

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Algirdas KRIVKA

FORMING ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGY IN OLIGOPOLIC MARKET

SUMMARY OF 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).

The dissertation is being defended at the Council of Scientific Field of Economics at Vilnius Gediminas Technical University:

Chairman

Prof Dr Habil Aleksandras Vytautas RUTKAUSKAS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

Members:

Prof Dr Valentinas PODVEZKO (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S),

Prof Dr Habil Ona Gražina RAKAUSKIENĖ (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Economics – 04S),

Prof Dr Habil Algis ŠILEIKA (Institute of Labour and Social Research, Social Sciences, Economics – 04S),

Prof Dr Manuela TVARONAVIČIENĖ (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

Opponents:

Prof Dr Habil Albinas MARČINSKAS (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

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

The dissertation will be defended at the public meeting of the Council of Scientific Field of Economics in the Senate Hall of Vilnius Gediminas Technical University at 2 p. m. on 16 December 2010.

Address: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania.

Tel.: +370 5 274 4952, +370 5 274 4956; fax +370 5 270 0112;

e-mail: doktor@vgtu.lt

The summary of the doctoral dissertation was distributed on 15 November 2010.

A copy of the doctoral dissertation is available for review at the Library of Vilnius Gediminas Technical University (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lithuania).

© Algirdas Krivka, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Algirdas KRIVKA

ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS OLIGOPOLINĖJE RINKOJE

DAKTARO DISERTACIJOS SANTRAUKA

SOCIALINIAI MOKSLAI,
EKONOMIKA (04S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNIKA 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).

Disertacija ginama Vilniaus Gedimino technikos universiteto Ekonomikos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas

prof. habil. dr. Aleksandras Vytautas RUTKAUSKAS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

Nariai:

prof. dr. Valentinas PODVEZKO (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S),

prof. habil. dr. Ona Gražina RAKAUSKIENĖ (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S),

prof. habil. dr. Algis ŠILEIKA (Darbo ir socialinių tyrimų institutas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S),

prof. dr. Manuela TVARONAVIČIENĖ (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

Oponentai:

prof. habil. dr. Albinas MARČINSKAS (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

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

Disertacija bus ginama viešame Ekonomikos mokslo krypties tarybos posėdyje 2010 m. gruodžio 16 d. 14 val. Vilniaus Gedimino technikos universiteto senato posėdžių salėje.

Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva.

Tel.: (8 5) 274 4952, (8 5) 274 4956; faksas (8 5) 270 0112;

el. paštas doktor@vgtu.lt

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2010 m. lapkričio 15 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekoje (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lietuva).

VGTU leidyklos „Technika“ 1826-M mokslo literatūros knyga.

© Algirdas Krivka, 2010

Introduction

Topicality of the problem. The origins of strategy lie behind in the past in the works of ancient Chinese general Sun Tzu and Greek philosophers Socrates and Aristotle. In the beginning of the 20th century the scholars of management theory F. Taylor, A. Fayol and Ch. Barnard contributed significantly to research in the sphere of business organization management, while the very beginning of strategic management, as a science, is related to the works by A. Chandler, I. Ansoff and K. Andrews, all published in the 70-ties.

Constantly growing local competition, increasing pressure from foreign producers in the light of ongoing globalization processes, rapid changes in business conditions accelerated by technological progress and development of information systems determine the significant importance of business strategy for a modern enterprise: strategy is considered to be enterprise's response to rapidly changing, hardly forecasted environment; moreover, it is a proper tool to actively affect the environment in order to achieve the performance meeting the expectations of business owners.

The trend of growing business concentration has become common for the process of Lithuanian economy development nowadays (food product retail market, petroleum retail market); besides, high concentration in certain industries could be traced back to the former state monopoly privatization (fixed telephone connection service, mail service, production and distribution of electricity). A market or an industry, dominated by several producers or sellers, is considered to be oligopolic. The scholars of economics (e.g. L. Von Mises, M. Rothbard, M. Shapiro, I. Kirzner) associate oligopoly with a potential threat of cartels or other agreements on coordination of actions, consumer inefficient equilibrium even in case of fair competition.

Application of modern methods of strategic management to oligopolic enterprises is motivated by the close strategic interaction, where enterprise strategic decisions affect the situation in the whole market and could trigger competitors' response, whereas passive behaviour would definitely lead to insufficient performance; by the necessity to thoroughly plan the strategic activities with respect to the factors of internal and external environment; by the wide range of strategies in disposition of a large enterprise, supported by significant position in the market, considerable resources and high competency of management.

Object of research. Forming competitive strategy of the enterprise acting in oligopolic market.

Aim of the work. The aim of the dissertation is to design and apply in practice the complex model of forming enterprise competitive strategy in oligopolic market, founded on theoretical interrelations between market structure, enterprise conduct and performance, enabling to quantitatively assess the strategic alternatives and form the competitive strategy, favourable for business owners.

Tasks of the work. The following objectives are raised to achieve the aim of the dissertation:

1. Referring to scientific literature of strategic management, to define the concept of strategy and its role in the context of modern business.

2. To conduct comprehensive analysis of scientific literature, thoroughly comparing the models of market structures in the context of classical characteristics and in the light of forming enterprise strategy, distinguishing peculiarities of oligopoly.

3. On the basis of scientific literature to perform the theoretical analysis of interrelations between market power, business concentration and enterprise conduct; to explore quantitative indicators of business concentration.

4. Referring to scientific literature of strategic management, to explore internal and external sources of enterprise competitiveness affecting the formation of business strategy, to indicate the main generic alternatives of enterprise strategy, to scrutinize the models of analysing enterprise competitiveness and forming business strategy proposed by other authors.

5. To propose the original model of forming enterprise competitive strategy in oligopolic market, enabling to quantitatively assess the strategic alternatives and form the competitive strategy, favourable for business owners.

6. To conduct the complex research on business concentration in the main sectors of Lithuanian industry, trade and services, identifying oligopolic activities and evaluating their relative weight in the economy of the state.

7. To conduct the analysis of competitive environment in Lithuanian oligopolic markets selected for research, to apply the designed model of forming competitive strategy to enterprises acting therein.

8. To review and adjust the designed model of forming enterprise competitive strategy in oligopolic market with respect to the results of practical application.

Methodology of research. The methodological framework of the research is Structure–Conduct–Performance (SCP) theoretical concept. To design the model of forming competitive strategy, the systematic analysis of scientific literature of neoclassical economics, modern microeconomics, industrial organization and strategic management is performed, identifying the main

factors influencing the formation of competitive strategy in oligopolic market, scrutinizing generic strategic alternatives to be adapted for oligopolic market, critically studying the models of analysing enterprise competitiveness and forming business strategy proposed by other authors. The empirical research on business concentration invokes the analysis of statistical data; to apply the model, the formalized expert survey is conducted with the multicriteria methods applied for calculations; to interpret the results of application, the comparative analysis of competitive environment in the oligopolic markets under research and the qualitative analysis of interrelations between market factors and enterprise competitive strategy are implemented.

Scientific novelty. The essence of scientific novelty is creation of a brand new, original, scientifically grounded model of forming competitive strategy to be applied for enterprises acting in oligopolic markets. Originality of the model is predicated on:

- 1) orientation towards the particular market structure (oligopoly), with regards to specific market structure features as the key factors affecting enterprise strategic conduct and performance (SCP framework);
- 2) orientation towards enterprise performance as the main criterion for selecting the efficient strategies (SCP framework);
- 3) complex approach to designing competitive strategy (the set of partial strategies);
- 4) competitive strategy formation based on mathematical calculations.

Novelty and value of *theoretical research* are indicated as follows:

- 1) integration of theoretical interrelations between market structure, enterprise conduct and performance (SCP) in the context of forming business strategy;
- 2) systemization of theoretical knowledge of classical and neoclassical economics, industrial organization, strategic management and modern methods of quantitative assessment for the purpose of complex research on oligopolic markets and strategic conduct of enterprises acting therein;
- 3) minimum Herfindahl-Hirschman index, as the new indicator measuring concentration adapted for concentrated markets, has been proposed.

Practical value is indicated as follows:

1. The model of forming competitive strategy of the enterprise acting in oligopolic market has been proposed and empirically tested.
2. The approbated scheme of oligopolic market analysis and competitive strategy formation is applicable for similar research.
3. The conducted research on business concentration in the main sectors of Lithuanian industry, trade and services reveals the level of business

concentration and the relative share of oligopolic industries in the structure of economy of the state.

Defended propositions

1. Oligopolic structure is common for Lithuanian economy, having significant weight in the structure of business sector sales and value added.

2. Competitive strategy of oligopolic enterprise is multiple and complex: the proposed model of the integrated competitive strategy, involving the selection and the quantitative assessment of partial competitive strategies of various directions with regards to enterprise performance indicators, is a proper tool for forming competitive strategy of oligopolic enterprise.

3. SCP theoretical relations between market structure and conduct appear in practice: the factors of competitive environment in oligopolic market affect the choice of strategic actions (composition of the integrated competitive strategy) and their relative scales (weights of partial competitive strategies in the structure of the integrated strategy).

Approval of the results. Eleven articles focusing on the subject of the dissertation have been published: two in the journals quoted by *ISI Web of Science*, four – in the journals of *EBSCO Business Source Complete*, two – in the journals of *Index Copernicus* database, three – in other editions and conference material. Six presentations on the subject have been given in scientific conferences.

The scope of the scientific work. The scientific work consists of general characteristics of the dissertation, 5 chapters, general conclusions, list of references, list of publications and annexes. The total scope of the dissertation is 137 pages, including annexes, 20 pictures, 32 tables and 5 annexes. The number of references is 187.

1. The Content of Enterprise Competitive Strategy

Different authors (H. Mintzberg, I. Ansoff, M. Porter, P. Drucker) associate strategy with plan, pattern (model), position, perspective, manoeuvre, set of rules, competing formula or vision. Strategy secures the survival of organization in external environment and stimulates its growth, strategy defines the organization; the meaning of strategy for oligopolic enterprise is additionally predicated on the close interaction between competing market subjects, large business scale, and considerable social concern typical for concentrated markets. The core of the dissertation research is *competitive strategy*, aimed at gaining long-term competitive advantage in the specific market or industry. SCP model is employed as the theoretical framework for

preparing the dissertation, including the analysis of scientific literature, all theoretical and empirical research.

2. Market Structure in the Context of Forming Competitive Strategy

Market structure, as the source of factors affecting the formation of enterprise competitive strategy, is studied from the neoclassical point of view, on the basis of the works by Austrian economic school scientists J. B. Clark, L. Von Mises, M. Rothbard, J. Schumpeter, I. Kirzner, M. Shapiro, T. DiLorenzo, and by the scholars of industrial organization J. Robinson, A. Slutskij, D. Carlton, D. Jacobson, J. Sutton, F. Scherer, N. Rozanova.

The comparative analysis of market structures in the context of traditional features (number and size of enterprises, product differentiation, entrance and exit barriers, etc.), together with the new dimension, proposed by the author – *enterprise strategic conduct*, is performed. It has been confirmed that oligopoly is amongst the most inefficient, and, from the point of view of forming competitive strategy, the most complicated market structure; the context of oligopoly could be employed to treat enterprise strategic decisions in other imperfect markets structures – all aforementioned motivates topicality of the research and increases its value.

Long-term competitive advantage, as the main goal of enterprise competitive strategy, is related to gaining market power in imperfect competition markets, and derived from market inefficiency features (e.g. entrance barriers, imperfect information, immobile resources); furthermore, the ongoing process of competition forces enterprises to grow and concentrate, and might well be associated with the formation of monopoly, oligopoly or other consumer-unfavourable market structure. Concentration ratio and *minimum Herfindahl-Hirschman indicator*, proposed by the author, are selected for the quantitative evaluation of business concentration in empirical research.

3. Theoretical Research on Forming Enterprise Competitive Strategy

SCP model's component of enterprise conduct is studied on the basis of the works by strategic management scientists I. Ansoff, M. Porter, J. Barney, R. Grant, F. David, P. Kotler, R. Kaplan, M. Peteraf, A. Thompson, P. Dobson, J. Peter, R. Jucevičius, and others. The structural approach, corresponding to SCP relations between market factors and business strategy, is indicated as more appropriate for designing competitive strategy of oligopolic enterprise; while the resource theory is not proved to be directly related to oligopolic structure – resources and capabilities are recognised as the universal basis for forming business strategy in all market structures; with managerial, rather than

economic, nature. The critical analysis of the models of assessing enterprise competitiveness and forming business strategy, proposed by the other authors (R. Ginevičius, V. Podvezko, J. Raudeliūnienė, J. Bivainis, R. Korsakienė, F. David, R. Časas, J. Sekliuckienė), enables to indicate the niches for research and to motivate the novelty of the work. The strategic alternatives of oligopolic enterprise, to be included in the model of forming competitive strategy, are derived from generic business strategies, developed by the scholars of strategic management: M. Porter's generic strategies, I. Ansoff's growth strategies, integration and diversification, offensive and defensive strategies, etc.

4. The Model of Forming Enterprise Competitive Strategy in Oligopolic Market

The integrated competitive strategy of oligopolic enterprise is considered to be the concerted set of partial (detailed) competitive strategies, targeting the certain elements of internal and external environment of the enterprise and influencing performance. Partial competitive strategies are selected and their scales are determined with regards to their expected contribution to enterprise financial performance. To select the performance criteria, traditional profit-loss analysis is assumed, while the integrated performance indicator is decomposed into the detailed indicators, characterising enterprise's residual demand, its revenues from one unit of sales and costs to one litas of sales.

Partial competitive strategies are assessed with the help of multicriteria methods, developed throughout the recent years and widely applied in construction and social research (e.g. E. K. Zavadskas, A. Kaklauskas, R. Ginevičius, V. Podvezko, J. Bivainis). The alternatives under evaluation are the partial competitive strategies ($j = 1, \dots, n$) selected to be implemented by the enterprise, each of them is assessed with regards to the enterprise performance criteria ($i = 1, \dots, m$) (Table 1). The expected impact of the partial competitive strategy j on the detailed performance indicator i is measured by points: r_{ij} ranging from -3 to 3 , depending on the direction and the strength of the effect. Moreover, the impact of enterprise external and internal environment on the application of each partial strategy is taken into account. The result of the multicriteria evaluation is the ranking of strategic alternatives, enabling to form the integrated competitive strategy and estimate the scale s_j of each partial strategy chosen. *SAW*, *TOPSIS* and *VIKOR* methods are selected for the assessment of partial competitive strategies.

Table 1. The summary table of multicriteria evaluation of partial competitive strategies

Partial competitive strategies		Environment impact estimates				Criteria for assessing partial competitive strategies (description, number, weight)									Scales of partial competitive strategies							
		External environment		Internal environment		The number of customers	The number of customers lost	Intensity of consumption	Material value of goods or services	Consumer-realised non-material value of goods or services	Flexible pricing and price discrimination	Costs of sales to one litas of sales	Distribution costs to one litas of sales	General and administration costs to one litas of sales								
No	Description	Favourable	unfavourable	neutral	Favourable	unfavourable	neutral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ω_1	ω_2	ω	ω_i	ω_9	ω_9
1	Market expansion strategies							$r_{1,1}$	$r_{2,1}$	...	...	$r_{i,1}$	...	...	...	...	$r_{9,1}$	...	...	...	ω_9	$r_{9,1}$
2	Entrance deterrence strategies							$r_{1,2}$	...			...	...			...	$r_{8,1}$	...	...	...	ω_9	$r_{9,2}$
3	Strategies targeting market segments							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
4	Marketing and promotion strategies							...	...			...	...			...	...	...	...	...	...	...
5	Product development strategies							...	...			...	...			...	...	...	...	...	...	...
6	Strategies aimed at creating the contingent of permanent customers							...	...			...	...			...	...	...	...	...	...	...
7	Strategies targeting suppliers							...	...			...	...			...	...	...	...	...	...	...
8	Strategies targeting distribution channels							...	...			...	...			...	...	...	...	...	...	...
9	Strategies targeting complements of the product							$r_{1,j}$	...	...	...	r_{ij}	...	...	...	...	$r_{9,j}$	...	...	...	$r_{9,j}$	S_j
10	Strategies of developing and maintaining human and managerial resources							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
11	Strategies of developing and maintaining technological resources							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
12	Strategies of developing and maintaining information systems							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
13	Strategies aimed at gaining and maintaining a good name and reputation of the enterprise							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
14	Offensive strategies							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
15	Defensive strategies							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
16	Response strategies							...				...	...			...	...	...	...	...	...	...
17	Collaboration and cooperation strategies							$r_{1,17}$	...	...			...	...	...	...	$r_{9,17}$	...	...	...	$r_{9,17}$	S_{17}
18	Follower strategies							$r_{1,18}$	$r_{2,18}$	...	...	$r_{i,18}$	...	...	...	...	$r_{8,18}$	...	...	...	$r_{9,18}$	S_{18}

5. Empirical Research on Forming Competitive Strategy in Oligopolic Market

Empirical research are conducted in the following order: the research on business concentration to determine the scale of oligopoly in Lithuanian economy and select the particular markets for further study, the complex comparative analysis of competitive environment in the selected markets, application of the designed model to the enterprises, acting in the analysed markets, and the empirical research on interrelations between market factors and enterprise strategic conduct in the context of SCP model.

The empirical research on business concentration is based on the data by Department of Statistics for 2006 and relies on concentration ratio (CR_N) and minimum Herfindahl-Hirschman index ($\min HHI$) indicators: it has been estimated that at least 26.2 % of sales of all Lithuanian enterprises belonged to oligopolies, with a 25.1 % share in business sector value added, or 11.0 % of GDP (Table 2, oligopolic industries are indicated with *italic* font).

Table 2. Business concentration in the economic activities under research

No	Economic activities	Values of concentration indicators			
		CR_2	CR_3	CR_5	$\min HHI$
1	1511 <i>Production and preserving of meat</i>	–	0.465	0.623	0.090
2	1513 <i>Production of meat and poultrymeat products</i>	–	0.507	0.676	0.119
3	1551 <i>Operation of dairies and cheese making</i>	–	0.732	0.894	0.197
4	1596 <i>Manufacture of beer</i>	–	0.846	0.921	0.380
5	2410 <i>Production of basic chemicals</i>	–	0.884	0.967	0.270
6	4011 <i>Production of electricity</i>	–	0.487	0.572	–
7	4013 <i>Distribution and trade of electricity</i>	0.885	–	–	0.392
8	4022 <i>Distribution and trade of gaseous fuels through mains</i>	0.999	–	–	0.637
9	4521 <i>General construction of buildings and civil engineering works</i>	–	0.076	0.111	–
10	4523 <i>Construction of motorways, roads, airfields and sport facilities</i>	–	0.282	0.404	–
11	5010 <i>Sale of motor vehicles</i>	–	0.123	0.163	–
12	5050 <i>Retail sale of automotive fuel</i>	–	0.563	0.623	0.150
13	5139 <i>Non-specialized wholesale of food, beverages and tobacco</i>	–	0.793	0.877	0.266
14	5143 <i>Wholesale of electrical household appliances and radio and television goods</i>	–	0.643	0.713	0.242
15	5146 <i>Wholesale of pharmaceutical goods</i>	–	0.331	0.430	–
16	5155 <i>Wholesale of chemical products</i>	–	0.291	0.429	–
17	5184 <i>Wholesale of computers, computer peripheral equipment and software</i>	–	0.565	0.693	0.124
18	5211 <i>Retail sale in non-specialized stores with food, beverages or tobacco predominating</i>	–	0.640	0.723	0.176
19	6024 <i>Freight transport by road</i>	–	0.063	0.089	–
20	6420 <i>Telecommunications</i>	–	0.730	0.872	0.198
21	6512 <i>Other monetary intermediation</i>	–	0.670	0.826	0.183

The designed model of forming the integrated competitive strategy is applied to three enterprises operating in different oligopolic markets. The

results of the multicriteria assessment of partial competitive strategies of enterprise A is presented in Table 3: the most efficient partial strategies to comprise the integrated competitive strategy are indicated with *italic* font.

Table 3. The results of the multicriteria evaluation of partial competitive strategies of enterprise A

No	Partial competitive strategies	The results of evaluation (method, estimate values, ranks)							
		SAW		TOPSIS		VIKOR		Averages	
		S_j	R	C_j	R	Q_j	R	Sum of ranks	Ultimate ranks
1.	<i>Strategies targeting market segments</i>	0.130	3	0.437	3	0.542	3	9	3
2.	<i>Marketing and promotion strategies</i>	0.258	1	0.802	1	0.000	1	3	1
3.	<i>Product development strategies</i>	0.070	6	0.260	6	0.785	6	18	6
4.	<i>Strategies aimed at creating the contingent of permanent customers</i>	0.113	4	0.395	4	0.734	5	13	4
5.	<i>Strategies targeting distribution channels</i>	0.183	2	0.577	2	0.244	2	6	2
6.	<i>Strategies of developing and maintaining human and managerial resources</i>	0.107	5	0.359	5	0.593	4	14	5
7.	<i>Strategies of developing and maintaining technological resources</i>	0.033	8	0.165	8	0.989	9	25	8
8.	<i>Strategies of developing and maintaining information systems</i>	0.048	7	0.187	7	0.845	7	21	7
9.	<i>Strategies aimed at gaining and maintaining a good name and reputation of the enterprise</i>	0.032	9	0.153	9	0.986	8	26	9
10.	<i>Response strategies</i>	0.026	10	0.116	10	1.000	10	30	10

Application of the model allows providing scientifically grounded, based on the performed calculations, proposal on the composition of the integrated strategy, according to:

1) the ranking of partial competitive strategies (ratings of strategic alternatives with regards to their expected impact on performance), based on the results of multicriteria evaluation;

2) the values of SAW criterion S_j (quantitative and comparable estimates of strategic alternatives' expected impact on performance).

On the basis of normalised values of SAW criterion S_j the structures of the integrated competitive strategies are designed (Fig. 1 illustrates the case of enterprise A), enabling to quantitatively compare the expected contribution of strategic alternatives to enterprise performance, to identify the main priorities of business strategy.

To interpret the results of model application, the strategic conduct of the enterprises under research (their integrated competitive strategies) is examined in the context of competitive environment by analysing the interrelations

between market factors and enterprise strategy; furthermore, additional proposals on the composition of the integrated strategies are raised.



Fig. 1. The structure of the integrated competitive strategy of enterprise A

The model is adjusted according to the results of empirical application; the factors, affecting the results of application, the possibilities to extend the model and apply it more flexibly, together with the niches for further research, are indicated.

General Conclusions

1. *Oligopolic structure is common for Lithuania and has considerable relative scale in the economy of the state: according to statistical data of 2006, at least 26.2 % of total sales belonged to oligopolic industries, with a 25.1 % share in business sector value added, or 11.0 % of GDP.* A number of socially important markets, and industries having tangible impact on other economic activities, are determined to be oligopolic: production of electricity, distribution of electricity and gaseous fuels, retail sale of automotive fuel, production of chemicals, monetary intermediation, production of certain food products, wholesale and retail sale of food, beverages or tobacco, wholesale of pharmaceuticals. A wide spectrum of concentrated industries, with regards to the impact of oligopolic enterprise decisions on competitors, related industries and ultimate consumers of goods or services, leads to certain concerns about the state of competitive conditions in the whole Lithuanian economy.

2. *Competitive strategy of oligopolic enterprise is multiple and complex, in the designed model it is assumed to be the concerted set of partial (detailed) competitive strategies, targeting the certain elements of internal and external environment, and influencing enterprise performance.* The model includes 18

partial competitive strategies: market expansion strategies, entrance deterrence strategies, strategies targeting market segments, marketing and promotion strategies, product development strategies, strategies aimed at creating the contingent of permanent customers, strategies targeting suppliers, distributions channels and compliments of the product, strategies of developing and maintaining human and managerial resources, technological resources, information systems, good name and reputation of the enterprise, offensive, defensive, response, follower, collaboration and cooperation strategies. The complexity of oligopolic enterprise competitive strategy is confirmed theoretically by exploring generic strategic alternatives (developed by the scholars of strategic management) applicable in oligopoly; and approved empirically by applying the designed model of integrated competitive strategy to the real-world oligopolic enterprises.

3. *According to the proposed model, forming competitive strategy of oligopolic enterprise involves the selection of the strategic alternatives (partial competitive strategies) intended to be implemented, and the comparative assessment of their expected impact on enterprise performance in order to identify the most favourable partial strategies to comprise the integrated strategy, and to determine their scales (relative weights in the integrated strategy).* Multicriteria methods are applied for the quantitative evaluation, where the partial competitive strategies are the alternatives assessed, while the evaluation criteria are represented by the system of enterprise performance indicators, aimed at the ultimate financial result (profit or loss): the number of newly attracted customers, the number of customers lost, intensity of consumption, material value of goods or services, consumer-realized non-material value of goods or services, flexible pricing and price discrimination, costs of sales to one litas of sales, distribution costs to one litas of sales, general and administration costs to one litas of sales. Input data for the assessment, to include the set of partial strategies chosen to be applied, the estimates of enterprise's environment impact on the application of partial strategies and the estimates of partial strategies impact on the performance indicators, relies on the questionnaires filled by the experts from the enterprises under research.

4. *By applying the model of forming competitive strategy, the proposed integrated competitive strategies of the enterprises under analysis were designed: the partial strategies to be applied have been indicated and their scales have been determined.* The main results of model application are the structures of the integrated competitive strategies of the enterprises under research, enabling to quantitatively compare the expected contribution of various strategic alternatives seeking for favourable financial performance. However, it is stressed that the decision on selecting the strategic alternatives is the prerogative of the office and chief executive of the enterprise, while the

model is considered to be the tool to perform the necessary calculations and generate a well-founded proposal on forming competitive strategy.

5. *The empirical analysis of interrelations between the factors of competitive environment and enterprise strategic conduct (SCP framework) enables to motivate the results of model application, to make conclusions on applicability of the model.* The scheme of the dissertation empirical research, comprised of the comparative analysis of competitive environment in the selected oligopolic markets, followed by the model application to the enterprises acting in the latter markets, and economic interpretation of the application results by analysing the links between the specific market factors and the integrated competitive strategies designed, enables to motivate the results obtained and empirically confirms the theoretic relations of SCP.

6. *The model of the integrated competitive strategy is adjusted with regards to the results of empirical application; the impact of the assumptions on the calculations performed and on the results obtained is indicated, followed by the proposed possibilities to extend the model and apply it flexibly.* Referring to the results of empirical application, the set of partial strategies, included in the model, is reviewed: market expansion strategies, strategies targeting complements of the product, follower strategies and entrance deterrence strategies are integrated with other partial strategies, reducing the number of partial competitive strategies to 14 in the adjusted model. The core assumptions of the model, including the set of partial strategies and the detailed performance indicators, are presumed to be relatively flexible: for practical considerations, when applying the model to the particular enterprise, both the set of partial strategies and the system of performance criteria could be extended or adjusted. The flexibility of the model widens potential possibilities for its application and increases the practical value of the implemented research.

List of Published Works on the Topic of the Dissertation

In the reviewed scientific periodical publications

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)

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)

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)

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*)

Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008a. Application of Game Theory for Doupoly 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)

In the other editions

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”: Selected Papers*. 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

About the author

Algirdas Krivka was born in Visaginas, on the 24th of July 1982. Bachelor degree in Economics, Faculty of Economics, Vilnius University, 2004. Master of Science in Economics, Faculty of Economics, Vilnius University, 2006. In 2006–2010 – PhD student at Vilnius Gediminas Technical University, Faculty of Business Management.

ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS OLIGOPOLINĖJE RINKOJE

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 (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 (fiksutas telefoninis ryšys, pašto siuntų rinka, elektros gamyba ir paskirstymas). Dominuojant keliems stambiems didžiąją pasiūlos dalį užtikrinantiems gamintojams ar pardavėjams, rinka laikytina oligopoline. 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 nuodugniai planuoti strateginius veiksmus atsižvelgiant į išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius; plačiu spektru prieinamų strategijų, kurioms įgyvendinti būtina reikšminga pozicija rinkoje, nemaži ištekliai ir aukšta vadovų kompetencija.

Tyrimų objektas. Oligopolinėje rinkoje veikiančios įmonės konkurencinės strategijos formavimas.

Darbo tikslas. Disertacijos tikslas – remiantis rinkos struktūros, įmonių elgsenos ir veiklos rezultatų teoriniais sąryšiais, sukurti ir praktiškai aprobuoti 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 mokslinė 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, ištirti kiekybinius koncentracijos matavimo rodiklius.
4. Remiantis strateginio valdymo mokslinė literatūra, atlikti įmonės išorinių ir vidinių konkurencingumo šaltinių ir jų įtakos formuojamai strategijai teorinę analizę, išskirti pagrindines universaliąsias 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. Tyrimų metodologinis pagrindas yra rinkos struktūros, įmonių elgsenos, veiklos rezultatų (SER) teorinė koncepcija. Konkurencinės strategijos formavimo modeliui sudaryti, atliekama mokslinės literatūros sisteminė analizė išskiriant esminius konkurencinei strategijai oligopolinėje rinkoje formuoti turinčius įtakos veiksnius, nagrinėjant strategijų alternatyvas, taikytinas oligopolinėje rinkoje, kritiškai nagrinėjant kitų autorių siūlomus įmonės konkurencinio potencialo analizės ir strategijos formavimo modelius. Verslo koncentracijos empirinis tyrimas remiasi statistinių duomenų analize; strategijos formavimo modeliui pritaikyti atliekama formalizuota anketinė ekspertų apklausa, skaičiavimams pasitelkiami daugiakriterinio vertinimo metodai; modelio taikymo rezultatams interpretuoti atliekama konkurencinės aplinkos tiriamose rinkose lyginamoji analizė bei rinkos veiksmų ir įmonių strateginių sprendimų sąsajų kokybinė analizė.

Darbo mokslinis naujumas. Mokslinio naujumo esmė – sukurtas kokybiškai naujas, originalus, moksliskai 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 koncentruotoms 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.

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 kryptų 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 aprobavimas. Disertacijos tema yra paskelbta 11 mokslinių straipsnių, skaityti pranešimai 6 mokslinėse konferencijose.

Darbo apimtis. Darbą sudaro bendrosios disertacijos charakteristikos, 5 skyriai, bendrosios išvados, literatūros sąrašas, publikacijų sąrašas ir priedai. Disertacijos apimtis yra 137 puslapiai, įskaitant priedus, 20 paveikslų, 32 lentelės, 5 priedai. Rašant disertaciją buvo naudotasi 187 literatūros šaltiniais.

Pirmajame skyriuje mokslinės literatūros pagrindu 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: konkurencinės strategijos formavimą įtakojantys oligopolinės rinkos veiksniai, rinkos galia ir verslo koncentracija.

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

Ketvirtajame skyriuje sudaromas konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelis, apibūdinama jo empirinio taikymo metodika.

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

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 sukurama 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 „naujokų“ 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 universaliąsias 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 įėjos 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 – tiriųjų 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 atrinktose 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 plėtos strategijos, į papildinių rinkas nukreiptos strategijos, konkurentų sekimo strategijos, potencialių „naujų“ įėjimo atgrasinimo strategijos integruotos su kitomis dalinėmis strategijomis, modelyje paliekant 14 krypčių 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.

Trumpos žinios apie autorių

Algirdas Krivka gimė 1982 m. liepos 24 d. Visagine. 2004 m. įgijo ekonomikos bakalauro laipsnį Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete. 2006 m. įgijo ekonomikos magistro laipsnį Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultete. 2006–2010 m. – Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros doktorantas.

Algirdas KRIVKA

FORMING ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGY
IN OLIGOPOLIC MARKET

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Economics (04S)

Algirdas KRIVKA

ĮMONĖS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS
OLIGOPOLINĖJE RINKOJE

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, ekonomika (04S)

2010 11 05. 1,5 sp. l. Tiražas 70 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