386–405.

Cole, G. A. 1997. *Strategic Management: Theory and Practice*. 2nd Edition. London: Letts Educational. 246 p. ISBN 1-85805-184-3.

Časas, R. 2000. *Įmonių konkuravimo strategijų šaltinių atpažinimas ir įvertinimas Lietuvos rinkoje*: daktaro disertacija. Vilnius: VU. 196 p.

David, F. F. 1986. *Fundamentals of Strategic Management*. Columbus: Merrill Publishing. 894 p. ISBN 0-675-20551-4.

David, F. F. 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall. 393 p. ISBN 0-13-186949-3.

Demsetz, H. 1973. Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy, *Journal of Law and Economics* 16(1): 1–9.

Dobson, P.; Starkey, K.; Richards, J. 2004. *Strategic Management: Issues and Cases*. Oxford: Blackwell Publishing. 247 p. ISBN: 978-1-4051-1181-2.

Drucker, P. F. 1986. *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books. 553 p. ISBN 0-525-24463-8.

Drucker, P. F. 2002. The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review* (August): 95–103.

Dumčiuvienė, D. 2000. *Rinkos struktūros mikroekonominė analizė*. Kaunas: Technologija. 46 p.

Easterby-Smith, M.; Lyles, M.; Peteraf, M. 2009. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions, *British Journal of Management* 20: 1–8.

Foss, N. 1998. The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, *Scandinavian Journal of Management* 14(3): 133–149.

French, S. 2009. Re-thinking the Foundations of the Strategic Business Process, *Journal of Management Development* 28(1): 51–76.

Friedman, J. W. 1969. Symposium on Experimental Economics: On Experimental Research in Oligopoly, *Review of Economic Studies* 36(108): 399–415.

- Friedman, J. W. 1971. A Noncooperative View of Oligopoly, *International Economic Review* 12(1): 106–122.
- Friedman, J. W. 1988. On the Strategic Importance of Prices versus Quantities, *RAND Journal of Economics* 19(4): 607–622.
- Friedman, J. W. 1999. The Legacy of Augustin Cournot. *Department of Economics Working Paper, 99-05*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Friedman, M.; Friedman, R. 1980. *Free to Choose*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. 338 p. ISBN 0-15-133481-1.
- Gaižutis, A. 2000. *Lietuvos lentpjūvystės įmonių marketingo strategijų tyrimas: daktaro disertacija*. Vilnius: VU. 159 p.
- Gates, S.; Langevin, P. 2010. Human Capital Measures, Strategy, and Performance: HR Managers' Perceptions, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 23(1): 111–132.
- Gilani, S.; Gilani, B. 2008. Competitive Strategy Analysis of the Arabian Perfume Market: Case in Focus: Al Haramain Perfumes, *International Journal of Business Strategy* 8(3): 13–36.
- Ginevičius, R. 1998. *Įmonių veiklos diversifikacija*. Vilnius: Technika. 152 p.
- Ginevičius, R. 2000. Įmonių prisitaikymo prie išorės aplinkos strategijos, *Verslas: teorija ir praktika* 1(1): 10–17.
- Ginevičius, R. 2006. Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svorių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika, *Verslas: teorija ir praktika* 7(1): 3–13.
- Ginevičius, R. 2008. Normalization of Quantities of Various Dimensions, *Journal of Business Economics and Management* 9(1): 79–86.
- Ginevičius, R. 2009a. Quantitative Evaluation of Unrelated Diversification of Enterprise Activities, *Journal of Civil Engineering and Management* 15(1): 105–111.
- Ginevičius, R. 2009b. Socioekonominių sistemų būklės kiekybinio įvertinimo problematika, *Verslas: teorija ir praktika* 10(2): 69–83.
- Ginevičius, R.; Andruškevičius, A. 2008. The Influence of Diversification of Construction Enterprises on the Efficiency of their Commercial and Economic Activities, in *5th International Conference "Business and Management 2008"*: konferencijos straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika, 47–49.
- Ginevičius, R.; Auškalnytė, R. 2001. Įmonės strategijos vertinimas pagal I. Ansoffo produkto-rinkos modelį, *Statyba* 7(2): 158–164.
- Ginevičius, R.; Butkevičius, A.; Podvezko, V. 2005. Naujų Europos Sąjungos šalių ekonominės plėtros daugiakriterinis įvertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 6(2): 85–93.
- Ginevičius, R.; Čirba, S. 2005. Rodiklių reikšmių transformavimas atliekant daugiakriterinius vertinimus, *Verslas: teorija ir praktika* 6(3): 125–130.

- Ginevičius, R.; Čirba, S. 2007. Determining Market Concentration, *Journal of Business Economics and Management* 8(1): 3–10.
- Ginevičius, R.; Čirba, S. 2009. Additive Measurement of Market Concentration, *Journal of Business Economics and Management* 10(3): 191–198.
- Ginevičius, R.; Korsakienė, R. 2005. Exploration of Strategy: Objectives, Competences and Competitive Advantage, *Journal of Business Economics and Management* 6(1): 13–22.
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008a. Application of Game Theory for Doupoly Market Analysis, *Journal of Business Economics and Management* 9(3): 207–217.
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008b. Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas, *Verslas: teorija ir praktika* 9(4): 306–312.
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009. Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 10(4): 247–258.
- Ginevičius, R.; Paliulis, N. K.; Chlivickas, E.; Merkevičius, J. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955-28-057-3.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2004. Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 5(1): 3–9.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2006. Assessing the Financial State of Construction Enterprises, *Technological and Economic Development of Economy* 12(3): 188–194.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008a. Daugiakriterinio vertinimo būdų suderinamumas, *Verslas: teorija ir praktika* 9(1): 73–80.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008b. Determining the Optimal Number of Enterprise Activities. In *5th International Conference “Business and Management 2008”*: konferencijos straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika, 50–53.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008c. Multicriteria Evaluation of Lithuanian Banks from the Perspective of their Reliability for Clients, *Journal of Business Economics and Management* 9(4): 257–267.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008d. Multicriteria Graphical-Analytical Evaluation of the Financial State of Construction Enterprises, *Technological and Economic Development of Economy* 14(4): 452–461.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2009. Evaluating the Changes in Economic and Social Development of Lithuanian Counties by Multiple Criteria Methods, *Technological and Economic Development of Economy* 15(3): 418–436.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V.; Bruzgė, Š. 2008a. Evaluating the Effect of State Aid to Business by Multicriteria Methods, *Journal of Business Economics and Management* 9(3): 167–180.

- Ginevičius, R.; Podvezko, V.; Raslanas, S. 2008b. Evaluating the Alternative Solutions of Wall Insulation by Multicriteria Methods, *Journal of Civil Engineering and Management* 14(4): 217–226.
- Ginevičius, R.; Zubrecovas, V. 2009. Selection of the Optimal Real Estate Investment Project Basing on Multiple Criteria Evaluation Using Stochastic Dimensions, *Journal of Business Economics and Management* 10(3): 261–270.
- Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review* (Spring): 114–135.
- Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* 17: 109–122.
- Grant, R. M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Third Edition. Malden: Blackwell Publishers. 461 p. ISBN 0-631-20780-5.
- Gronskas, V. 2005. *Ekonominė analizė*. Kaunas: Technologija. 195 p. ISBN 9955-09-870-8.
- Gurau, C. 2007. Porter's Generic Strategies: A Re-interpretation from a Relationship Marketing Perspective, *The Marketing Review* 7(4): 369–383.
- Hart, S. L. 1995. A Natural Resource-Based View of the Firm, *The Academy of Management Review* 20(4): 986–1014.
- Hayek, F. A. 2002. Competition as a Discovery Procedure, *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 5(3): 9–23.
- Hayes, M. G. 2008. Keynes's Degree of Competition, *The European Journal of the History of Economic Thought* 15(2): 275–291.
- Hays, F. H.; DeLurgio, S. A.; Gilbert Jr., A. H. 2009. Concentration, the Internet and Pricing of Bank Assets and Liabilities, *Research in Business and Economics Journal* 1: 1–13.
- Hingley, M.; Sodano, V.; Lindgreen, A. 2008. Differentiation Strategies in Vertical Channels. A Case Study from the Market for Fresh Produce, *British Food Journal* 110(1): 42–61.
- Hunt, S. D.; Morgan, R. M. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing* 59: 1–15.
- Hunt, S. D.; Derozier, C. 2004. The Normative Imperatives of Business and Marketing Strategy: Grounding Strategy in Resource-Advantage Theory, *Journal of Business and Industrial Marketing* 19(1): 5–22.
- Hunt, S. D.; Madhavaram, S. 2006. Teaching Marketing Strategy: Using Resource-Advantage Theory as an Integrative Theoretical Foundation, *Journal of Marketing Education* 28(2): 93–105.
- Hwang, C. L.; Yoon, K. 1981. *Multiple Attribute Decision Making-Methods and Applications. A State of the Art Survey*. New York: Springer-Verlag. 259 p.

- Hyman, D. 1992. *Economics*. Second Edition. Boston: Irwin. 1040 p. ISBN 0-256-08381-9.
- Iacocca, L. 1990. Management by Nagging. In *Readings in Strategic Management*. Third Edition. Ed. by A. Thompson *et al.* Boston: Homewood, 61–68.
- Jacobson, D.; Andreosso-O'Callaghan, B. 1996. *Industrial Economics and Organization. A European Perspective*. London: McGraw-Hill. 367 p.
- Jucevičius, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.
- Juozaitytė, L. 2007. *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. 415 p. ISBN 978-9986-38-792-3.
- Hill, R.; Myatt, A. 2007. Overemphasis on Perfectly Competitive Markets in Microeconomics Principles Textbooks, *Journal of Economic Education* (Winter): 58–77.
- Kaplan, R.; Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. 323 p. ISBN 0-87584-651-3.
- Kendall, M. 1970. *Rank Correlation Methods*. 4th Edition. London: Charles Griffin and Company.
- Kirzner, I. M. 1963. *Price System*. New Jersey: D. Van Nostrand Company. 324 p.
- Koons, R. C. 1992. Doxastic Paradox and Reputation in Iterated Games. In *Proceedings of the 4th Conference on Theoretical Aspects of Reasoning about Knowledge*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 60–72. ISBN 1-55860-243-9.
- Kor, Y. Y.; Mahoney, J. T. 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies* 41(1): 183–191.
- Korsakienė, R. 2004. Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė, *Verslas: teorija ir praktika* 5(2): 52–58.
- Kotler, P. 2001. *Marketing Management*. Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall. 719 p. ISBN 0-536-63099-2.
- Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 729 p. ISBN 0-13-145757-8.
- Krivka, A.; Ginevičius, R. 2009. Rinkos struktūra konkurencinės strategijos formavimo kontekste, *Mokslas – Lietuvos ateitis* 1(3): 34–37.
- Le Roux, L.; Oosthuizen, H. 2010. The Development of an Instructional Design Model as a Strategic Enabler, *South African Journal of Business Management* 4(1): 25–36.
- Levišauskaitė, K.; Rakevičienė, J. 2004. Elektroninė bankininkystė Lietuvoje: plėtros tendencijos ir problemos, *Pinigų studijos* 2: 94–109.
- Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas. 1999. Žin., 1999, Nr. 30-856.
- Mahoney, J. T. 2005. *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks: Sage Publications. 272 p. ISBN 1412905435.

- Malinauskas, P.; Petrašenko, T. 2001. Daugiabučių namų priežiūros proceso daugiakriterinė analizė, *Statyba* 7(2): 138–147.
- Melnikas, B. 2001. Verslo efektyvumas, konkurencija ir inovacijos Rytų ir Vidurio Europos šalyse: globalizacijos ir Europos integracijos aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* 1(2): 107–119.
- Miller, A.; Dess, G. G. 1996. *Strategic Management*. Second Edition. New York: McGraw-Hill. 1155 p. ISBN 0-07-042791-7.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review* (Fall): 11–24.
- Mintzberg, H. 1990. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. In *Readings in Strategic Management*. Third Edition. Ed. by A. Thompson *et al.* Boston: Homewood, 53–60.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. 1998. *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press. 406 p. ISBN 0-684-84743-4.
- Mosca, M. 2008. On the Origins of the Concept of Natural Monopoly: Economies of Scale and Competition, *The European Journal of the History of Economic Thought* 15(2): 317–353.
- NASDAQ [interaktyvus]. 2009. Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX Vilnius ir Baltijos šalių VP rinka [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nasdaqomxbaltic.com>>.
- Nelson, R. R.; Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press. p. 437.
- Opricovic, S.; Tzeng, G. 2004. Compromise Solution by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS, *European Journal of Operational Research* 156: 445–455.
- Paulson, R. D. 1990. The Chief Executive as Change Agent. In *Readings in Strategic Management*. Third Edition. Ed. by A. Thompson *et al.* Boston: Homewood, 3–9.
- Pearce, A. J.; Robinson, R. B. 1991. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Fourth Edition. Boston: Irwin. 1049 p. ISBN 0-256-08323-1.
- Pehrsson, A. 2009. Barriers to Entry and Market Strategy: A Literature Review and a Proposed Model, *European Business Review* 21(1): 64–77.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal* 14: 179–191.
- Podvezko, V. 2005. Ekspertų įvertinių suderinamumas, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 11(2): 101–107.

- Podvezko, V. 2008. Sudėtingų dydžių kompleksinis vertinimas, *Verklas: teorija ir praktika* 9(3): 160–168.
- Ponikvar, N; Rant, M. 2007. Firm Specific Determinants of Markup – the Case of Slovenian Manufacturing Firms, *Journal of Business Economics and Management* 8(3): 203–212.
- Porter, M. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review* (March–April): 137–145.
- Porter, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review* (May–June): 43–59.
- Porter, M. 1990a. New Global Strategies for Competitive Advantage, *Planning Review* (May–June): 4–14.
- Porter, M. 1990b. The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review* (March–April): 73–93.
- Porter, M. 1991. Towards the Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal* 12: 95–117.
- Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* (November–December): 61–78.
- Porter, M. 1998a. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 558 p. ISBN 0-684-84146-0.
- Porter, M. 1998b. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 397 p. ISBN 0-684-84148-7.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* (May–June): 79–91.
- Prasad, A. 2010. Strategy as “Inferior” Choice: A Re-interpretation of Porter’s “What is Strategy?”, *Journal of Management Research* 10(1): 15–24.
- Punniyamoorthy, M.; Murali, R. 2008. Balanced Score for the Balanced Scorecard: A Benchmarking Tool, *Benchmarking: An International Journal* 15(4): 420–443.
- Quinn, J. B. 1990. Managing Strategic Change. In *Readings in Strategic Management*. Third Edition. Ed. by A. Thompson *et al.* Boston: Homewood, 10–32.
- Raguseo, D. 2009. Static and Dynamic Quantity-Setting Games: An In-Class Experiment, *Verklas: teorija ir praktika* 10(4): 308–314.
- Rasmusen, E. 2006. *Games and Information. An Introduction to Game Theory*. Fourth Edition. Oxford: Blackwell Publishers. 484 p. ISBN 978-1-4051-3666-2.
- Raudeliūnienė, J. 2007. *Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas: daktaro disertacija*. Vilnius: VGTU. 150 p.
- Rojas, C. 2008. Price Competition in US Brewing, *The Journal of Industrial Economics* 56(1): 1–31.

- Rothbard, M. N. 2004. *Man, Economy, and State with Power and Market*. Scholar's Edition. Auburn: Ludwig Von Mises Institute. 631 p. ISBN 0-945466-30-7.
- Rumelt, R. P. 1991. How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal* 12: 167–185.
- Rusjan, B. 2010. Model of a Strategic Analysis of Manufacturing: Application of General Planning and Analysis Process Methodology, *Advances in Management* 3(2): 39–44.
- Rutkauskas, A. V. 2006. *Konkurencingo verslo projektavimas*. Vilnius: Technika. 351 p. ISBN 9955-28-058-1.
- Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. 1989. *Microeconomics*. 13th Edition. New York: McGraw-Hill. 658 p. ISBN 0-07-054878-1.
- Saloner, G.; Shepard, A.; Podolny, J. 2001. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons. 442 p. ISBN 0-471-38071-7.
- Scherer, F. M. 2007. Uncertainty and Choice: The Challenges of Pharmaceutical Efficacy, Safety, and Cost, *Managerial and Decision Economics* 28: 267–283.
- Schumpeter, J. A. 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Third Edition. New York: Harper & Raw. 431 p.
- Sekliuckienė, J. 2006. *Organizacijos išteklių įveiklinimo siekiant konkurencinio pranašumo modelis: daktaro disertacija*. Kaunas: KTU. 160 p.
- Sheth, J. N.; Sisodia, R. S. 2002. Competitive Markets and the Rule of Three, *Ivey Business Journal* (September–October): 1–5.
- Shapiro, M. M. 1985. *Foundations of the Market-Price System*. Boston: University Press of America. 396 p. ISBN 0-8191-4543-2.
- Smith, A. 2004. *Tautų turtas*. Vilnius: Margi raštai. 512 p.
- Skominas, V. 2000. *Mikroekonomika*. Vilnius: Enciklopedija. 415 p. ISBN 9986-433-24-X.
- Statistikos departamentas* [interaktyvus]. 2009. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės [žiūrėta 2009 m. spalio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>.
- Sunada, M. 2008. Network Effects with Quality Change: An Empirical Analysis of the Japanese Mobile Telecommunication Market, 1995–2001, *Managerial and Decision Economics* 29: 657–674.
- Sutton, J. 2006. *Market Structure: Theory and Evidence* [interaktyvus]. London School of Economics [žiūrėta 2008 m. rugsėjo 20 d.] Prieiga per internetą: <http://personal.lse.ac.uk/SUTTON/market_structure_theory_evidence.pdf>.
- Symeonidis, G. 1996. Innovation, Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes, *OECD Economic Studies* 27(2): 35–70.

- Strandskov, J. 2006. Sources of Competitive Advantages and Business Performance, *Journal of Business Economics and Management* 7(3): 119–129.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Thompson, A.; Arthur, A.; Strickland, A. J. 1992. *Strategic Management. Concepts and Cases*. 6th Edition. Boston: Homewood. 1117 p. ISBN 0-256-09698-8.
- Thompson, A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. 2005. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill. 1180 p.
- Turskis, Z. 2008. Multi-Attribute Contractor Ranking Method by Applying Ordering of Feasible Alternatives of Solutions in Terms of Preferability Technique, *Baltic Journal of Sustainability* 14(2): 224–239.
- Uslay, C.; Altintig, Z. A.; Winsor, R. D. 2010. An Empirical Examination of the “Rule of Three”: Strategy Implications for Top Management, Marketers, and Investors, *Journal of Marketing* 74: 20–39.
- Vaitkevičius, S. 2007. Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers’ Knowledge and Experience, *Engineering Economics* 4(54): 70–77.
- Vasiliauskas, A. 2006. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. 383 p. ISBN 9955-09-594-6.
- Verslo žinios [interaktyvus]. 2009. Bendrovių rezultatai [žiūrėta 2009 m. spalio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleList=1&Type=4>>.
- Von Mises, L. 1996. *Human Action: A Treatise on Economics*. Fourth Revised Edition. San Francisco: Fox & Wilkes. 906 p. ISBN 0-930073-18-5.
- Von Mises, L. 1998. Monopoly Prices, *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 1(2): 1–28.
- Von Neumann, J.; Morgenstern, O. 1953. *Theory of Games and Economic Behavior*. Third Edition. London: Oxford University Press. 641 p.
- VST [interaktyvus] 2009. AB „VST“ 2006 m. finansinė ataskaitomybė [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vst.lt/index.php/investuotojams/metines_ataskaitos/808>.
- Wade, M.; Hulland, J. 2004. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research, *MIS Quarterly* 28(1): 107–142.
- Warren, K. 2008. *Strategic Management Dynamics*. West Sussex: John Wiley & Sons. 696 p. ISBN 978-0-470-06067-4.
- Weber, S.; Anders, S. 2007. Price Rigidity and Market Power in German Retailing, *Managerial and Decision Economics* 28: 737–749.

- Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Banaitienė, N. 2001. *Pastato gyvavimo proceso daugiakriterinė analizė*. Vilnius: Technika. 379 p. ISBN 9986-05-441-9.
- Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Turskis, Z.; Tamošaitienė, J. 2008. Selection of the Effective Dwelling House Walls by Applying Attributes Values Determined at Intervals, *Journal of Civil Engineering and Management* 14(2): 85–93.
- Zavadskas, E. K.; Vilutienė, T.; Turskis, Z.; Tamošaitienė, J. 2010. Contractor Selection for Construction Works by Applying SAW-G and TOPSIS GREY Techniques, *Journal of Business Economics and Management* 11(1): 34–55.
- Zavadskas, E. K.; Simanaukas, L.; Kaklauskas, A. 1998. *Sprendimų paramos sistemos statyboje*. Vilnius: Technika. 235 p. ISBN 9986-05-382-X.
- Ансофф, И. 1989. *Стратегическое управление*. Москва: Экономика. 520 p. ISBN 5-282-00652-9.
- Катькало, В. С. 2002. Стратегический менеджмент. Теории стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы, *Вестник Санкт-Петербургского университета* 2(16): 3–21.
- Катькало, В. С. 2003. Классика теории стратегического управления. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления, *Вестник Санкт-Петербургского университета* 3(24): 3–17.
- Портер, М. 2006. *Конкуренция*. Москва: Вильямс. 602 p. ISBN 5-8459-0794-2.
- Робинсон, Д. 1986. *Экономическая теория несовершенной конкуренции*. Москва: Прогресс. 472 p.
- Розанова, Н. 2003. Экономические основы конкурентной политики, *Экономический вестник ростовского государственного университета* 1(4): 141–148.
- Слущкий, А.; Авдашева, С.; Розанова, Н.; Яковлев, А. 2004. *Теория организации промышленности* [interaktyvus]. Институт „Экономическая школа“ [žiūrėta 2008 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://io.economicus.ru>>.

Autoriaus publikacijos disertacijos tema

Straipsniai recenzuojamuose mokslo žurnaluose

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2010a. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(2): 87–95. ISSN 1648-0627 (EBSCO *Business Source Complete*).

Ginevičius, R.; Krivka, A.; Šimkūnaitė, J. 2010. The Model of Forming Competitive Strategy of an Enterprise under the Conditions of Oligopolic Market, *Journal of Business Economics and Management* 11(3): 367–395. ISSN 1611-1699 (ISI *Web of Science*).

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009a. Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 247–258. ISSN 1648-0627 (EBSCO *Business Source Complete*).

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009b. Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 191–203. ISSN 1648-0627 (EBSCO *Business Source Complete*).

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008a. Application of Game Theory for Douopoly Market Analysis, *Journal of Business Economics and Management* 9(3): 207–217. ISSN 1611-1699 (ISI *Web of Science*).

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008b. Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(4): 306–312. ISSN 1648-0627 (EBSCO *Business Source Complete*).

Krivka, A.; Ginevičius, R. 2009. Rinkos struktūra konkurencinės strategijos formavimo kontekste, *Mokslas – Lietuvos ateitis* [Science – Future of Lithuania] 1(3): 34–37. ISSN 2029-2341 (*Index Copernicus*).

Krivka, A. 2010. Įmonės konkurencinės aplinkos veiksniai: oligopolinių rinkų lyginamosios analizės pavyzdys, *Mokslas – Lietuvos ateitis* [Science – Future of Lithuania] 2(2): 32–37. ISSN 2029-2341 (*Index Copernicus*).

Straipsniai kituose leidiniuose

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2010b. The Model of the Integrated Competitive Strategy of an Enterprise under the Conditions of Oligopolic Market. In *6th International Conference “Business and Management 2010”*: konferencijos straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika, 985–992. ISSN 2029-4441.

Krivka, A. 2009. Šiuolaikinės įmonės ištekliai ir jų reikšmė formuojant konkurencinę strategiją, *Verslas, vadyba ir studijos 2008: mokslo darbai*. Vilnius: Technika, 38–50. ISSN 1648-8156.

Krivka, A. 2008. Optimali rinkos struktūra – alternatyvus požiūris. *11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos „Verslas XXI amžiuje“ straipsnių rinkinys*. Vilnius: Technika, 234–244. ISBN 9789955283843.

Priedai

A priedas. MinHHI rodiklio taikymo koncentruotoms rinkoms modeliavimas

Siekiant pagrįsti teiginį, kad koncentruotose oligopolinėse rinkose *minHHI* rodiklio (2.3 formulė) reikšmės nežymiai nukrypta nuo *HHI* rodiklio (2.2 formulė) reikšmių, modeliuojamos 7 hipotetinės rinkos, kuriose veikia po 3 oligopolinės įmonės (1–3), bendrai užimančias nuo 60 iki 90 proc. rinkos, ir po 10 kitų įmonių (4–13), kurių kontroliuojamos rinkos dalys mažėja geometrine progresija (A.1 lentelė). Skaičiuojant *minHHI* rodiklį, daroma prielaida, kad tyrimui prieinami tik 1–3 įmonių pardavimų duomenys, o 4–13 įmonių valdomos rinkos dalys laikomos vienodomis. *MinHHI* rodiklio reikšmės lyginamos su *HHI* reikšmėmis, nustatant absoliutų ir santykinį nuokrypius.

Atliktas modeliavimas patvirtina, kad kitų (ne oligopolinių) įmonių poveikis *HHI* rodikliui nėra reikšmingas, kai stambiausia įmonė (iš 4–13 įmonių), kurios pardavimai nežinomi, iš tikrųjų užima iki 5 proc. rinkos – tokiu atveju santykinis nuokrypis nesiekia 1 proc., t. y. *minHHI* rodiklis labai tiksliai rodo rinkos koncentraciją ir gali būti laikomas empiriškai lengvai pritaikomu koncentracijos matavimo rodikliu. Kitais modeliavimo atvejais, kai tarp oligopolinių įmonių (kurių pardavimai žinomi) nepatenka iki 10 proc. rinkos valdančios įmonės, santykinis

nuokrypis, siekiantis apie 4–6 proc., verčia atsižvelgti į galimą paklaidą skaičiavimų rezultatuose.

A.1 lentelė. Min*HHI* rodiklio nuokrypių nuo *HHI* modeliavimas (sudaryta autoriaus)
Table A.1. Modelling of min*HHI* indicator deviations from *HHI*

Įmonės	Įmonių užimamos rinkos dalys (hipotetinėse rinkose 1–7)						
	1	2	3	4	5	6	7
1	0,4000	0,3000	0,3000	0,3000	0,3000	0,2000	0,2000
2	0,3000	0,3000	0,3000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000
3	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000
Bendra oligopolinių įmonių (1–3) rinkos dalis	0,9000	0,8000	0,8000	0,7000	0,7000	0,6000	0,6000
4	0,0500	0,1000	0,0500	0,1000	0,0500	0,1000	0,0500
5	0,0250	0,0500	0,0384	0,0673	0,0440	0,0768	0,0475
6	0,0125	0,0250	0,0295	0,0453	0,0387	0,0590	0,0451
7	0,0063	0,0125	0,0226	0,0305	0,0340	0,0453	0,0428
8	0,0031	0,0063	0,0174	0,0205	0,0299	0,0348	0,0406
9	0,0016	0,0031	0,0133	0,0138	0,0263	0,0267	0,0385
10	0,0008	0,0016	0,0102	0,0093	0,0231	0,0205	0,0366
11	0,0004	0,0008	0,0079	0,0063	0,0203	0,0157	0,0347
12	0,0002	0,0004	0,0060	0,0042	0,0179	0,0121	0,0330
13	0,0001	0,0002	0,0046	0,0028	0,0157	0,0093	0,0313
Bendra likusių įmonių (4–13) rinkos dalis	0,1000	0,2000	0,2000	0,3000	0,3000	0,4000	0,4000
Oligopolinių įmonių svoris <i>HHI</i>	0,2900	0,2200	0,2200	0,1700	0,1700	0,1200	0,1200
Likusių įmonių svoris <i>HHI</i>	0,0033	0,0133	0,0061	0,0183	0,0102	0,0242	0,0164
<i>HHI</i>	0,2933	0,2333	0,2261	0,1883	0,1802	0,1442	0,1364
min <i>HHI</i>	0,2910	0,2240	0,2240	0,1790	0,1790	0,1360	0,1360
Absoliutus nuokrypis, $HHI - \min HH I$	0,0023	0,0093	0,0021	0,0093	0,0012	0,0082	0,0004
Santykinis nuokrypis, $(HHI - \min HH I) / HH I$	0,80 %	4,00 %	0,91 %	4,93 %	0,66 %	5,71 %	0,26 %

B priedas. Universaliosios verslo strategijos, adaptuotos konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti

B.1 lentelė. Universaliosios verslo strategijos, adaptuotos konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti (sudaryta autoriaus)

Table B.1. Generic business strategies, adapted to design the model of forming competitive strategy in oligopolic market

Nagrinėtos universaliosios strategijos	Konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti taikytinos strategijos
M. Porter (1998b) generinės strategijos	
Sąnaudų lyderio strategija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į visos rinkos plėtrą orientuotos strategijos (naujų vartotojų įtraukimas, naujų vartojimo progų paieška siekiant masto ekonomijos efekto) ➤ Į tiekėjus nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su tiekėjais formavimas ir palaikymas siekiant minimizuoti savikainą naudojant gamybai maksimaliai pritaikytas medžiagas ir žaliavas palankiomis tiekimo kainomis) ➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su paskirstymo kanalais formavimas ir palaikymas siekiant minimizuoti pardavimo sąnaudas) ➤ Į įmonės technologinius, vadybinius, žmogiškuosius ir informacinius išteklius nukreiptos strategijos siekiant mažinti savikainą, pardavimo ir administracines sąnaudas
Diferenciacijos strategija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketingo ir rėmimo strategijos (prekių ženklų kūrimas, reklama ir kitos rėmimo priemonės, produkcijos dizainas ir pakuotė) ➤ Produkto plėtros strategijos (produkcijos modifikavimas ir tobulinimas pagal vartotojų poreikius, kokybės gerinimas) ➤ Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos ➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su paskirstymo kanalais formavimas ir palaikymas siekiant užtikrinti produkcijos išskirtinumą) ➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (naujų segmentų kūrimas, lyderystės rinkos segmentuose siekimas pritaikant produkciją specifiniams vartotojų poreikiams) ➤ Į įmonės technologinius, vadybinius, žmogiškuosius ir informacinius išteklius nukreiptos strategijos tiriant vartotojų poreikius, pritaikant jiems prekes ar paslaugas
Fokuso strategija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (naujų segmentų kūrimas, lyderystės rinkos segmentuose siekimas)
I. Ansoff (1984, 1989) augimo strategijos, integracijos strategijos (Thompson et al. 2005; David 1986, 2007), diversifikacijos strategijos (Ginevičius 1998, 2009a; Ginevičius et al. 2006)	
Įsiskverbimo strategija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į visos rinkos plėtrą orientuotos strategijos (siekiant pardavimų augimo į rinką įtraukiant naujus vartotojus) ➤ Į tiekėjus nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su tiekėjais formavimas ir palaikymas siekiant pardavimų augimo mažėjant savikainai)

B.1 lentelės tęsinys

Nagrinėtos universaliosios strategijos	Konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti taikytinos strategijos
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su paskirstymo kanalais formavimas ir palaikymas, kai didinti pardavimus siekiama geresnio ir sąnaudų atžvilgiu efektyvesnio priėjimo prie galutinių vartotojų dėka) ➤ Į įmonės technologinius, vadybinius, žmogiškuosius ir informacinius išteklius nukreiptos strategijos (kai didinti pardavimus siekiama mažėjančių sąnaudų ir geresnio vartotojų poreikių supratimo dėka) ➤ Marketingo ir rėmimo strategijos (prekinių ženklų kūrimas, reklama ir kitos rėmimo priemonės, kuriomis siekiama pritraukti naujų vartotojų bei didinti prekių ar paslaugų vartojimą tarp esamų klientų) ➤ Puolimo strategijos (rinkos dalies didinimas konkurentų pardavimų sąskaita: kainų karas ir kitos intensyvios konkurencijos strategijos)
Produkto tobulinimas	➤ Produkto plėtros strategijos (produkcijos modifikavimas ir tobulinimas pagal vartotojų poreikius, kokybės gerinimas)
Rinkos plėtra	➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (naujų segmentų kūrimas neperžengiant rinkos ribų)
Diversifikacija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į papildinių rinkas orientuotos strategijos (diversifikacija į papildinių rinkas siūlant produktų paketus) ➤ Į tiekėjus nukreiptos strategijos (diversifikacija į tiekėjų rinką siekiant gamybai maksimaliai pritaikytų medžiagų ir žaliavų patikimo tiekimo palankiomis kainomis) ➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos (diversifikacija į paskirstymo kanalų rinką siekiant tiesioginio priėjimo prie galutinių vartotojų)
Integracijos strategijos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į tiekėjus nukreiptos strategijos (atgalinė integracija į tiekėjų rinką siekiant gamybai maksimaliai pritaikytų medžiagų ir žaliavų patikimo tiekimo palankiomis kainomis) ➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos (priešakinė integracija į paskirstymo kanalų rinką siekiant tiesioginio priėjimo prie galutinių vartotojų)
<i>Puolimo ir gynybinės strategijos (Thompson et al. 2005; David 1986, 2007; Porter 1998a)</i>	
Puolimo strategijos	➤ Puolimo strategijos (aktyvios konkurencijos strategijos siekiant perimti konkurentų vartotojus, plėsti rinkos dalį konkurentų pardavimų sąskaita; remiamos sąnaudų, diferenciacijos, vidinių išteklių ir kitais santykiniais pranašumais)
Gynybinės strategijos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gynybinės strategijos (pozicijų rinkoje ir jos segmentuose apsauga, puolimo atgrasinimas, prevenciniai veiksmai) ➤ Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos (vartotojų lojalumo skatinimas, pakeitimo sąnaudų didinimas, aptarnavimas po pardavimo siekiant išlaikyti turimus klientus) ➤ Konkurencinio atsako strategijos
<i>Konkurencinės strategijos skirtingais rinkos raidos etapais (Porter 1998b; Thompson et al. 2005)</i>	
Strategijos augančioje rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (naujų segmentų formavimas siekiant užimti tvirtas lyderio pozicijas) ➤ Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijos („bendrasis interesas“ siekiant palankaus rinkos įvaizdžio vartotojų, tiekėjų, paskirstymo kanalų, kredito institucijų atžvilgiu)

B.1 lentelės pabaiga

Nagrinėtos universaliosios strategijos	Konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modeliui sudaryti taikytinos strategijos
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į tiekėjų nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su tiekėjais formavimas siekiant patenkinti augančią paklausą) ➤ Į paskirstymo kanalus nukreiptos strategijos (ilgalaikių santykių su paskirstymo kanalais formavimas siekiant užtikrinti augančios paklausos poreikius atitinkančio prekių ar paslaugų kiekio pateikimą vartotojams) ➤ Įmonės gero vardo formavimo ir prekių ženklų plėtros strategijos (siekiant pritraukti į rinką įeinančius naujus vartotojus) ➤ Technologinių išteklių plėtros strategijos (užtikrinant augančią paklausą atitinkančius įmonės gamybos pajėgumus)
Strategijos brandžioje rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į įmonės technologinius, vadybinius, žmogiškuosius ir informacinius išteklius nukreiptos strategijos siekiant mažinti savikainą, pardavimo ir administracines sąnaudas ➤ Į pastovaus vartotojų sluoksnio formavimą nukreiptos strategijos (vartotojų lojalumo skatinimas, pakeitimo sąnaudų didinimas, aptarnavimas po pardavimo siekiant išlaikyti turimus klientus) ➤ Produkto plėtros strategijos (produkcijos modifikavimas ir tobulinimas, produktų paketų kūrimas siekiant didinti pardavimus esamiems vartotojams) ➤ Marketingo ir rėmimo strategijos (reklama ir kitos rėmimo priemonės siekiant konkuruoti dėl esamų vartotojų, didinti prekių ar paslaugų vartojimo intensyvumą tarp esamų vartotojų, kelti vartotojų suvokiamą įmonės produkcijos vertę) ➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (augančių ir pelningų segmentų identifikavimas, koncentruojant juose įmonės konkurencinius veiksmus)
<i>P. Kotler ir K. Keller (2006) pozicijos rinkoje strategijos</i>	
Rinkos lyderės strategijos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į visos rinkos plėtrą orientuotos strategijos (naujų vartotojų įtraukimas, naujų produkcijos vartojimo progų ir paskirčių paieška) ➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (naujų rinkos segmentų formavimas) ➤ Strategijos, nukreiptos į potencialių „naujų“ įėjimo į rinką atgrasinimą (siekiant lyderiui palankios nuspėjamos konkurencinės aplinkos) ➤ Gynybinės strategijos (pozicijų rinkoje ir jos segmentuose apsauga, puolimo atgrasinimas) ➤ Į įmonės gero vardo ir reputacijos įgijimą bei palaikymą nukreiptos strategijos (formuojant teigiamą įvaizdį visuomenės ir valdžios atstovų atžvilgiu, dominavimą rinkoje pateisinant socialiniu įmonės vaidmeniu)
Pretendentės į lyderės strategijos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puolimo strategijos (aktyvios ir agresyvios konkurencijos strategijos, nukreiptos į rinkos lyderę)
Sekėjos strategijos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkurentų sekimo strategijos (prekių ar paslaugų mėgdžiojimas, konkurentų veiksmų įeinant į naujus rinkos segmentus atkartojimas, kainų derinimas)
Nišų užpildytojos strategijos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Į rinkos segmentus nukreiptos strategijos (tvirtų konkurencinių pozicijų atskiriuose rinkos segmentuose siekimas)

C priedas. Tiriant verslo koncentraciją Lietuvos ekonomikoje analizuotos sustambintos (2-jų ženklų lygio) ekonominės veiklos rūšys

C.1 lentelė. 2-jų ženklų lygio nefinansinės ekonominės veiklos rūšių įmonių 2006 m. veiklos rezultatai (Statistikos departamentas 2009)

Table C.1. The performance of 2-digit level non-financial economic activities' enterprises in 2006

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Pardavimai, tūkst. Lt	Pardavimų struktūra	Pridėtinė vertė gamybos kaime, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės struktūra	Dirbančiųjų skaičius, asmenys	Įmonių skaičius, 500-999 darbuotojai	Įmonių skaičius, 1000 ir daugiau darbuotojų
Iš viso pagal ekonomines veiklas	146 000	170 167 286	-	36 283 490	-	1 002 400	86	40
02 Miškininkystė, medienos ruošą ir susijusių paslaugų veikla	1292	671 647	0,4 %	295 397	0,8 %	10 571	-	-
05 Žvejyba, žuvų auginimas ir susijusių paslaugų veikla	188	237 466	0,1 %	42 303	0,1 %	1804	1	-
10 Akmens anglių ir rusvųjų anglių kasyba; durpių gavyba	22	100 716	0,1 %	45 551	0,1 %	1380	-	-
11 Nevalytos naftos ir gamtinių dujų gavyba; paslaugų veikla, būdinga naftos ir dujų gavybai, išskyrus žvalgybą	7	263 084	0,2 %	170 665	0,5 %	459	-	-
14 Kita kasyba ir karjerų eksploatavimas	44	280 300	0,2 %	126 192	0,3 %	1611	-	-
15 Maisto produktų ir gėrimų gamyba	1324	8 490 604	5,0 %	1 831 113	5,0 %	51 395	12	5
16 Tabako gaminių gamyba	1	-	-	-	-	-	1	-
17 Tekstilės gaminių gamyba	829	1 255 930	0,7 %	403 284	1,1 %	17 984	5	2
18 Drabužių siuvimas (gamyba) kailių išdirbimas ir dažymas	2238	1 238 368	0,7 %	541 848	1,5 %	32 278	2	3
19 Odų rauginimas ir išdirbimas; lagaminų, rankinių, balno reikmenų, pakinktų ir avalynės gamyba	186	119 346	0,1 %	43 803	0,1 %	1820	-	-
20 Medienos bei medienos ir kamštinės gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	4525	2 797 269	1,6 %	740 218	2,0 %	33 057	4	-
21 Plaušienos, popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	87	433 515	0,3 %	99 794	0,3 %	2269	-	-
22 Leidyba, spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	1621	1 273 519	0,7 %	398 269	1,1 %	12 118	1	-
23 Kokso, rafinuotų naftos produktų ir branduolinio kuro gamyba	3	-	-	-	-	-	-	1
24 Chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba	119	2 826 333	1,7 %	515 493	1,4 %	6056	-	2
25 Guminių ir plastikinių dirbinių gamyba	390	2 196 534	1,3 %	531 623	1,5 %	9517	1	-
26 Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	941	1 764 275	1,0 %	624 565	1,7 %	11 937	1	-
27 Pagrindinių metalų gamyba	35	74 026	0,0 %	28 494	0,1 %	923	-	-
28 Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	1426	2 028 720	1,2 %	584 532	1,6 %	18 413	2	-
29 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, mašinų ir įrangos gamyba	394	1 174 809	0,7 %	397 361	1,1 %	10 916	2	1
30 Įstaigos įrangos ir kompiuterių gamyba	39	89 195	0,1 %	13 592	0,0 %	406	-	-
31 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, elektros mašinų ir aparatūros gamyba	271	987 221	0,6 %	294 792	0,8 %	6566	-	1
32 Radijo, televizijos ir ryšių įrangos bei aparatūros gamyba	65	797 186	0,5 %	128 680	0,4 %	5751	2	1
33 Medicinos, tikslųjų ir optinių prietaisų, įvairių tipų laikrodžių gamyba	290	435 241	0,3 %	166 187	0,5 %	3979	1	-

C.1 lentelės pabaiga

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Pardavimai, tūkst. Lt	Pardavimų struktūra	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės struktūra	Dirbančiųjų skaičius, asmenys	Įmonių skaičius, 500–999 darbuotojai	Įmonių skaičius, 1000 ir daugiau darbuotojų
34 Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	33	420 930	0,2 %	62 453	0,2 %	1181	–	–
35 Kitos transporto įrangos gamyba	152	928 956	0,5 %	309 736	0,9 %	7195	2	1
36 Baldų gamyba; kita, niekur kitur nepriskirta, gamyba	1970	2 392 244	1,4%	670 726	1,8 %	28 376	8	–
37 Antrinis perdėrbimas	69	474 684	0,3 %	61 617	0,2 %	1679	–	–
40 <i>Elektrros, dujų, garo ir karšto vandens tiekimas</i>	188	6 468 599	3,8 %	1 980 634	5,5 %	19 352	5	5
41 Vandens rinkimas, valymas ir paskirstymas	86	365 734	0,2 %	232 151	0,6 %	6026	2	–
45 <i>Siatyba</i>	17 585	14 011 828	8,2 %	4 374 138	12,1 %	124 841	8	1
50 <i>Variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimas, techninė priežiūra ir remontas; automobilių degalų mažmeninė prekyba</i>	7420	13 405 496	7,9 %	1 352 280	3,7 %	46 871	1	1
51 <i>Didmeninė ir komisinė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais</i>	7084	38 774 771	22,8 %	4 269 925	11,8 %	78 637	1	2
52 <i>Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą; asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymas</i>	38 082	18 987 066	11,2 %	2 610 547	7,2 %	143 491	3	7
55 <i>Viešbučiai ir restoranai</i>	3742	1 642 662	1,0 %	568 344	1,6 %	38 626	2	1
60 <i>Sausumos transportas; transportavimas vamzdžiais</i>	4579	8 272 575	4,9 %	2 647 104	7,3 %	66 172	4	2
61 Vandens transportas	28	493 334	0,3 %	215 654	0,6 %	1780	2	–
62 Oro transportas	15	391 867	0,2 %	48 558	0,1 %	829	1	–
63 Papildomoji ir pagalbinė transporto veikla; kelionių agentūrų veikla	1899	4 476 890	2,6 %	928 384	2,6 %	16 780	2	–
64 <i>Paštas ir telekomunikacijos</i>	377	3 329 751	2,0 %	1 443 749	4,0 %	16 371	1	2
70 <i>Nekilnojamojo turto operacijos</i>	13 528	4 028 876	2,4 %	2 008 121	5,5 %	30 833	–	–
71 <i>Mašinų ir įrenginių be operatoriaus ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų nuoma</i>	1080	527 659	0,3 %	205 081	0,6 %	3573	–	–
72 <i>Kompiuteriai ir su jais susijusi veikla</i>	1490	1 007 961	0,6 %	351 591	1,0 %	7497	–	–
73 <i>Moksliniai tyrimai ir bandomoji veikla</i>	119	71 345	0,0 %	30 509	0,1 %	736	–	–
74 <i>Kita verslo veikla</i>	11 545	4 676 543	2,7 %	2 027 258	5,6 %	58 755	6	2
80 <i>Švietimas</i>	2954	255 730	0,2 %	128 114	0,4 %	6872	–	–
85 <i>Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas</i>	2831	436 902	0,3 %	226 406	0,6 %	14 483	–	–
90 <i>Nuotėkų ir atliekų šalinimo, sanitarinių sąlygų užtikrinimo ir panaši veikla</i>	179	631 953	0,4 %	333 730	0,9 %	11 297	1	–
92 <i>Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla</i>	2280	1 318 849	0,8 %	419 391	1,2 %	8469	1	–
93 <i>Kita aptarnavimo veikla</i>	10 348	397 198	0,2 %	167 961	0,5 %	16 446	1	–

Tirti atrinktos ekonominės veiklos rūšys pažymėtos kursyvu.

C.2 lentelė. 2-jų ženklų lygio finansinio tarpininkavimo ekonominės veiklos rūšių įmonių 2006 m. veiklos rezultatai (Statistikos departamentas 2009)

Table C.2. The performance of 2-digit level financial economic activities' enterprises in 2006

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Produkcijos vertė, tūkst. Lt	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Dirbančiųjų skaičius, asmenys
65 Finansinis tarpininkavimas, išskyrus draudimo ir pensijų lėšų kaupimą	252	2 884 411	1 951 937	10 659
66 Draudimo ir pensijų lėšų, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, kaupimas	53	583 607	288 942	4 925
67 Pagalbinė finansinio tarpininkavimo veikla	234	225 896	145 127	1 903

Tirti atrinkta ekonominės veiklos rūšis pažymėta kursyvu.

D priedas. Tiriant verslo koncentraciją Lietuvos ekonomikoje analizuotos detaliosios (4-jų ženklų lygio) ekonominės veiklos rūšys

D.1 lentelė. 4-jų ženklų lygio nefinansinės ekonominės veiklos rūšių įmonių 2006 m. veiklos rezultatai (Statistikos departamentas 2009)

Table D.1. The performance of 4-digit level non-financial economic activities' enterprises in 2006

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Pardavimai, tūkst. Lt	Pardavimų dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje
15 Maisto produktų ir gėrimų gamyba	1 324	8 490 604	–	1 831 113	–
1511 Mėsos gamyba, paruošimas ir konservavimas	125	732 893	8,6 %	61 034	3,3 %
1512 Naminių paukščių mėsos gamyba, paruošimas ir konservavimas	7	44 341	0,5 %	3364	0,2 %
1513 Naminių paukščių mėsos ir kitos mėsos produktų gamyba	84	830 210	9,8 %	137 913	7,5 %
1520 Žuvų ir žuvų produktų paruošimas, perdirbimas ir konservavimas	76	700 696	8,3 %	115 301	6,3 %
1531 Bulvių paruošimas, perdirbimas ir konservavimas	4	715	0,0 %	90	0,0 %
1532 Vaisių, uogų ir daržovių sulčių gamyba	198	51 433	0,6 %	9987	0,5 %
1533 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, vaisių, uogų ir daržovių paruošimas, perdirbimas ir konservavimas	23	74 327	0,9 %	15 026	0,8 %
1541 Nevalyto aliejaus ir riebalų gamyba	5	1857	0,0 %	335	0,0 %
1551 Pietinių veikla ir sūrinių gamyba	24	1 964 932	23,1 %	447 263	24,4 %
1552 Valgomųjų ledų gamyba	9	67 333	0,8 %	21 138	1,2 %
1571 Paruoštų pašarų ūkio gyvuliams gamyba	18	445 946	5,3 %	55 468	3,0 %
1572 Paruošto ėdalo naminiams gyvūnėliams gamyba	4	415 864	4,9 %	76 255	4,2 %
1581 Duonos gamyba; šviežių konditerijos kepininių ir pyragaičių gamyba	314	558 754	6,6 %	172 242	9,4 %
1582 Džiūvėsių ir sausainių gamyba; ilgai išsilaikančių konditerijos kepininių ir pyragaičių gamyba	135	119 465	1,4 %	30 839	1,7 %
1583 Cukraus gamyba	3	265 828	3,1 %	58 312	3,2 %
1584 Kakavos, šokolado ir cukraus saldumynų gamyba	23	473 289	5,6 %	115 582	6,3 %
1585 Makaronų, vermišelių, kuskuso ir panašių miltinių produktų gamyba	20	45 844	0,5 %	16 728	0,9 %
1587 Užgardų ir pagardų gamyba	16	92 474	1,1 %	22 285	1,2 %
1589 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, maisto produktų gamyba	16	38 278	0,5 %	7192	0,4 %
1591 Distiliuotų alkoholinių gėrimų gamyba	3	185 729	2,2 %	50 497	2,8 %
1596 Alaus gamyba	63	724 895	8,5 %	260 379	14,2 %
1597 Salyklo gamyba	5	42 857	0,5 %	7993	0,4 %
1598 Mineralinio vandens ir gaiviųjų gėrimų gamyba	36	132 570	1,6 %	29 333	1,6 %
24 Chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba	119	2 826 333	–	515 493	–
2411 Pramoninių dujų gamyba	3	20 499	0,7 %	3854	0,7 %
2414 Kitų pagrindinių organinių chemikalų gamyba	7	59 885	2,1 %	33 217	6,4 %
2415 Trašų ir azoto junginių gamyba	7	1 680 078	59,4 %	340 114	66,0 %

D.1 lentelės tęsinys

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Pardavimai, tūkst. Lt	Pardavimų dalis 2-jų ženklų lygio ekonominiame veikloje	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės dalis 2-jų ženklų lygio ekonominiame veikloje
2416 Pirminių plastikų gamyba	6	681 761	24,1 %	36 668	7,1 %
2430 Dažų, lakų ir panašių dangų medžiagų, spaustuvinių dažų ir mastikų gamyba	32	89 149	3,2 %	18 045	3,5 %
2442 Farmacinių preparatų gamyba	17	115 005	4,1 %	44 673	8,7 %
2451 Muilo ir ploviklių, valiklių ir blizgiklių gamyba	17	33 557	1,2 %	8297	1,6 %
2452 Kvepalų ir tualetų priemonių gamyba	5	11 148	0,4 %	4188	0,8 %
2466 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, cheminių medžiagų gamyba	13	50 901	1,8 %	6801	1,3 %
40 Elektros, dujų, garo ir karšto vandens tiekimas	188	6 468 599	–	1 980 634	–
4011 Elektros gamyba	51	2 046 520	31,6 %	713 428	36,0 %
4012 Elektros perdavimas	14	18 792	0,3 %	3893	0,2 %
4013 Elektros paskirstymas ir pardavimas	44	2 100 266	32,5 %	726 080	36,7 %
4022 Dujinio kuro paskirstymas ir pardavimas dujotiekiais	6	1 023 229	15,8 %	262 329	13,2 %
4030 Garo ir karšto vandens tiekimas	73	1 279 792	19,8 %	274 904	13,9 %
45 Statyba	17 585	14 011 828	–	4 374 138	–
4511 Pastatų nugriovimas, išardymas; žemės darbai	170	269 240	1,9 %	123 828	2,8 %
4512 Žvalgomasis grėžimas	7	4 399	0,0 %	1575	0,0 %
4521 Bendroji pastatų statyba ir inžinerinių statinių statyba	13 431	8 545 428	61,0 %	2 559 746	58,5 %
4522 Laikančių stogo konstrukcijų ir stogo dangų montavimas	123	165 951	1,2 %	41 844	1,0 %
4523 Automagistralių, kelių tiesimas, aerodromų ir sporto įrenginių statyba	96	1 762 052	12,6 %	562 539	12,9 %
4524 Vandens statinių statyba	22	101 764	0,7 %	24 265	0,6 %
4525 Kiti statybos darbai, įskaitant specialiuosius profesinius darbus	161	303 012	2,2 %	109 786	2,5 %
4531 Elektros įrangos ir kitų įtaisų įrengimas	984	1 062 177	7,6 %	339 038	7,8 %
4532 Izoliacijos įrengimas	30	61 949	0,4 %	29 285	0,7 %
4533 Vandentiekio ir panašių sistemų įrengimas	1546	645 718	4,6 %	207 810	4,8 %
4534 Kitokių pastatų ir statinių įrengimas	67	91 988	0,7 %	34 118	0,8 %
4541 Tinkavimas	88	171 918	1,2 %	55 632	1,3 %
4542 Stalniaus dirbinių įrengimas	304	105 773	0,8 %	25 480	0,6 %
4543 Grindų ir sienų dengimas	203	260 388	1,9 %	85 608	2,0 %
4544 Dažymas ir stiklinimas	65	105 225	0,8 %	31 059	0,7 %
4545 Kiti baigiamieji statybos darbai	232	246 312	1,8 %	86 970	2,0 %
4550 Statybos ar griovimo įrenginių nuoma (su operatorių samdymu)	56	108 534	0,8 %	55 555	1,3 %
50 Variklinių transporto priemonių ir motociklų pardavimas, techninė priežiūra ir remontas; automobilių degalų mažmeninė prekyba	7 420	13 405 496	–	1 352 280	–
5010 Variklinių transporto priemonių pardavimas	1143	5 334 019	39,8 %	420 295	31,1 %
5020 Variklinių transporto priemonių techninė priežiūra ir remontas	4851	575 952	4,3 %	157 007	11,6 %
5030 Variklinių transporto priemonių atsarginių dalių ir pagalbinčių reikmenų pardavimas	1167	2 613 386	19,5 %	441 208	32,6 %
5040 Motociklų ir jų atsarginių dalių bei pagalbinčių reikmenų pardavimas, techninė priežiūra ir remontas	22	8781	0,1 %	1034	0,1 %
5050 Automobilių degalų mažmeninė prekyba	237	4 873 357	36,4 %	332 737	24,6 %
51 Didmeninė ir komisinė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais	7 084	38 774 771	–	4 269 925	–
5115 Baldų, namų ūkio reikmenų, metalo ir geležies dirbinių pardavimo agentų veikla	44	18 659	0,0 %	3876	0,1 %

D.1 lentelės tęsinys

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Pardavimai, tūkst. Lt	Pardavimų dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje
5116 Tekstilės, drabužių, avalynės ir odos dirbinių pardavimo agentų veikla	17	6927	0,0 %	1400	0,0 %
5117 Maisto produktų, gėrimų ir tabako pardavimo agentų veikla	30	46 220	0,1 %	8627	0,2 %
5118 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, specifinių produktų ar jų grupių pardavimo specializuota veikla, atliekama agentų	40	11 685	0,0 %	2442	0,1 %
5119 Įvairių prekių pardavimo agentų veikla	295	67 444	0,2 %	12 088	0,3 %
5121 Grūdų, sėklų ir pašarų gyvuliams didmeninė prekyba	105	1 254 241	3,2 %	116 683	2,7 %
5122 Gėlių ir sodinukų didmeninė prekyba	34	48 930	0,1 %	6214	0,1 %
5123 Gyvų gyvulių didmeninė prekyba	32	104 020	0,3 %	12 487	0,3 %
5124 Kailių, neišdirbtų ir išdirbtų odų didmeninė prekyba	40	60 872	0,2 %	2276	0,1 %
5131 Vaisių, uogų ir daržovių didmeninė prekyba	113	824 750	2,1 %	55 914	1,3 %
5132 Mėsos ir mėsos produktų didmeninė prekyba	108	350 361	0,9 %	24 675	0,6 %
5133 Pieno produktų, kiaušinių ir valgomąjo aliejaus bei riebalų didmeninė prekyba	52	443 470	1,1 %	34 407	0,8 %
5134 Svaigųjų ir kitų gėrimų didmeninė prekyba	42	1 106 195	2,9 %	81 310	1,9 %
5135 Tabako gaminių didmeninė prekyba	9	339 068	0,9 %	30 325	0,7 %
5136 Cukraus, šokolado ir cukraus saldumynų didmeninė prekyba	43	410 337	1,1 %	54 369	1,3 %
5137 Kavos, arbatos, kakavos ir prieskonių didmeninė prekyba	60	285 966	0,7 %	39 597	0,9 %
5138 Kitų maisto produktų, įskaitant žuvis, vėžiagyvius ir moliuskus, didmeninė prekyba	203	1 203 972	3,1 %	105 662	2,5 %
5139 Maisto, gėrimų ir tabako nespecializuota didmeninė prekyba	90	2 089 636	5,4 %	222 793	5,2 %
5141 Tekstilės dirbinių didmeninė prekyba	162	453 347	1,2 %	54 555	1,3 %
5142 Drabužių ir avalynės didmeninė prekyba	289	380 628	1,0 %	51 529	1,2 %
5143 Elektrinių buitinių aparatų arba prietaisų bei radijo ir televizijos prekių didmeninė prekyba	283	2 508 137	6,5 %	408 111	9,6 %
52 Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą; asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisyimas	38082	18 987 066	–	2 610 547	–
5211 Mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse, kuriose vyrauja maistas, gėrimai ir tabakas	3339	9 379 063	49,4 %	1 203 211	46,1 %
5212 Kita mažmeninė prekyba nespecializuotose parduotuvėse	909	516 668	2,7 %	77 493	3,0 %
5221 Vaisių, uogų ir daržovių mažmeninė prekyba	7	1 391	0,0 %	201	0,0 %
5222 Mėsos ir mėsos produktų mažmeninė prekyba	35	65 401	0,3 %	4 758	0,2 %
5224 Duonos, bandelių, konditerijos gaminių ir cukraus saldumynų mažmeninė prekyba	26	15 118	0,1 %	1 172	0,0 %
5225 Svaigųjų ir kitų gėrimų mažmeninė prekyba	54	63 065	0,3 %	5 458	0,2 %
5227 Kita maisto produktų, gėrimų ir tabako mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse	42	10 736	0,1 %	1 048	0,0 %
5231 Paruošiantys ir parduodantys vaistus vaistinėms	601	1 549 695	8,2 %	158 941	6,1 %
5232 Medicinos ir ortopedinių prekių mažmeninė prekyba	42	36 110	0,2 %	7 124	0,3 %
5233 Kosmetikos ir tualetų reikmenų mažmeninė prekyba	155	252 706	1,3 %	41 711	1,6 %
5241 Tekstilės mažmeninė prekyba	188	68 229	0,4 %	11 735	0,4 %
5242 Drabužių mažmeninė prekyba	604	718 761	3,8 %	128 015	4,9 %
5243 Avalynės ir odos gaminių mažmeninė prekyba	158	397 925	2,1 %	82 955	3,2 %

D.1 lentelės pabaiga

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Pardavimai, tūkst. Lt	Pardavimų dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje
5244 Kitų, niekur kitur nepriskirtų, baldų, apšvietimo įrangos ir namų ūkio reikmenų mažmeninė prekyba	374	460 147	2,4 %	70 716	2,7%
5245 Buitinių elektrinių aparatų arba prietaisų, radijo ir televizijos prekių mažmeninė prekyba	259	980 252	5,2 %	96 877	3,7%
5246 Metalo dirbinių, dažų ir stiklo mažmeninė prekyba	654	1 627 966	8,6 %	198 457	7,6%
5247 Knygų, laikraščių ir raštinės reikmenų mažmeninė prekyba	233	318 562	1,7 %	44 449	1,7%
5248 Kita mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse	1795	1 357 253	7,1 %	243 158	9,3%
5250 Naudotų daiktų mažmeninė prekyba parduotuvėse	669	121 108	0,6 %	33 016	1,3%
5261 Užsakomasis pardavimas paštu	25	23 563	0,1 %	3 739	0,1%
5262 Mažmeninė prekyba kioskuose ir prekyvietėse	22 696	701 147	3,7 %	114 169	4,4%
5263 Kita mažmeninė prekyba ne parduotuvėse	3756	248 167	1,3 %	57 930	2,2%
5271 Batų, batelių ir kitų odos gaminių bei dirbinių taisymas	471	7 466	0,0%	3 063	0,1%
5272 Elektrinių buitinių reikmenų taisymas	683	27 086	0,1 %	10 134	0,4%
5273 Įvairių tipų laikrodžių ir juvelyrinių dirbinių taisymas	216	3 445	0,0 %	1 322	0,1%
5274 Kitas, niekur kitur nepriskirtas, taisymas	81	13 447	0,1 %	5 274	0,2%
60 Sausumos transportas; transportavimas vamzdiniais	4579	8 272 575	-	2 647 104	-
6021 Kitas keleivių vežimo tvarkaraštyje nurodytas sausumos transportas	478	671 169	8,1 %	344 727	13,0%
6022 Taksi veika	577	58 724	0,7 %	26 656	1,0%
6023 Kitas keleivių vežimo sausumos transportas	192	124 526	1,5 %	38 862	1,5%
6024 Krovinių vežimas keliais	3327	6 188 451	74,8 %	1 608 043	60,7%
64 Paštas ir telekomunikacijos	377	3 329 751	-	1 443 749	-
6411 Valstybinio pašto veikla	3	175 622	5,3 %	110 644	7,7%
6412 Pasiuntinių, išskyrus valstybinį paštą, veikla	57	89 871	2,7 %	33 603	2,3%
6420 Telekomunikacijos	317	3 064 258	92,0 %	1 299 503	90,0%

Tirti atrinktos ekonominės veiklos rūšys pažymėtos kursyvu.

D.2 lentelė. 4-jų ženklų lygio finansinio tarpininkavimo ekonominės veiklos rūšių įmonių 2006 m. veiklos rezultatai (Statistikos departamentas 2009)

Table D.2. The performance of 4-digit level financial economic activities' enterprises in 2006

Ekonominės veiklos rūšys	Įmonių skaičius, įskaitant fizinius asmenis	Produkcijos vertė, tūkst. Lt	Produkcijos vertės dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje	Pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Lt	Pridėtinės vertės dalis 2-jų ženklų lygio ekonominėje veikloje
65 Finansinis tarpininkavimas, išskyrus draudimo ir pensijų lėšų kaupimą	252	2 884 411	-	1 951 937	-
6511 Centrinė bankininkystė	1	227864	7,9 %	204344	10,5 %
6512 Kitas piniginis tarpininkavimas (kredito įstaigos)	77	2107157	73,1 %	1388398	71,1 %
6521 Finansinė išperkamoji nuoma (lizingas)	14	273781	9,5 %	171670	8,8 %
6522 Kitas kredito teikimas	69	8570	0,3 %	3685	0,2 %
6523 Kitas, niekur kitur nepriskirtas, finansinis tarpininkavimas	91	267039	9,3 %	183840	9,4 %

Tirti atrinkta ekonominės veiklos rūšis pažymėta kursyvu.

Algirdas KRIVKA

ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS
FORMAVIMAS OLIGOPOLINĖJE RINKOJE

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai,
Ekonomika (04S)

Algirdas KRIVKA

FORMING ENTERPRISE COMPETITIVE
STRATEGY IN OLIGOPOLIC MARKET

Doctoral Dissertation

Social Sciences,
Economics (04S)

2010 11 05. 12,75 sp. l. Tiražas 20 egz.
Vilniaus Gedimino technikos universiteto
leidykla „Technika“,
Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius,
<http://leidykla.vgtu.lt>
Spausdino UAB „Ciklonas“,
J. Jasinskio g. 15, 01111 Vilnius