



**Kazimiero Simonavičiaus
UNIVERSITETAS**

Mingailė Česnulytė

**ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS EKONOMINIS EFEKTYVUMAS
IR VERTINIMAS**

**ECONOMIC EFFICIENCY AND EVALUATION OF DIVERSIFICATION OF
CORPORATE ACTIVITIES**

Baigiamasis magistro darbas

Organizacinių inovacijų ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N22003 (kodas pagal
ISCED – 51234)

Vilnius, 2019



**Kazimiero Simonavičiaus
UNIVERSITETAS**

LEIDŽIAMA GINTI

(Parašas)

(Data)

Mingailė Česnulytė

**ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS EKONOMINIS EFEKTYVUMAS
IR VERTINIMAS**

**ECONOMIC EFFICIENCY AND EVALUATION OF DIVERSIFICATION OF
CORPORATE ACTIVITIES**

Baigiamasis magistro darbas

Organizacinių inovacijų ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N22003 (kodas pagal
ISCED – 51234)

Vadovas: prof. dr. Andrius Stasiukynas _____
(parašas)

Studentas: Mingailė Česnulytė _____
(parašas)

Vilnius, 2019

Česnulytė, M. Įmonių veiklos diversifikacijos ekonominis efektyvumas ir vertinimas, Organizacinių inovacijų ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Andrius Stasiukynas. Kazimiero Simonavičiaus universitetas., Vilnius, 2019. -55 p.

SANTRAUKA

Aplinkos pokyčiai yra nesustabdoma jėga šių dienų visuomenėje, stipriai veikianti įmonių veiklos efektyvumą. Veiklos diversifikacija – tai viena iš įmonių augimo strategijų, kuri padeda ne tik prisitaikyti prie kintančių aplinkos pokyčių, bet ir padedanti užtikrinti ilgalaikį finansinį stabilumą.

Tyrimo aktualumas. Kiekvienos įmonės ūkinės komercinės veiklos tikslas yra pelnas, kurio siekiama pasirinkus įvairias strategijas. Viena iš jų – diversifikacija, kuri padeda prisitaikyti prie kintančių sąlygų, didinti konkurencinį pranašumą, skverbtis į kitas rinkas, diegti naujoves, didinti pelną.

Tyrimo tikslas - atlikus įmonių veiklos diversifikacijos tyrimą, išsiaiškinti diversifikacijos įtaką statybos įmonių apyvartai.

Tyrimo objektas - 10 statybų sektoriui priklausančių įmonių, kurios savo veiklą vykdo Pietų ir Vidurio Lietuvos regionuose.

Uždaviniai: 1. Atlikti išsamią mokslinės literatūros analizę įmonių plėtros tema; 2. Išanalizuoti diversifikacijos strategijos esmę ir tikslus; 3. Ištirti ekonominės krizės poveikį statybų sektoriui; 4. Įvertinti apskaičiuotus diversifikacijos indeksus; 5. Įvertinti diversifikacijos įtaką įmonių veiklos rezultatams.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros šaltinių analizė, statistikos departamento duomenų rinkimas ir analizė, anketinės apklausos pagalba rinkti duomenys apie statybos įmones, atliktas diversifikacijos tyrimas.

Išvados: Įmonės kurios sugeba laiku diversifikuoti savo veiklą ne tik padidina pelną, bet ir sumažina riziką; Diversifikacija – tai įmonės augimo strategija, kurios įgyvendinimo tikslas – adaptuotis prie pasikeitusių rinkos sąlygų; Krizių sukeliama bankroto galima išvengti pasirinktus tinkamą strategiją – veiklos diversifikaciją; Augant veiklą skaičiui (iki tam tikros ribos), įmonė tampa mažiau priklausoma nuo rinkos svyravimų ir sugeba užtikrinti savo ilgalaikį finansinį stabilumą; Dauguma įmonių skiria per mažai dėmesio skirtingų veiklų efektyvumo analizei ir nesugeba atsisakyti nepelningų veiklų.

Siūlymai: 1. Atlikti daugiau diversifikacijos tyrimų; 2. Sukurti ateities įžvalgų platformą; 3. Įmonėms reguliariai atlikti išsamias veiklos analizes ir stebėti 4. Statybų įmonėms diversifikuoti savo veiklą.

Česnulytė, M. Economic efficiency and evaluation of diversification of corporate activities, Master's thesis of Organizational Innovation and Management. Supervisor assoc. doc. dr. Andrius Stasiukynas. Kazimieras Simonavičius University., Vilnius, 2019. -55 p.

SUMMARY

Environmental change is a fundamental factor which influences the efficiency of business activity nowadays. The diversification of business activity is one of the company's growing strategies which helps to adjust to the changing environmental and assure the long-term financial stability.

Relevance of the study. The purpose of every commercial activity is to get a profit using different strategies. To exemplify, diversification helps to adjust to the environmental changes, increase the advantages against the others, to facilitate working with other market, to offer innovations and to grow the profit.

The aim of the study. To find out the impact of diversification on turnover of construction companies.

Research object. 10 companies of the construction sector in the regions of South and Central Lithuania.

Aims. 1. Detailed research on expansion of companies. 2. To analyse diversification strategy and its goals. 3. To analyse the impact of economic crisis on the construction sector. 4. To evaluate the index of calculated diversification. 5. To evaluate the impact of diversification on companies' results of the activity.

Methodology of investigation. Analysis of scientific literature, collection and analysis of the Department of Statistics, the questionnaire about the construction companies, study of diversification.

Conclusions. Companies, which manage to diversify their activities on time, increase profits and reduce risk; Diversification is the strategy of business growing whose the main aim is to adjust to the changes in market. Diversification of activities reduces possibilities to go bankrupt during the period of crisis. A company becomes less dependent on changes in markets and manages to assure the long-term financial stability when the number of company's activities grows; The bigger part of companies spend less time on the analysis of their activities and do not manage to refute unprofitable activities.

Suggestions: 1. To do more diversification analysis. 2. To create the Future Platform. 3. To analyse company's activities regularly. 4. To diversify company's activities.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis darbas „Įmonių veiklos diversifikacijos ekonominis efektyvumas ir vertinimas“:

1. Autoriaus parašytas savarankiškai, jame nėra pateikta kitų autorių medžiagos kaip savos, nenurodant tikrojo šaltinio.
2. Nebuvo to paties autoriaus pristatytas ir gintas kitoje mokymo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje.
3. Nepateikta nuorodų į kitus darbus, jeigu jų medžiaga nėra naudota darbe.
4. Pateiktas visas naudotos literatūros ir šaltinių sąrašas.

(parašas)

Mingailė Česnulytė

TURINYS

IVADAS	9
1. ĮMONĖS PLĖTRA	11
1.1. Įmonė ir jos dydis	11
1.2. Įmonių augimo strategijos	15
2. ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJA	22
2.1. Diversifikacijos esmė	22
2.2. Diversifikacijos tikslai	25
3. STATYBŲ SEKTORIAUS APŽVALGA	27
3.1. Statybų rinka ir jos svyravimai	27
3.2. Ekonominės krizės poveikis statybų sektoriui	28
4. ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS MATAVIMAS	34
4.1. Kiekybinis matavimas	34
4.2. Diversifikacijos laipsnio nustatymas	35
5. STATYBOS ĮMONIŲ DIVERSIFIKACIJOS ĮVERTINIMAS	38
5.1. Tyrime dalyvavusių įmonių veiklos apžvalga	38
5.2. Diversifikacijos laipsnio skaičiavimas	46
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS	53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Produkto – rinkos strategijos	15
2 pav. Penetracijos sėkmės priklausomybė nuo užimamos rinkos situacijos.....	16
3 pav. Įmonės, veikiančios esamose rinkų ir produktų ribose, galimos strategijos.....	16
4 pav. Bostono konsultavimo grupės augimo dalies matrica (Kotler P., 2003)	19
5 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis	21
6 pav. Bankrutavusios įmonės pagal ekonominės veiklos rūšis.....	30
7 pav. Atitinkamais metais pradėtų bankroto procesų skaičius statybų sektoriuje	31
8 pav. Atitinkamais metais baigtų bankroto procesų skaičius statybų sektoriuje	32
9 pav. Įmonių dydis (pagal darbuotojų skaičių)	38
10 pav. Įmonių amžius (pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo klasifikavimą)	39
11 pav. Vidutinė analizuojamų įmonių apyvarta (mln. Eur)	43
12 pav. D_B indekso dinamika	48
13 pav. D_G indekso dinamika	49

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrime dalyvavusių įmonių aprašymas	40
2 lentelė. Įmonių apyvartos dinamika	42
3 lentelė. Veiklų procentinis pasiskirstymas pagal sritis (Sudaryta autorės)	44
4 lentelė. Veiklų procentinis pasiskirstymas pagal sritis.....	45
5 lentelė. Diversifikacijos indeksai.....	46

IVADAS

Aplinkos pokyčiai yra nesustabdoma jėga šių dienų visuomenėje. Įmonės turi daryti viską, kad tokių pokyčių pasekoje orientacija į rinką ir vartotoją taptų dar svarbesnė. Lietuvai integruojantis į Vakarų pasaulio ekonominę sistemą, jos ūkio subjektai turi tapti lygiaverčiais užsienio firmų partneriais. Įmonės konkurencingumas yra integralus jos plėtotės ir augimo rezultatas (Ginevičius, 1998: 6). Konkurencija, kaip varomoji jėga, kuri šiomis dienomis tarp įmonių yra labai aukšta, verčia jas veikti greitai ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Įmonių veiklos diversifikacija yra viena iš šiuolaikinių didžiųjų pasaulio įmonių veiklos strategijų, užtikrinančių įmonių sėkmę bei plėtrą. Pasitelkdamos ne tik tradicinius naujų idėjų formulavimo bei rinkų paieškos būdus („iš lūpų į lūpas“, laikraščius, verslo leidinius, knygas, mokslo žurnalus ir kt.), bet ir kūrybinį mąstymą bei informacines technologijas, įmonės ieško įvairių būdų kaip vis labiau globalėjančiame ir informacijos pripildytame pasaulyje, ne tik išlikti, bet ir sugebėti įsitvirtinti lyderių pozicijose.

Statybos sektorius išgyveno didelę „pamoką“ – ekonominę krizę, kuri sukėlė daugybę neigiamų padarinių, tokių kaip: etatų mažinimai, padalinių uždarymai, rinkų praradimas ar netgi bankrotas. Statybų verslas, kuris laikomas vienu pelningiausių, yra priklausomas nuo valstybės ekonomikos galimybių. Siekiant išvengti didelių nuostolių, svarbu reaguoti į nuolat kintančias išorines sąlygas ir sugebėti prisitaikyti, tačiau tuo neapsiribojant – siekti perspektyvų ir pasirinkus atitinkamą strategiją – augti.

Temos aktualumas. Kiekvienos įmonės ūkinės komercinės veiklos tikslas yra pelnas, kurio siekiama pasirinkus įvairias strategijas. Viena iš jų – diversifikacija, kuri padeda prisitaikyti prie kintančių sąlygų, didinti konkurencinį pranašumą, skverbtis į kitas rinkas, diegti naujoves, didinti pelną.

Laikais, kai ekonomikai būdingi stipriai svyruojantys rodikliai, diversifikacijos tema statybų įmonėms yra ypač aktuali, kadangi diversifikacija nuosmukio laikotarpiu daro didžiausią poveikį.

Tyrimo objektas – 10 statybų sektoriui priklausančių įmonių, kurios savo veiklą vykdo Pietų ir Vidurio Lietuvos regionuose.

Tyrimo problema. Lietuvoje mažai atliekama statybos įmonių diversifikacijos tyrimų. Produkto (paslaugos) senėjimas, paklausos dinamika kelia grėsmę įmonių išlikimui, o nauja veiklos kryptis, naujos rinkos dažnai būna įmonių išlikimo priemonė.

Darbo tikslas – atlikus įmonių veiklos diversifikacijos tyrimą, išsiaiškinti diversifikacijos įtaką statybos įmonių apyvartai.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti išsamią mokslinės literatūros analizę įmonių plėtros tema;
2. Išanalizuoti diversifikacijos strategijos esmę ir tikslus;
3. Ištirti ekonominės krizės poveikį statybų sektoriui;
4. Įvertinti apskaičiuotus diversifikacijos indeksus;
5. Įvertinti diversifikacijos įtaką įmonių veiklos rezultatams.

Hipotezė: siekdamas užtikrinti plėtrą bei išlikimą, statybų įmonės vis labiau diversifikuoja savo veiklą.

Tyrimo metodai: atlikta įvairių literatūros šaltinių analizė, statistikos departamento duomenų rinkimas ir analizė, anketinės apklausos pagalba rinkti duomenys apie statybos įmones, atliktas diversifikacijos tyrimas. Apskaičiuoti du diversifikacijos indeksai kiekvienai įmonei atskirai nuo 2014 iki 2018 metų.

Darbo struktūra. Darbą sudaro penkios dalys. Pirmoje dalyje pristatyta įmonių plėtra ir kokios yra įmonių augimo strategijos. Antroje dalyje išanalizuota įmonių veiklos diversifikacija, jos esmė ir tikslai. Trečioje dalyje paaiškinta statybų sektoriaus svarba, rinkos svyravimai ir ekonominės krizės poveikio rezultatai. Ketvirtoje dalyje pristatytas kiekybinis diversifikacijos matavimas ir diversifikacijos laipsnių nustatymo galimybės. Penktoje dalyje atliktas įmonių apžvalga ir kiekybinis diversifikacijos tyrimas.

1. ĮMONĖS PLĖTRA

1.1. Įmonė ir jos dydis

Įmonių veikla yra pagrįstas visas šalies ūkis. Nuo įmonių veiklos rezultatų priklauso valstybės ekonomikos potencialo augimas. Statistikos terminų žodynas įmonę apibrėžia kaip gaminantį prekes ir (arba) teikiantį paslaugas organizacinį juridinį vienetą, užsiimantį viena ar daugiau ekonominės veiklos rūšių vienoje ar keliose vietose ir turintį sprendimų priėmimo teisę¹. Dažniausiai įmonė apibūdinama kaip produkcijos gamintoja arba paslaugų teikėja techniniu, organizaciniu ir ūkiniu požiūriu. Šiandieninė įmonė dažnai būna diversifikuota (gaminanti labai įvairiarūšę, skirtingų technologijų reikalaujančią produkciją arba teikianti labai įvairiapusiškas paslaugas), ji gali turėti filialų tiek kituose miestuose, tiek užsienyje, kurie dažnai veikia labai savarankiškai (Stoškus, Beržinskenė 2005: 27). Įmonės sugeba sėkmingai funkcionuoti, jeigu užtikrina nuolatinę plėtrą ir augimą. Jų tikslas yra kurti visuomenei tiek materialines, tiek dvasines gėrybes. Sisteminiu požiūriu įmonė yra socialinė, ekonominė sistema. Tam, kad būtų sukurta socialinė sistema, kurios tikslas savininkų ir darbuotojų gerovė, turi veikti kaip ekonominė sistema (Ginevičius, Silickas 2008: 23). Galima teigti, kad stabili įmonės ekonominė sistema padeda užtikrinti ir produktyvią įmonės socialinę sistemą, kuri kelia pasitenkinimą ne tik įmonės vadovybei (savininkams), darbuotojams, bet ir klientams, kurie naudojami kompanijos paslaugomis.

Tarp įmonių ir išorinės aplinkos vyksta įvairūs procesai ir jų mainai, todėl įmonių priklausomybė nuo aplinkos tampa vis svarbesnė. Kadangi išorinė aplinka yra linkusi kisti, todėl įmonės privalo ją stebėti ir, susidarius pokyčiams, prisitaikyti.

Kiekvienos įmonės viena iš pagrindinių užduočių turėtų būti naujų galimybių pastabumas, galimų grėsmių įvertinimas bei sprendimų priėmimas. Įmonė išgyvena tada, kai sprendimų sudėtingumas ir dinamika yra adekvatūs išorinės aplinkos sudėtingumui ir dinamikai. Taigi, tarp šių reiškinių turi būti akivaizdus ir jaučiamas tarpusavio suderinamumas, kuris nėra paprastas, bet turi būti nuolat vertinamas ir tobulinamas.

Viena iš pagrindinių įmonės egzistencijos sąlygų tampa efektyvus įmonės prisitaikymas prie kintamų veiklos sąlygų, formuojančių išorinę aplinką. Be abejo įmonės neapsiriboja vien derinimusi ir stengiasi ją keisti, pritaikydami prie savo interesų. Šia prasme galima išskirti dvi aplinkos dalis – tą, kuriai įmonė gali daryti įtaką (valdoma išorinė aplinka), ir tą, kurios paveikti negali (nevaldoma išorinė aplinka). Pirmajai priklauso paklausa, konkurencija, valstybės ūkio politika. Šiems kriterijams galima daryti įtaką stipresniu marketingu, didesnėmis finansinėmis investicijomis (Ginevičius 1998:

¹ <http://zodynas.vz.lt/imone>

9). Kadangi socialinės medijos, kuriose reklama tampa itin populiari, užima vis svarbesnę vietą žmonių kasdieniame gyvenime, būtent marketingui įmonės skiria vis didesnes investicijas, kadangi tai padeda pasiekti geresnių finansinių rodiklių.

Įmonės augimas siaurąja prasme suprantamas kaip teigiamas jos dydžio pasikeitimas. Įmonės dydžio matas reikalingas tam, kad būtų galima atlikti jo įtakos įvairiems veiklos aspektams – augimo strategijos parinkimui, struktūrai, gamybos mastams, komercinės ir ūkinės veiklos rezultatams ir pan. – analizę (Ginevičius 1998: 16). Tai ypatingai svarbu norint užtikrinti ir kontroliuoti stabilų ir produktyvų įmonės augimą.

Kintantis įmonės ar jos padalinių dydis yra susijęs su jos gyvenimo ciklo etapais: augimu, branda, smukimu. Įmonės ir jos padalinių dydį nustatyti yra problematiška, nes nėra tokio konkretaus mato, kuriuo remiantis būtų galima grupuoti ir vienareikšmiškai jas visas apibūdinti.

Anksčiau **įmonės dydžio rodikliai** buvo skirstomi į tokias dvi grupes:

1. tiesiogiai apibūdinantys įmonės dydį;
2. rodantys įmonės veiklos rezultatus.

Įmonės dydį apibūdinantys rodikliai buvo laikomi tokie:

- gamybiniai fondai;
- darbuotojų skaičius;
- pagaminta produkcija (vertės ar natūrine forma) ir kiti finansinės, investicinės veikos rezultatai (Ginevičius, 1998: 16-26).

Paslaugų įmonių dydžiui apibūdinti rodikliai gali būti taikomi:

- aptarnaujančių klientus ir kitų darbo vietų skaičius;
- patalpų plotas (m^2), skirtas aptarnauti klientus, pirkėjus ir kitus vartotojus;
- realizacinės įplaukos;
- specialios paskirties patalpos (sandėliai, šaldikliai, prekybos ar pietų salės);
- specialios paskirties įrenginiai (transporto priemonės, vamzdynai, kranai ir t. t.).

Darbuotojų skaičius negali tiksliai apibūdinti įmonės dydžio, nes, esant skirtingam apsirūpinimui pagrindinėmis priemonėmis, taip pat ir darbuotojų kvalifikacijai, galima pateikti klaidingas išvadas dėl įmonės dydžio. Taip pat ir įmonės, turinčios brangios modernios technikos, negali tinkamai apibūdinti, nes neatsižvelgiama į šios technikos būklę, tarnavimo laiką, kainas, atitikimą veiklos poreikius (Ginevičius, Sūdžius 2007: 240-243). Tad vertinant įmonės dydį, vertėtų atkreipti dėmesį ne tik į konkrečius skaičius, bet ir kokybinius aspektus.

Tų veiklos sričių, kur darbo mechanizavimo ir automatizavimo lygis yra žemas, darbuotojų skaičius gana objektyviai parodo įmonės dydį. Tačiau tai gali tiktai teikiant daug rankų darbo reikalaujančioms paslaugoms, bet visai netikti intelektualaus pobūdžio paslaugų įmonėms.

Atliekamų darbų apimtys, susietos su sukauptų gamybos priemonių, darbo ir finansinių išteklių tam tikru kiekiu, apibūdina gamybos telkimąsi (jo procesą). Įmonės gamybinis pajėgumas lemia jos:

- gamybos, atliekamos savo jėgomis, dydį;
- išleidžiamos produkcijos apimtis, sudėtį, kokybinius ir kitus ypatumus;
- sukauptų gamybos priemonių ir darbo išteklių dydį ir struktūrą;
- galimybę derinti su aplinka ir ją veikti.

Veiklos apimtys rezultatai, atsižvelgiant į veiklos sritis, gali būti:

- pagaminta ir realizuota produkcija;
- suteiktos paslaugos;
- atlikti darbai ir kita.

Investicinė ir finansinė veikla, kuri daugumai nėra pagrindinė, finansų ir kredito įstaigoms gali būti pagrindinė, ir joms taikyti bendrus įmonių dydžio matavimus netinka (Ginevičius, Sūdžius 2007: 240-243). Tad vertinant įmones, svarbu atsižvelgti, jog ne visos gali būti vertinamos pagal tuos pačius kriterijus, nes skiriasi ne tik jų veiklos pobūdžiai, bet ir teisiniai aspektai.

Veiklos telkimas yra įmonės pagrindinės veiklos formos kiekybinė išraiška. Savo jėgomis atliktų darbų apimtis gana tiksliai apibūdina abi telkimosi proceso puses:

- darbuotojus ir darbo priemones (gamybos jėgas ir gamybinius pajėgumus);
- atliktus darbus.

Kadangi aplinka kinta nesustojamai, keičiasi ir įmonių dydžio nustatymo galimybės. Mūsų dienomis įmonės vertinamos nustatant jų strateginį potencialą. Tai sudėtingas procesas, kadangi reikia kiekybiškai įvertinti sunkiai formalizuotinus hierarchiškai struktūrizuotus dydžius ir reiškinius. Juos galima suskirstyti į dvi dalis: **išorės** (rinkos) ir **vidaus sąlygų kompleksas**.

Išorės sąlygų kompleksui priklauso:

- sugebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje;
- sugebėjimas tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikius ir potencialių klientų užsakymus;
- sugebėjimas analizuoti produktų (paslaugų), leidžiančių tinkamu laiku ir kokybiškai tenkinti naujus potencialių klientų poreikius, reikmes;

- sugebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, taip pat konkurencinių grupių veiklą rinkoje;
- sugebėjimas iškelti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje;
- sugebėjimas įgyvendinti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje.

Vidaus sąlygų kompleksą sudaro:

- sugebėjimas užtikrinti įmonės gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą;
- sugebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą;
- sugebėjimas užtikrinti vidinį įmonės lankstumą aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis technologinėmis ir kitomis priemonėmis;
- sugebėjimas užtikrinti vidinį gamybinės sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą;
- sugebėjimas užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencingumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti;
- sugebėjimas gaminti ir teikti produktus (paslaugas) ta apimtimi, kuri atitinka konkurencines įmonės galimybes bei norimą užimti rinkos dalį;
- sugebėjimas užtikrinti veiksmingą įmonės funkcionavimą racionaliai naudojant investicines įmonės galimybes;
- sugebėjimas efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės bei socialinės įmonės plėtros strateginę programą (Ginevičius, 2004: 4).

Įmonė gali būti vertinama ir atsižvelgiant į jos efektyvumą: konkurencingumą, pelną, rentabilumą, darbo našumą, savikainą, išlaidų lygį. Taigi, priemonių yra daugybė, tik renkantis vertinimą konkrečiai įmonei ar įmonių grupei, svarbu atskirti, pagal kokius kriterijus įmones vertinti yra efektyviausia ir kas galės atnešti pridėtinės vertės gaunant tam tikras išvadas. Anot profesoriaus R. Ginevičiaus, „įmonės dydis yra joje sukaupias grynojo ir sudaiktinto darbo kiekis, išreikštas gamybos priemonių ir išteklių visuma“ (Ginevičius, 1996: 128). Labai svarbu išmanyti įmonės strateginį potencialą. Panašu, kad įmonės dydį galima vadinti kompleksiniu dariniu, kuris susideda iš skirtingų įmonės sudedamųjų „dalių“.

1.2. Įmonių augimo strategijos

Konkurencijos sąlygomis įmonė priversta kovoti dėl vartotojų, dėl savo vietos rinkoje ne tik vietiniu, šalies, bet ir tarptautiniu mastu. Galima teigti, kad vartotojų pasirinkimas nulemia įmonių likimą. Įmonės ilgalaikio išgyvenimo strategija iš esmės remiasi jos plėtra ir augimu. Tai įmonės tikslo įgyvendinimo priemonė, kuri tampa kiekvienos įmonės strateginiu pagrindu.

Literatūroje įmonės augimo strategijos nagrinėjamos labai įvairiais aspektais. Tačiau labiausiai paplitusios kelios įmonės augimo strategijos koncepcijos, kurių autoriai yra H. I. Ansoffas, K. K. Andrewsas, A. D. Chandleris, P. Druckeris ir M. Porteris.

Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų H. I. Ansoffas pasiūlė organizacijos augimo strategiją apibrėžti dvimatėje erdvėje/matricoje: produktas - rinka. Šis pasiūlymas grindžiamas faktu, kad kiekviena įmonė gamina tam tikrą produktą (paslaugą) ir jį realizuoja tam tikroje rinkoje. Ansoffas išskiria keturias pagrindines įmonės augimo strategijas, kurios pateikiamos kaip matricos „produktas – rinka“ elementai:

1. penetracija;
2. rinkos plėtra;
3. produkto tobulinimas;
4. diversifikacija.

Matricoje stulpeliuose vaizduojamos produktų rūšys ($P_0, P_1, P_2, \dots, P_n$), o eilutėje – rinkos ($R_0, R_1, R_2, \dots, R_n$). Dydis P_0 reiškia jau gaminamą produktą, o R_0 – jau aptarnaujamą rinką (Žr. 1 pav).

Produktų rūšys	Rinkos	
	R_0	$R_{1,2,\dots,R_n}$
P_0	Penetracija (įsiskverbimas į rinką)	Rinkos plėtra
P_1	Produkto tobulinimas	Diversifikacija
P_2		
...		
P_n		

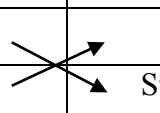
1 pav. Produkto – rinkos strategijos

(Ginevičius 1998:27)

Įsiskverbimas į rinką arba penetracija yra augimo strategija, kuri paremta įmonės veiksmų suintensyvinimu rinkose, kuriose ji veikė iki šiol. Šie veiksmai pasireiškia padidėjusiu produktų pardavimu. Pardavimų padidėjimas toje pačioje „produkto – rinkos“ struktūroje gali būti pasiektas

pagerinus gaminių kokybę, taip pat dėl geresnio aptarnavimo, kainų sumažinimo, marketingo veiklos, susietos ir su buvusiais klientais ir su naujai pritrauktais pirkėjais to paties rinkos segmento ribose, suintensyvinimo. Ši strategija suteikia įmonei dideles augimo galimybes. Produkto – rinkos strategija yra efektyvi, kai siekiama maksimaliai išnaudoti jau žinomų rinkų ir produktų galimybes kadangi tokioje situacijoje netgi santykinai nedidelis jėgų ir lėšų padidėjimas gali turėti pastebimą įtaką pardavimų apimčiai. Penetracijos galimybės priklauso nuo to, kokią rinkos dalį užima įmonė ir kokia tai rinka. Jeigu dalis nemaža, o pati rinka auga, tai dėl penetracijos gali ženkliai padidėti pardavimų skaičius be didesnių papildomų išlaidų. Jeigu užimama rinkoje dalis nedidelė, o pati rinka yra stabili arba mažėjanti, tai įsiskverbimo efektas taip pat bus mažas (Vasiliauskas 2005: 246-260). Nagrinėjant šią strategiją, svarbu pažymėti, kad tai pati pigiausia ir mažiausiai rizikos įmonei turinti strategija.

Užimama rinkos dalis	Rinkos pobūdis
Maža	Auganti
Didelė	Stabili arba mažėjanti



2 pav. Penetracijos sėkmės priklausomybė nuo užimamos rinkos situacijos

(Šaltinis: Ginevičius 1998: 28)

Ansoffas išplėtojo galimas įmonės, veikiančios esamų rinkų ir produktų ribose, strategijas:

- 1) nieko nedaryti;
- 2) išėjimas iš rinkos;
- 3) konsolidacija;
- 4) penetracija.

Užimama rinkos dalis	Rinkos pobūdis	Galima strategija
Maža	Mažėjanti	„Nieko nedaryti“ išėjimas iš rinkos
Vidutinė	Stabili	Konsolidacija
Didelė	Auganti	Penetracija

3 pav. Įmonės, veikiančios esamose rinkų ir produktų ribose, galimos strategijos

(Šaltinis: Ginevičius 1998:29)

Dvi pirmosios strategijos pasirenkamos tada, kai įmonė užima nedidelę rinkos dalį, o pati rinka yra mažėjanti. Konsolidacija reiškia valdymo sprendimų, kuriais siekiama sustiprinti užimamas pozicijas rinkose, kompleksą.

Penetracijos strategija didžiausią efektą duoda tada, kai rinka, kurioje veikia įmonė, plečiasi, įėjimo į naujas rinkas barjerai yra aukšti, t. y. susiję su didelėmis išlaidomis, o turimi ištekliai santykinai nedideli. Tai neturėtų būti vienintelis būdas skverbtis į rinką, tačiau jį reikėtų naudoti kartu su kitais strateginiais veiksmais kaip pigiausią ir mažiausiai rizikos turinčią strategiją.

Taikant **rinkos plėtros** strategiją, gaminamą produktą stengiamasi parduoti naujose rinkose. Skiriami du šios strategijos atvejai:

- 1) ekspansija į naujus esamos rinkos segmentus, išplečiant veiklos geografiją;
- 2) ekspansija į naujas rinkas, išplėčiant veiklos geografiją.

Įėjusi į naujus esamos rinkos segmentus įmonė gali padidinti jau gaminamų produktų realizavimą arba išplėsti produkcijos asortimentą.

Plėtra gali būti tiek kiekybinė, tiek kokybinė (Capra & Henderson, 2013; Ginevičius et al., 2016). Kiekybinis požiūris yra populiarus, nes jo daromą poveikį galima nesudėtingai apskaičiuoti ir pateikti tam tikru skaičiumi, santykiu ar pokyčiu. Tai galėtų būti: bendrasis vidaus produktas, infliacija, pajamos, nedarbo lygis ir t. t. Kokybinis požiūris mūsų dienomis vis dar yra mažiau žinomas ir rečiau naudojamas. Tai yra todėl, kad matavimai, susiję su kokybiniais plėtros aspektais, yra subjektyvūs ir pakankamai nevienaprasmiškai pamatuojami: skurdas, sveikata, mokslas, lyčių lygybė, aplinka ir t.t.)

Įėjimui į naujas rinkas išplėčiant veiklos geografiją, taip pat ir užsienyje, reikia didelių išlaidų ir sukelia didelę riziką. Todėl tai nesuteikia didelių augimo galimybių. Šiuo atveju įmonės turi gerai įvertinti situaciją, ar ši strategija tikrai bus naudinga įmonės plėtrai.

Produkto tobulinimo strategija pagrįsta naujo produkto pardavimu esamoje rinkoje, taip padidinant pardavimo apimtis. Nauji produktai, jeigu jie skirti patenkinti kitokius poreikius, priešingai jau gaminamiems, reiškia „įėjimą“ į naują rinką, nors geografinė prasme tai gali būti ir ta pati rinka. Tai gali reikšti tik produkto modifikaciją, patenkinant tuos pačius poreikius. Produkcijos, skirtos kitokiems poreikiams užtikinti, išleidimas reiškia diversifikacijos strategiją, kadangi tai jau skatina „įėjimą“ į naujas rinkas. Modifikuoto geresnio produkto pardavimas senojoje rinkoje reiškia jos penetraciją (Ginevičius, 1998: 28). Tai lyg esamų klientų poreikių patenkinimas tobulinant ir įmonės strategiją.

Produkto tobulinimo strategija reiškia jo inovacijas, arba vadinamąją produkto techninę pažangą. Techninė pažanga susideda iš produkto ir technologinių procesų techninės pažangos, taip pat organizavimo bei valdymo srities patobulinimų. Novatoriškumas įmonėje kelia didžiausią grėsmę

produkto senėjimui ir nevangumui panaudojant galimybes perimti dalį rinkos iš konkurentų, todėl yra pabrėžiama būtinybė nuolat domėtis naujovėmis, jeigu norima, kad produktas būtų sėkmingas.

Diversifikacijos strategija reiškia naujų produktų (paslaugų), besiskiriančių nuo iki šiol gamintų, išleidimą ir pardavimą naujose rinkose. Diversifikacijos strategija skiriasi nuo penetracijos, plėtros bei produkto tobulinimo, nes šios trys strategijos veikia esamose produkto – rinkos srityse. Minėtos strategijos remiasi turimais techniniais, finansiniais, marketingo bei kitais ištekliais ir sugebėjimais. Tuo tarpu diversifikacija reiškia naujas technologijas, naują kvalifikaciją, naujus veiklos būdus. Ši strategija yra susijusi su didesne rizika ir tinka įmonėms, kurios negali augti šakoje su turimais produktais turimose rinkose, arba paaiškėja, kad yra kitos rinkos už šalies ribų ir jos yra daug patrauklesnės (Gineitienė 2005: 197). Diversifikacija bet koku atveju įmonei užtikrina naujovių atsiradimą.

Diversifikacijos strategija – priemonė įmonei išlikti ir prisitaikyti prie dinamiškų aplinkos sąlygų, didinti savo konkurencinį pranašumą. Diversifikacijos sėkmė priklauso nuo išorinių veiklos sąlygų. Palankiausios sąlygos yra tada, kai rinka pasižymi nedidele konkurencija. Nuolatinis išorinės aplinkos sąlygų stebėjimas bei jų kitimo poveikis diversifikuotoms įmonėms gali sumažinti kylančią egzistuojančią riziką bei nukreipti įmonės pajėgumų persikirstymą efektyviausiomis kryptimis (Kutut 2003: 51). Taigi, planuojant taikyti diversifikacijos strategiją, ypatingai svarbu analizuoti išorinę aplinką ir jos poreikius.

Kiekviena įmonė, pasirinkdama augimo strategiją, turi įvertinti finansinius išteklius, išorinę aplinką, augimo perspektyvas. Augimo perspektyvos parodo ilgalaikes pardavimų prognozes, kurios yra sudaromos remiantis bendra šalies ekonomine politika, atitinkamų tarptautinių rodiklių tendencijomis, specifiniais verslo, kuriame veikia įmonė, bruožais, konkurencijos, produktų kaštų tendencijomis. Anot vadybos ir strateginio valdymo klasiko P. Drucker, strategija turi nusakyti, koks yra „mūsų“ verslas dabar, koks jis bus ir koks jis turi būti. Tinkama organizacijos raidos kryptis pasirenkama tik nuodugniai įvertinus įmonės aplinką, nustačius dabartinę ir pageidaujamą įmonės poziciją toje aplinkoje. Strategijos pasirinkimo koncepcija pagrįsta įmonės vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimu. Vidinės aplinkos analizė koncentruojasi į įmonės struktūrą, įmonės turimus išteklius ir jų savybes, įmonės gebėjimus, kultūrą jų pranašumus, palyginti su konkurentais. Analizė padeda identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias įmonės puses, turinčias įtakos strategijos formavimui.

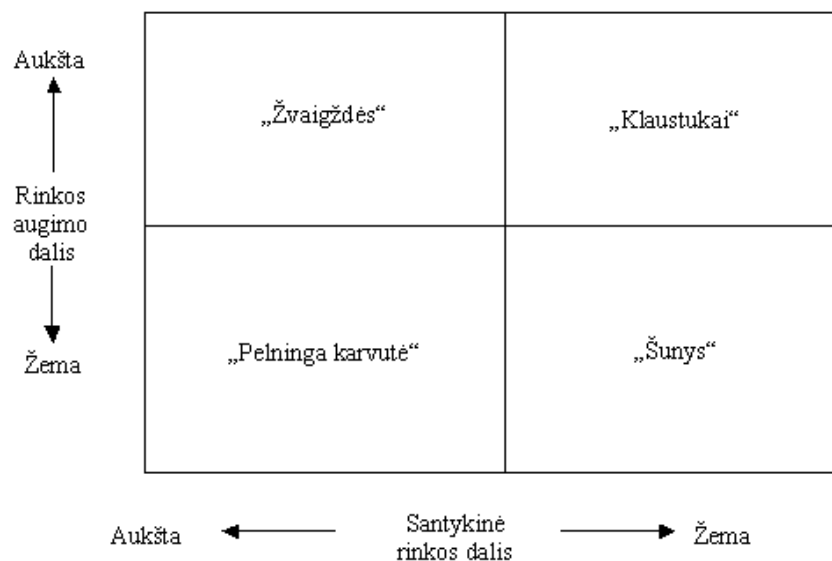
Išorinės aplinkos analizė apima bendrosios (makroaplinkos) ir konkurencinės (mikroaplinkos) tyrimą siekiant nustatyti esamas ir potencialias grėsmes bei verslo plėtros galimybes. Išorinė aplinkos analizė padeda apsispręsti dėl veiklos diversifikacijos, integracijos strategijos arba priešingai – trauktis iš rinkos. Konkurencinės aplinkos, kaip dinamiškiausios, sunkiai prognozuojamos ir strateginiu požiūriu svarbiausios išorinės aplinkos komponentės, efektyvi analizė yra gyvybiškai svarbi kiekvienai šiuolaikinei įmonei (Ginevičius, Kvirka 2009: 247-258). Konkurencinei padėčiai

įvertinti ar veiklos segmentams palyginti dažniausiai taikomos trys matricos: Boston Consulting Group (BCG), McKinsey (McK) ir Arthur D. Little (ADL).

BCG (Bostono konsultacinės grupės) matrica įvertina du strateginius kintamuosius, atskleidžiančius ir finansinę logiką – veiklos segmento augimą (Y ašis), santykinę rinkos dalį (X ašis). Pagrindinis šios strategijos tikslas – sudaryti sąlygas optimaliai paskirstyti veiklos segmentams visus turimus išteklius, siekiant pagerinti visos organizacijos konkurencinę padėtį.

Santykinė rinkos dalis (X ašis) atspindi galimą rentabilumo lygį ir finansinių išteklių poreikį tam tikru laiko momentu. Santykinė rinkos dalis (nuo iki 10) matuojama dalijant įmonės užimamą rinkos dalį iš pagrindinio konkurento rinkos dalies. Vienetas rodo situaciją, kaip pagrindinis konkurentas turi tokią pat rinkos dalį kaip tiriamoji įmonė. Jei įmonės rinkos dalis yra gerokai didesnė už vienetą, tai liudija apie jos „atsiplėšimą“ nuo pagrindinių konkurentų.

Veiklos segmento augimo tempai rodomi Y ašyje. Y ašies reikšmės kinta nuo 0 iki 20 procentų. Teigiamos reikšmės rodytų tos veiklos segmentų apimčių didėjimą. Vidurinė reikšmė siektų 10 procentų. Ji gali būti lygi ir šalies bendrojo visuminio produkto augimo tempui (Bagdonas, Bagdonienė 2000: 52-54). BCG matrica suskirstyta į keturis laukelius (Žr. 4 pav):



4 pav. Bostono konsultavimo grupės augimo dalies matrica (Kotler P., 2003)

„Pelninga karvutė“ – tai veiklos segmentai, kurių apimtys praktiškai nedidėja ar net po truputį mažėja; tokie veiklai beveik nereikia naujų investicijų, gamybiniai pajėgumai yra pakankami; veikla paprastai būna labia rentabili ir duoda didelį pinigų srautą, nes įmonė užima didelę rinkos dalį. Jei įmonė ketina pasilikti šį veiklos segmentą, tai turi imtis priemonių veiklos rentabilumui padidinti ar palaikyti.

„Šunys“ – tai veiklos segmentai, kurių plėtros galimybės yra menkos. Jiems nereikia daug įdėjimų, tačiau veiklos rentabilumas yra menkas, o kartais ir neigiamas. Galimos dvi tokios veiklos

kryptys: atsisayti jos ar stengtis padidinti rentabilumą gerinant konkurencinę padėtį, kad būtų galima patekti į „melžiamų karvių“ sritį.

„Klaustukai“ – tai kitų autorių vadinama „Probleminiai vaikai“ arba „Laukinė katė“ – tai mažai rentabilūs, sparčiai didėjantys veiklos segmentai. Jų plėtrai reikalingi dideli (finansiniai, gamybiniai ar prekybiniai) indėliai, nes įmonė turi pagerinti savo konkurencinę padėtį, jei nenori patekti į „šunų“ sritį. Tokia veikla paprastai duoda nedidelį pinigų srautą dėl menko veiklos lyginamojo svorio bendroje apimtyje (Vasiliauskas 2005: 88-89). Ši veikla paprastai kelia dideles abejones finansiniu atžvilgiu.

„Žvaigždės“ – tai sparčiai didėjantys veiklos segmentai. Kadangi užimama rinkos dalis yra didelė, tai rentabilumas yra aukštas ir pakankamai dideli finansų srautai įgalina palaikyti šią veiklą. Tačiau dažniausiai tai naujos, konkurentams patrauklios (dėl didelio rentabilumo) veiklos rūšys, todėl įmonė turi įdėti daug pastangų, kad išlaikyti užimamą padėtį.

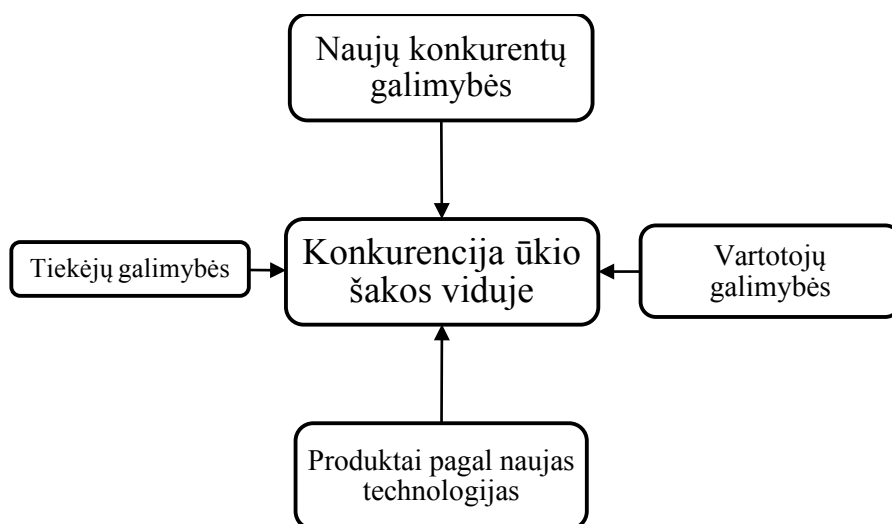
Bostono konsultacinės grupės matrica praktiškai naudoti tinkama tuo tveju, kai situacija rinkoje yra stabili arba kinta labia nežymiai, todėl įmonė gali patikimai įvertinti pardavimo masto augimą, o konkurencines pozicijas nustatyti pagal jos užimamą rinkos dalį. Jei ateities perspektyvos ir konkurencinės sąlygos sunkiai nuspėjamos, labiau tinka McKinsey matrica, kurioje rinkos dalies dimensija pakeičiama strateginės veiklos zonos patrauklumo koncepcija, o vietoj rinkos augimo tempų naudojama įmonės būsima konkurencinė pozicija (Martinkus, Žičkienė, 2002: 197-199). Apibendrinant McKinsey matricą galima teigti, kad tikslinga plėtoti tuos segmentus, kurių vertė ir konkurencinė padėtis yra pozityvios. Jei konkurencinė padėtis „šlubuoja“, būtina padidinti investicijas arba pasitraukti iš veiklos. Gerinant veiklos rentabilumą, reikėtų palaikyti tuos segmentus, kurie arba labai vertingi, arba jų gera konkurencinė padėtis. (Bagdonas, Bagdonienė 2000: 56). Šiuo atveju būtina atsisakyti nenaudingų segmentų.

ADL matricos kintamieji – segmento veiklos gyvavimo ciklo stadija (skiriamos 4 stadijos: veiklos pradžia, augimas, branda, nuosmukis) ir įmonės konkurencinė padėtis.

Veiklos plėtrai reikia įvairių išteklių, todėl įmonė turėtų plėtoti tuos segmentus, kurių stipri konkurencinė padėtis. Be to, plėtra turėtų apimti ir būsimųjų segmentų veiklą. Pasirinktinė plėtra taikoma segmentams, kurių konkurencinė padėtis vidutiniška, netgi silpna, siekiant pagerinti šią padėtį, taigi ir rentabilumą. Atsisakoma nekonkurencingos mažai rentabilių segmentų veiklos (Bagdonas, Bagdonienė 2000: 56). Tokiu atveju didesnis dėmesys sutelkiamas į kitas veiklas.

Įmonės plėtros ir įvairių jos augimo strategijų įgyvendinimo pagrindinis tikslas yra prisitaikymas prie nuolat kintamų išorinių veiklos sąlygų (Ginevičius, Kvirka 2009: 247-258). Šių sąlygų kitimas yra tarsi nenutrūkstamas procesas, tad įmonės turi nuolat jas sekti ir stengtis nelikti nuošalyje.

M. Porteris pasiūlė **5 konkurencingų jėgų**, darančių įtaką įmonės veiklai, **modelį** (Žr. 5 pav):



5 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis

(Šaltinis: Ginevičius, Silickas 2008: 109)

M. Porteris nurodo tris bazines strategijas:

1. mažų kainų;
2. unikalių produktų;
3. išskirtinio dėmesio tam tikrai vartotojų ar produktų grupei.

Svarbiausių įmonė veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje išskylančias grėsmes. Analizuojant konkurentus svarbu suprasti jų veiklą, nustatyti jų pranašumus ir trūkumus bei numatyti tolesnius konkurentų žingsnius. Konkurentų ateities žingsnius nustatyti labai sunku, tačiau tai vertinga kiekvienai įmonei. Naujai į rinką įeinantys konkurentai yra pavojingi, nes norėdami sukurti sau gerą vietą rinkoje jie įneša naujų gamybos galimybių (Gineitienė 2005: 189). M. Porterio modelis remiasi prielaida, kad visos įmonės pirmiausia siekia naudoti sau ir stengiasi apginti savo individualius interesus. Šis modelis pripažįstamas geriausiu modeliu vertinant konkurencinę aplinką. Tačiau svarbu nepamiršti įvertinti ir valstybinių institucijų poveikio svarbą, kuris dažnai netikėtai gali sukelti didelių permainų, atnešančių ne tik teigiamų, bet ir neigiamų padarinių.

Kiekviena įmonė, atlikus išsamią analizę ir apsvarsčius galimas alternatyvas, pasirenka tą strategiją, kuri gali labiausiai užtikrinti jos ilgalaikį ir efektyvų gyvavimą. Tinkamai suformuluota strategija įmonei teikia apibrėžtumą, individualumą, atveria rinkos perspektyvas (Vasiliauskas 2005: 71). Svarbiausia yra tai, kad tinkamas strategijos pasirinkimas – turi padėti įmonei ne tik plėstis, bet ir išlikti staigiai pakitus aplinkos pokyčiams.

2. ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJA

2.1. Diversifikacijos esmė

Diversifikacija yra sudėtingas kompleksinis procesas. Tam, kad diversifikacija plėtotųsi kryptingai, visų pirma reikia mokėti ją išmatuoti.

Pradedant kalbėti apie įmonių veiklos **diversifikaciją**, svarbų išsiaiškinti žodžio „diversifikacija“ kilmę ir reikšmę. Tarptautinių žodžių žodynas pateikia tokį žodžio „diversifikacija“ aiškinimą: „diversus“ įvairus; „facere“ – daryti. Taigi diversifikacija reiškia įvairovę, įvairiapusišką plėtotę ir pateikia suvokimą, kad naujoji įmonės veikla, kuria ji nusprendė užsiimti, skirsis nuo senosios.

Visų pirma reikėtų atsakyti į klausimą, kodėl įmonės diversifikuoja savo veiklą? Profesorius R. Ginevičius teigia, kad diversifikacija yra įmonės augimo strategija, kurios įgyvendinimo tikslas – adaptuotis prie pasikeitusių išorinių sąlygų ir užtikrinti egzistenciją ir pelną (Ginevičius, Paliulis 2006: 106). Paprastesnis paaiškinimas galėtų būti toks: įmonės diversifikuoja savo veiklą, kad plėstųsi, sugebėtų įsiliesti į konkurencingas ir globalias rinkas bei užtikrintų savo stabilumą. Taip pat neatsižvelgiant į rinkų pasikeitimus, turėdamos produktų ar paslaugų įvairovę, sugebėtų augti ir pasiekti norimą pelną, o atėjus sunkiam ekonominės krizės laikotarpiui ir stipriai smogus vienam ar kitam verslo sektoriui, sugebėtų stabiliai išsilaikyti ir nebankrotuoti. Jeigu įmonei priverstinai tektų atsisakyti kokio nors konkretaus produkto ar paslaugos, kiti produktai (paslaugos) padėtų išlikti konkurencinėje aplinkoje ir veiklos apimčių sumažėjimas nebūtų pražūtingas.

R. Jucevičius mano, kad diversifikacija – tai organizacijos veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais arba visai nesusijusiais produktais, veiklomis. Tai terminas, iš esmės priešingas specializacijai (Jucevičius, 1998: 276). Kitaip sakant, diversifikacija – tai įmonės ar verslo „įėjimas“ į naujas veiklos sritis, kuris skatina tam tikrus administracinės struktūros, sistemų bei kitų valdymo procesų pakitimus. Ši įmonės augimo strategija yra labiausiai pažengusi. JAV mokslininkai diversifikaciją aiškina remdamiesi produkcijos klasifikacijos sistema, o diversifikacijos strategija apibrėžiama kaip įmonės įėjimas į naują verslo šaką (R. Ginevičius, 1998). Akivaizdu, kad diversifikacija neabejotinai susijusi su naujovėmis tiek organizacijos viduje, tiek santykiuose su išorine aplinka.

R. Ginevičius mano, kad diversifikaciją galima apibrėžti kaip:

1. produktų išleidimą, kurie skiriasi nuo įmonėje gaminamų tuo, kad sudaro galimybes juos realizuoti naujose rinkose;

2. „įėjimą“ į naujas rinkas, kurios skiriasi nuo esamų tuo, kad sudaro įmonei sąlygas gaminti naujus produktus;

3. papildomas diversifikacijos požymis – sprendimų, susijusių su gamybinės programos plėtojimu, ilgalaikiškumas neličiant tos gamybinės programos dalies, kuri atspindi įmonės esmę.

Galima teigti, kad pagrindiniai **diversifikacijos požymiai** – „nauji produktai“ ir „naujos rinkos“ – sudaro vadinamąsias produkto ir rinkos sritis, strateginius verslo vienetus.

Diversifikacijos sąvoka vartotina daugeliu atvejų:

- plečiant veiklą;
- plečiant ar keičiant funkcijas;
- atnaujinant ar keičiant produktą ar paslaugą;
- tobulinant pavadinimą;
- keičiant ar plečiant pardavimo geografinę;
- taikant finansų diversifikaciją.

Amerikiečiai diversifikacijos strategiją suvokia paprasčiau ir griežčiau: įmonei būtina sukurti naują produktą ir pateikti j naują pramonės šaką pagal standartinę pramonės produkcijos klasifikavimo sistemą (Standart Industrial Classification System) – jos pirmuosius keturis kodo ženklus.

M. Gortas diversifikaciją suvokia kaip rinkos ir išteklių heterogeniškumą. Apibendrintai galima išskirti tris pagrindines diversifikacijos rūšis:

1. naujo produkto įsitvirtinimas naujose rinkose naudojant tas pačias gamybos ir technologijų priemones;
2. esamų rinkų ir naujų produktų bei naujos technologijos plėtra;
3. naujo produkto naujose rinkose įsitvirtinimas naudojant naują technologiją.

Diversifikacija iš esmės yra investicijos arba į atskiras, arba į visas įmonės veiklos funkcinės sritis. Palyginti su kitomis investicijų rūšimis, pastarajai būdingi tam tikri tipiniai ypatumai.

Pirma, diversifikacijos sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas priklauso nuo informacijos apie naujas PRS, taip pat ir rizikos jose. Tokia informacija įmonė turi disponuoti ne diversifikacijos planavimo ir įgyvendinimo stadijose, bet daug anksčiau. Todėl diversifikacija, visų pirma, reiškia naują žinojimą.

Antra, diversifikacija bus sėkminga, jeigu bus nustatyti atitinkami organizaciniai ryšiai tarp įmonės vadovavimo padalinių ir naujų strateginių verslo vienetų. Diversifikuojamai įmonei tai padės nenukrypti nuo pagrindinio iškelto tikslo. Šių ryšių stiprumas apibūdina SBV integracijos laipsnį, kuris gali svyruoti nuo laisvo bendradarbiavimo su centriniu įmonės valdymo aparatu, kai naujoms produkto – rinkos sritims suteikiamas didelis savarankiškumas, iki labai glaudaus ryšio, kai įmonė pati priima visus esminius sprendimus, susijusius su PRS veikla. Kuo stipresnė integracija, tuo didesnis vadovavimas. Diversifikacija taip pat reiškia tam tikras įmonės organizacinės valdymo

struktūros permainas (Ginevičius 1998: 46). Akivaizdu, kad norint sėkmingai diversifikuoti savo veiklą, organizacijos šiam procesui turi tinkamai pasiruošti ir užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių resursų panaudojimą prie sėkmingos įmonės plėtros.

Iš diversifikacijos apibrėžimų akivaizdu, kad ji susijusi su esminėmis įmonės permainomis visose jos srityse: tiek gamybos, tiek valdymo, tiek rinkodaros. Taigi, ieškant galimų jos rodiklių, reikia išsamiau išnagrinėti, kokios tai permainos. Diversifikacijos rodiklis ar rodikliai turi kuo tiksliau ir įvairiau atspindėti tuos pokyčius, kurie įmonėje įvyko dėl gamybinės jos programos profilio išplėtimo (Ginevičius, Petraškevičius 2008: 215-220). C. Galbraith ir A. De Noble nagrinėdami įmonių veiklos diversifikavimo galimybes tyrime atskleidė, kad specializuota, nelanksti gamyba apriboja įmonės strateginius sprendimus. Lanksčių gamybos sistemų diegimas suteikia galimybes kurti naujas strategijas (Galbraith 1995: 281-296). E. Lichtenthaler pabrėžė, kad verslo įmonės stengiasi plėsti savo veiklą ir augimui dažnai pasirenka diversifikaciją, nes plėtodamos tik pagrindinę veiklą daugelis įmonių praranda sugebėjimą imtis naujų veiklų (Lichtenthaler 2005: 697-709). R. Limmack taip pat pripažįsta, jog diversifikacijos strategijos sudaro galimybę įmonių plėtrai (Limmack 2005: 697-709). Tačiau D. E. M. Sappington pabrėžia, kad diversifikuota įmonė, nukreipusi dėmesį į nepagrindinę veiklą, gali apleisti savo pagrindinę veiklą. Kyla klausimas – ar tai blogai? Taip, jeigu pagrindinė veikla yra pelninga ir auganti, o apleidus ją, sumažės pajamos. Tačiau, jeigu pagrindinėje organizacijos veikloje numatomas nuosmukis, skirti didesnę dėmesį nepagrindinėms veikloms yra būtina. Paprastai diversifikacija sukuria mažesnes kainas ir didesnę pelną generuojančias struktūras pagrindinėse rinkose (Sappington 2003: 291-315). Todėl, galima teigti, kad diversifikacija svarbi ne tik organizacijoms, bet ir klientams, kurie nori ne tik naujų produktų ar paslaugų, bet ir žemesnių kainų konkurentų atžvilgiu.

K. Gemba ir F. Kodama tyrinėdami Japonijos įmonių veiklos diversifikacijos tendencijas atskleidė, jog pelningumas krito įmonėse, kurios diversifikavo savo veiklą nesusijusiose sferose, tačiau jos ženkliai padidino pardavimų apimtis. Įmonės, kurios praplėtė savo veiklą, naudodamos tas pačias technologijas ir komponentus, kuriuos naudojo, visados padidino savo pelningumą (Gemba, Kodama 2001: 1165-1184). Taigi, organizacijoms be galo svarbu pamatuoti diversifikacijos kryptį dar prieš pradėdant plėtoti šį įmonės augimo procesą.

G. Qian nagrinėjo smulkių ir vidutinių JAV įmonių priklausomybę tarp produkcijos diversifikacijos ir realizacijos įvairių šalių rinkose ir pelningumo. Autorius pastebėjo, kad egzistuoja kreivalinijinis tarpusavio ryšys. Didėjant diversifikacijai ir realizacijos rinkų skaičiui, pelningumas iki tam tikro taško auga, tačiau vėliau jis ima mažėti. Tai įrodo, kad įmonės turi nustatyti optimalų geografinių rinkų skaičių ir siūlomos produkcijos įvairovę (Šaparauskas, Vilutienė 2005: 313). Priešing atveju, organizacija, nesugebėdama suvaldyti diversifikacijos proceso, gali susidurti su neigiamais jos padariniais.

Diversifikuotos organizacijos išsiskiria savo diversifikacijos laipsniu ir ryšiais tarp verslų (Ireland 2009:111). Organizacija laikoma silpnai diversifikuota (vieno verslo), jeigu daugiau nei 95% pajamų gauna iš vieno verslo. Dominuojančio verslo organizacija 70-95% pajamų uždirba iš vieno verslo. Vidutinio ir aukšto diversifikacijos laipsnio organizacija mažiau nei 70% pajamų gauna iš dominuojančio verslo. Vidutinio ir aukšto diversifikacijos laipsnio organizacijos pasirenka susijusią arba nesusijusią diversifikaciją.

Veiklos diversifikaciją galima įvardinti, iš vienos pusės - kaip paprastą strategiją pardavimams didinti, o iš kitos – kaip skirtingas darnios plėtros dimensijas palaikančią priemonę, įgyvendinamą siūlant inovatyvius produktus bei paslaugas. Optimalus veiklų skaičiaus pasirinkimas ir tinkamas metas veiklai išplėsti – pagrindinė problema sėkmės siekiančioms įmonėms.

2.2. Diversifikacijos tikslai

Diversifikacija, kaip ir kiekviena įmonių plėtros strategija, pasižymi specifiniais tikslais. Pagrindinius **diversifikacijos tikslus** (Ginevičius 1998: 37-39) galima išskirti šiuos:

1. didinti organizacijos išskirtinumą ir konkurencingumą;
2. intensyvinti organizacijos augimą;
3. įgyti didesnę įtaką rinkoje;
4. didinti ar stabilizuoti pajams;
5. investuoti į perspektyvias veiklos sritis;
6. geriau išnaudoti organizacijos išteklius ir gebėjimus;
7. gauti sinerginį efektą iš skirtingų veiklos sričių, sumažinti veiklos riziką;
8. padidinti organizacijos vertę, o kartu ir jos akcijų kainą (Ginevičius, Sūdžius 2007:281).

Diversifikacija yra ne įmonės tikslas, o viena iš tipinių augimo strategijų, priemonė iškeltiems įmonės tikslams pasiekti.

Strateginiai tikslai, kuriuos įmonės iškelia diversifikuodamos savo veiklą, gali būti globaliniai ir kylantys iš jų. Globaliniai yra tokie: rizikos mažinimas, pelno, „jėgos“ rinkoje didinimas, vadybiniai interesai bei augimas. Antriesiems priklauso sinergijos efekto gavimas iš veiklos skirtingose srityse, sąlygų sudarymas tolesnei įmonės plėtrai ir augimui, įmonės ir jos akcijų vertės padidinimas.

Rizikos mažinimo tikslas. Į diversifikaciją dažnai žiūrima kaip į įmonės komercinės ir ūkinės veiklos rizikos sumažinimo priemonę. Taip yra todėl, kad remiantis diversifikuota gamybine programa, galima labiau išlginti atskirų produktų sezoninius, konjunktūrinius bei struktūrinius paklausos svyravimus. Diversifikavimo rizikos lygis gali sumažėti, jei įmonės veikla diversifikuojama neišeinant iš turimo produkto vertės kūrimo grandinės ribų.

Pelno didinimo tikslas. Pagrindiniai diversifikuotos įmonės pelno šaltiniai yra padidėjusios įplaukos dėl naujų produktų, esančių savo „gyvavimo ciklo“ augimo ir brandos stadijoje, realizavimo, tai pat sinergijos efektas, gaunamas dėl esamų veiklos sričių sąveikų su naujomis. Padidėjusios pajamos ir gautas pelnas padeda įvertinti diversifikavimo efektyvumą. Tam gali būti nustatytas pelno prieaugio ir diversifikuotų produktų realizacijos santykis, kuris rodo, kaip sėkmingai plėtojasi geografinė regioninė diversifikacija. Realizacijos ir pelno prieaugių bei investicijų santykiai apibūdina vidinio ir išorinio diversifikavimo efektyvumą (Ginevičius 1998: 34-39).

„Jėgos“ rinkoje didinimo tikslas. Diversifikuota įmonė paprastai yra didesnė ir užima didesnę rinkos dalį. Tokioje situacijoje ji labiau veikia produktų kainas ir todėl yra mažiau jautri rinkos pokyčiams. Visa tai apriboja konkurenciją ir labia didina įmonės pelną, kadangi atsiranda galimybė gauti viršpelnį.

Vadybinių interesų tikslas. Šių interesų poveikis įmonės diversifikacijai yra sunkiai patikrinamas, tačiau jis yra svarbus. Vadybiniai motyvai, kurie leidžia diversifikuoti įmonę:

- augant įmonei, didėja jos vadybininkų prestižas bei asmeninė „jėga“;
- augant apyvartai, didėja vadybininkų atlyginimai, todėl jie siekia įmonę didinančios diversifikacijos;
- pagrindiniams vadybininkams būdingas stiprus įvairiapusės veiklos poreikis, o tokios galimybės atsiranda diversifikuojant įmonę;
- didėja vadybininkų savarankiškumas, nes tam tikros įmonės diversifikacijos rūšys sumažina priklausomybę nuo tiekėjų bei klientų (Ginevičius, Paliulis 2006: 110).

Siekant sumažinti riziką įmonės vadybininkų ir akcijų savininkų tikslai prasilenkia. Pastarieji turimo akcijų portfelio dėka gali sumažinti riziką, kylančią įmonei iš išorės, todėl jie ypač suinteresuoti diversifikacijos poveikiu pelnui ir mažiau rizikos sumažinimu. Vadybininkai yra glaudžiai susiję su įmone, todėl jie stengiasi sumažinti įmonės vidaus riziką, nukreipdami investicijas į labiau nutolusias nuo gaminamų produktų veiklos sritis.

3. STATYBŲ SEKTORIAUS APŽVALGA

3.1. Statybų rinka ir jos svyravimai

Statybos verslas yra vienas iš pelningiausių. Šis sektorius yra apibrėžtas pagal tarptautinio NACE klasifikatoriaus veiklas. Pagal apibrėžimą, **statybos sektorių sudaro šeši subsektoriai**:

- architektūros ir inžinerijos veikla ir su ja susijusios techninės konsultacijos;
- statyb vietės paruošimas;
- pastatų ir jų dalių statyba;
- pastatų ir statinių įrengimas;
- statybos baigimas;
- statybos ar griovimo įrenginių nuoma (su operatorių samdymu).

Statyba yra svarbi valstybės nacionalinio ūkio šaka. Tai vienas iš pelningiausių verslų. Statyba gali būti vykdoma tiek iš biudžeto, savivaldybės, tiek iš nuosavų lėšų. Statybą galima apibrėžti kaip techniškai sudėtingą gamybos procesą, kuris ilgai trunka ir apima dideles išlaidas (Bagdonas 2000:119). Statybai būdinga pagaminta nejudamoji produkcija (pastatai, statiniai ir kt.). Europos Komisijos duomenimis, statybų sektoriuje sukuriamą apie 18 mln. darbo vietų ir apie 9 procentai BVP. (European Commission, 2017). Svarbu paminėti, kad statyba yra glaudžiai susijusi su kitomis ūkio šakomis.

Pagrindiniai veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką statybos sektoriui, yra šie:

- 1) aplinkosaugos reikalavimų didėjimas; energijos taupymo būtinybė;
- 2) nekilnojamojo turto rinkos kaita;
- 3) didėjęs naujų statybinių medžiagų ir technologijų pasirinkimas;
- 4) žemės reforma;
- 5) rinkos internacionalizacija;
- 6) darbuotojų pasiūlos mažėjimas.

Konkurencija XXI amžiuje tapo ypač arši, todėl bendrovėms svarbu įvertinti aplinką, ją suprasti ir prisiderinti (Baraz, Sakar, 2011). Konkurencinę aplinką organizacijos privalo stebėti nuolat, kadangi tik taip sugebės ne tik išlikti, bet ir analizuoti bei suvokti, ką daryti geriau, kad tarp konkurentų užimti kuo aukštesnes vietas.

Daugiausia teorijoje žinomas diversifikacijos rezultatas ir jos teikiami privalumai įmonei, nusprendus praplėsti veiklą giminingomis arba ne veiklos sritimis. Tačiau mažai informacijos yra apie tai, kokioje situacijoje įmonė yra pasiruošusi diversifikuotis. Autoriai (Kutut, Ginevičius, Kutut, 2009, 169) bando spręsti šią problemą, pirmiausia nustatant sąlygas, kuriomis įmonei tikslinga

diversifikuotis. Ilgalaikis nesulaikomas gaminamo produkto ar paslaugos senėjimas verčia įmonę jau nuo jo kritimo fazės pradžios galvoti apie naujo produkto (paslaugos) gamybą. Todėl diversifikacijos strategijos taikymas tiesiogiai siejamas su konkrečiomis gyvavimo ciklo fazėmis.

Aiškiai žinoma ir suvokiama, kad tiek kitose pramonės šakose, tiek statybos sektoriuje vyksta tam tikras ūkinės veiklos svyravimas (Jakutis, 2007). Svarbu pažymėti, kad svyravimų dydis priklauso nuo atsitiktinių įvykių, paprastai nenagrinėjamų ekonomikos teorijoje. Bendrosios **ūkinės veiklos ciklas** susideda iš keturių fazių:

Nuosmukis – laikotarpis, kai greitai mažėja bendroji paklausa, kurią lydi maža išleidžiamos produkcijos apimtis ir didelis nedarbas;

Atstatymas – padidėja bendroji paklausa, kurią lydi produkcijos apimtys didėjimas ir nedarbo mažėjimas;

Pakilimas – bendroji paklausa pasiekia, o vėliau ir pranoksta palaikytiną produkcijos apimtį (galimas bendrasis nacionalinis produktas). Pasireiškia visiškas užimtumas, perteklinė pasiūla lemianti bendrą kainų kilimą;

Nuosmukis – pakilimas baigiasi. Mažėja bendroji paklausa, sukeldama iš pradžių nedidelį gamybos apimtys mažėjimą ir nedarbą, o vėliau, mažėjant paklausai, prasideda nuosmukis.

Statybos pramonės vystymuisi būdingi pakilimo ir nuosmukio ciklai kartojasi apytikriai kas dešimt metų. Statybos įmonės, kurios priima šį cikliškumą kaip nenuginčijamą faktą ir egzistuojančią realybę, pakilimo laikotarpiu sugeba pasiruošti būsimam nuosmukiui. Ilgalaikės vadybos strategijos, kurias statybos įmonės dažniausiai pasirenka, leidžia lengviau išgyventi sunkmetį (Akatjevaitė, 2011). Tačiau akivaizdu, kad šis reiškinys reikalauja didelio pasiruošimo ir profesionalių organizacinių sugebėjimų.

Anot V. Detemmermano (2009), makrolygmens aplinka tiesiogiai veikia krizės valdymo galimybes, o ekonominį makrolygmens poveikį Europos statybų sektoriuje galima apibūdinti taip:

- visose šalyse yra skirtinga padėtis;
- uždelstas statybos sektoriaus nuosmukis;
- pasireiškęs darbo jėgos perteklius;
- galimas neigiamas poveikis vystymuisi.

3.2. Ekonominės krizės poveikis statybų sektoriui

Kaip jau buvo paminėta anksčiau, statybos ir nekilnojamojo turto rinka apytiksliai kas 8–10 metų yra veikiama krizės. Šiam procesui įtakos turi daugelis ekonominių, socialinių ir finansinių veiksnių, tokių kaip: bankrotai, paskolos, nedarbas, darbo užmokestis, kainos, vartotojų lūkesčiai ir pan. Žodis **krizė** yra kilęs iš graikiško žodžio „*crisis*“, kuris reiškia sprendimą, lemiamą baigtį

(Rochet, Keramidas, Bout 2008). Pasaulinė ekonominė krizė skaudžiai palietė statybą – vieną didžiausių ekonominės veiklos sektorių. Dėl ištikusio ekonominio sunkmečio didelė dalis statybos įmonių bankrutavo, ženkliai sumažėjo atliktų darbų apimtis.

Pagal D. Beržinskienę ir R. Virbickaitę (2006), įmonių krizės skiriasi pagal savo reikšmingumo lygį laiko intervale. Šiuo požymiu išskiriamos trijų rūšių krizės:

- netikėtos – nepasižyminčios aiškiais požymiais, kuriuos būtų galima atpažinti ir laiku imtis atitinkamų veiksmų joms pasipriešinti;
- iškylančios – dažnai netikėtos, tačiau gali būti nuspėjamos;
- ilgalaikės – požymiai aiškūs ir trunka tam tikrą laiką.

Krizę įmonėje gali sukelti įvairios priežastys. Jas galima suskirstyti į du atskirus blokus: vidinės ir išorinės priežastys. Šiuo atveju vienos yra priklausomos nuo pačios įmonės, kitos priklauso nuo išorės veiksnių (D. Beržinskienė ir R. Virbickaitė, 2006).

Vidinės priežastys, kurios sukelia krizę, gali būti tokios:

- apyvartinio kapitalo trūkumas;
- planavimo ir kontrolės neefektyvumas;
- neefektyvus projektų valdymas;
- technologiniai faktoriai;
- iš anksto nesuplanuota gamyba;
- saugaus darbo reikalavimų nesilaikymas;
- darbo grafikų nesilaikymas vykdant statybos projektus;
- darbuotojų pasyvumas ir jų motyvavimo stoka vykdant statybos projektus;
- organizacijos ilgalaikės veiklos strategijos neturėjimas.

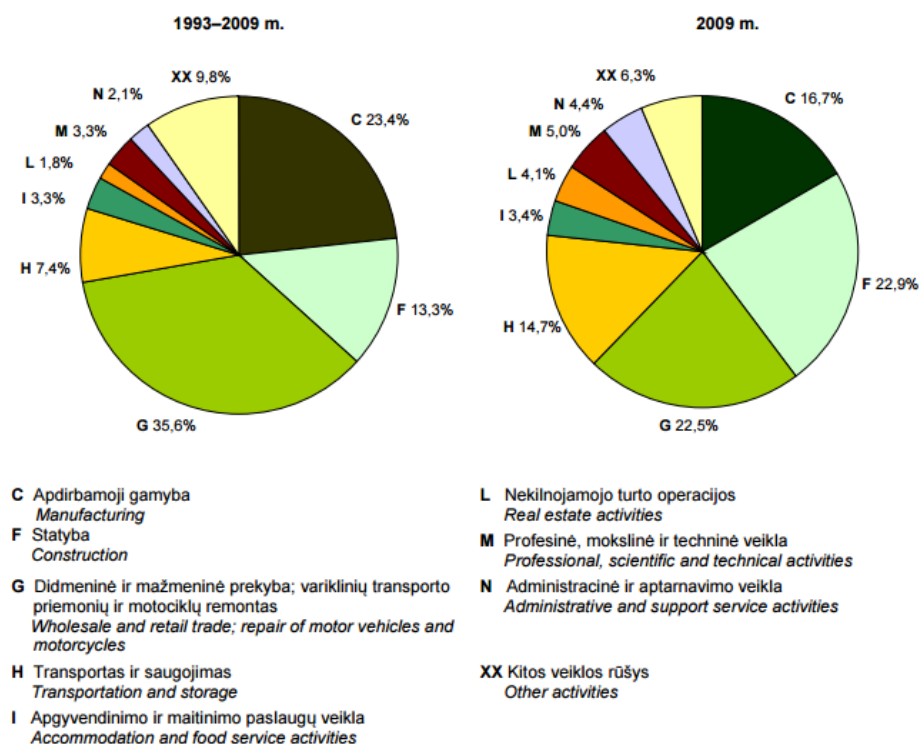
Išorinės krizės priežastys:

- projekto dalyvių nesėkmės;
- konkurencijos lygis;
- politinės priežastys;
- projekto dalyvių interesų nesuderinamumas;
- teisinė aplinka;
- mokesčių sistema;
- kreditavimo apimčių sumažėjimas ir palūkanų normos augimas.

Kai priežasčių, sukeliančių krizę, atsiranda ne viena, įmonėms pasidaro dar sunkiau išskapstyti iš krizinės situacijos. Ypatingai svarbu pabrėžti tai, kad ne visas priežastis įmonės yra pajėgios kontroliuoti.

Didžiosios ekonominės krizės padariniai statybos sektoriui iškėlė naujus uždavinius ir tikslus. Pasikeitusios tarptautinės ir vietinės statybos rinkos sąlygos, statybos kainų ir apimtys mažėjimas skatino analizuoti susidariusią padėtį ir ieškoti būdų, kad šis sektorius efektyviai funkcionuotų. Pasaulyje taikomos įvairios statybos ir nekilnojamojo turto sektoriaus krizės įveikimo strategijos, valdžios institucijos taiko naujas produktyvumo skatinimo ir valdymo sistemas. Sėkmingos statybos krizės valdymo strategijos turi būti suderintos su konkrečios šalies ekonominiais, politiniais, teisiniais, technologiniais, instituciniais, socialiniais, kultūriniais, etiniais ir kitais aplinkos veiksniais (Akatjevaitė, 2011). Kadangi šie veiksniai ženkliai skiriasi skirtingose pasaulio šalyse, krizės įveikimo strategijos turi būti gerai apgalvotos ir paruoštos būtent konkrečioms regionams ar net atskiroms valstybėms.

Didžioji 2008-ųjų ekonominė krizė neaplenkė ir Lietuvos, padarydama didelę žalą statybos sektoriui. Daug žmonių tiesiog neteko darbo, samdomiems darbuotojams masiškai sumažėjo atlyginimai, padidėjo emigracija ir didelė dalis įmonių tiesiog bankrutavo. Tai puikiai atspindi Lietuvos Statistikos departamento sudarytas paveikslas:



6 pav. Bankrutavusios įmonės pagal ekonominės veiklos rūšis

(Šaltinis: Statistikos departamentas)

Paveikslėlyje (Žr. 6 pav.) akivaizdžiai matoma, kad bankrutavusių statybos įmonių dalis po krizės išaugo nuo 13,3% iki 22,9%. Taigi, statybos sektorius tapo akivaizdžia ekonominės krizės

padarinių „lydere“ Lietuvoje. Nuo jos nedidele dalimi atsiliko tik didmeninės ir mažmeninės prekybos sektorius.

Kalbant platesniu mastu, svarbu pažymėti, kad kiekvieną Europos Sąjungos šalį krizė paveikė skirtingai, tačiau T. Nistorescu ir C. Ploscaru (2009) išskyrė tris bendras šio proceso tendencijas:

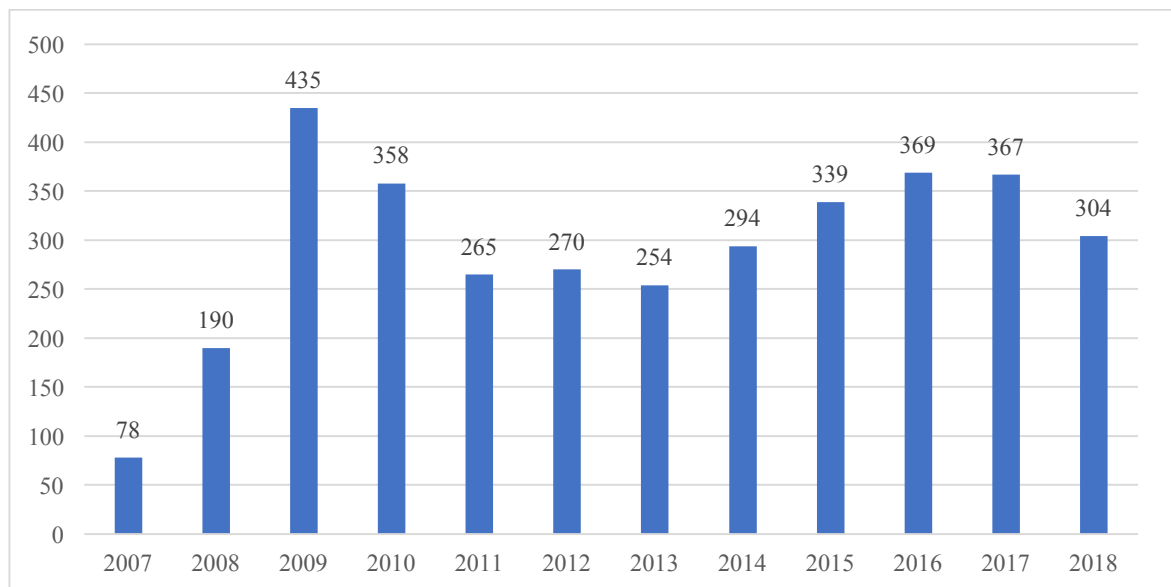
1. Sugriežtėjo kredito gavimo sąlygos ir sudėtingesnės galimybės gauti kredito draudimą.

2. Statybos įmonės patyrė didelius finansinius sunkumus, o kai kuriais atvejais net bankrotą. Įmonės pradėjo nebevykdyti savo įsipareigojimų bankams, kadangi vėlavo atsiskaitymai tiek iš privačių, tiek iš viešojo sektoriaus klientų.

3. Sumažėjo naujų namų statybos apimtis, kadangi sumažėjo būsto paklausa. Dauguma namų ūkių nusprendė atidėti savo investicijas į nekilnojamąjį turtą, nors krizės laikotarpiu buvo pastebimai žemos palūkanų normos.

Ištikus sunkiam laikotarpiui, privalu turėti planą, strategiją, ką keisti ir ką papildomai daryti. Įmonės turi numatyti, kur stengtis sutaupyti, kad būtų galima išsilaikyti, kaip savo veiklą pakreipti tinama linkme, kuri užtikrintų egzistenciją. Kai kurioms įmonėms, nors ir susiduriant su tam tikrais sunkumais, pavyko išlikti, atsistatyti ir toliau sėkmingai vystyti savo veiklą, tačiau svarbu pabrėžti, kad didelė dalis įmonių nesusitvarkė su šiuo iššūkiu.

Nesugebėjimas suvaldyti situacijos ištikus krizei buvo skaudus. Remiantis Statistikos departamento duomenimis ir apžvelgus laikotarpį nuo 2007 iki 2018 m. (Žr. 7 pav.), statybos sektoriuje pradėtų bankroto procedūrų skaičius po didžiosios ekonominės krizės padidėjo daugiau nei du kartus:



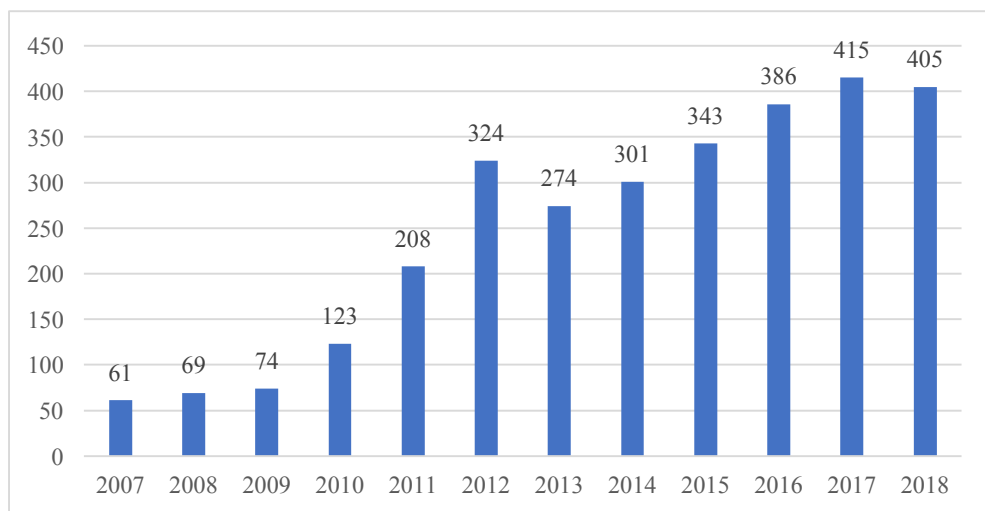
7 pav. Atitinkamais metais pradėtų bankroto procesų skaičius statybų sektoriuje

(Sudaryta autorės, remiantis Statistikos departamento informacija)²

² Paveikslėlis sudarytas remiantis statistikos departamento duomenimis [žiūrėta 2019 11 21] <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a5b234a0-885d-4a36-8252-e04b8f583173#/>

Didžiajai ekonominei krizei nurimus, 2010 m. pradėtų bankroto bylų skaičius pradėjo mažėti, tačiau nuo 2014 iki 2017 m. šis skaičius vėl sistemingai pradėjo augti. Galima pasidžiaugti tik tuo, kad 2018 m. šis skaičius vėl sumažėjo.

Kadangi bankroto procedūros neretai užsitęsia pakankamai ilgą laikotarpį, remiantis Statistikos departamento duomenimis (Žr. 8 pav.), ekonominės krizės poveikis statybos sektoriui ir jo įmonių bankrotui turi tęstinį procesą. Didžiausias proveržis nagrinėjant užbaigtas bankroto bylas buvo 2012 m. Nuo tų metų per metus išnagrinėjamų bankroto procedūrų skaičius išlieka pakankamai aukštas:



8 pav. Atitinkamais metais baigtų bankroto procesų skaičius statybų sektoriuje

(Sudaryta autorės, remiantis Statistikos departamento informacija)³

Ir nors 2014 - 2018 m. laikotarpiu ekonominės krizės proveržis Lietuvoje nebuvo pastebimas, tačiau galima drąsiai teigti, kad bankroto procesų statybos sektoriuje yra pakankamai daug. Iki 2017 m. šis skaičius augo, o 2018 m. vėl pradėjo mažėti. Atsakymų į klausimą, kodėl statybos įmonės bankrutuoja, gali būti daug, tačiau vienas iš pagrindinių yra tas, kad įmonėms nors, kaip rodo 2018 m. rodikliai, pradėjo rodyti progresą, vistiek nesugeba prisitaikyti prie išorinės aplinkos poveikio ir nėra visiškai pajėgios diversifikuoti savo veiklą. Globalizacijos ir greitos technologijų pažangos kontekste statybų įmonėms tampa vis sunkiau išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje (Butković, Bošković, & Katavić, 2014). Kai konkurencija yra milžiniška, įmonėms neretai tenka ne tik persvarstyti savo galimybes, bet ir ieškoti būdų kaip neišnykti ir išlikti patrauklioms klientams, esant tokiai didelei pasiūlai. Pastebima, kad pasaulinės krizės turi ypatingai stiprų poveikį statybų sektoriui, ypač besivystančiose šalyse.

³ Paveikslėlis sudarytas remiantis statistikos departamento duomenimis [žiūrėta 2019 11 21] <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=a5b234a0-885d-4a36-8252-e04b8f583173#/>

Taigi, didžioji ekonominė krizė daugeliui parodė, kad statybos sektorius yra stipriai veikiamas tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos veiksnių. Tad norint apsaugoti įmonę nuo neigiamų aplinkos poveikių, veiklos diversifikacija turėtų būti vienas iš pagrindinių ne tik įmonės augimo, bet ir apsisaugojimo strategijų.

4. ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS MATAVIMAS

4.1. Kiekybinis matavimas

Įmonių veiklos (gamybos, paslaugų) diversifikavimo vertinimo kriterijai pagrįsti taikomų rodiklių homogeniškumu. Išskiriami keli skirtingi požiūriai, susiję su diversifikavimo vertinimu (Ginevičius, 1998: 74-100):

- nustatant diversifikavimo lygį, būtina atsižvelgti į organizacijos pasirinktas veiklos sritis (jų reikšmes);
- nustatant diversifikavimo lygį, vadovaujantis pripažinta verslo krypčių klasifikacija;
- vertinant diversifikaciją, atsižvelgti į tam tikrų veiklos sričių reikšmingumą;
- galimas tik diskretinis kategorinis diversifikavimo matavimas;
- galimas kiekinio ir diskretinio kategorinio geografinio (regioninio) diversifikavimo matavimas;
- galimas kiekinio ir diskretinio kategorinio produkto (paslaugų) diversifikavimo matavimas;
- būtina nustatyti apibendrinamąjį diversifikavimo programos rodiklį.

Įmonių veiklos diversifikaciją matuoti siūloma įvairiais būdais, kas liudija, kad nėra vieningo požiūrio į šį tiek teorijai, tiek praktikai svarbų klausimą. Iš atliktų įvairių tyrimų aiškėja faktas, kad diversifikacijos rodikliai visų pirma turi pabrėžti veiklos sričių skaičių, o ne darbų apimčių variaciją tarp jų (Ginevičius, Petraškevičius 2008: 215-220). Diversifikacijos lygis pagal pasirinktų verslo sričių skaičių gana paprastai nustatomas: pakanka išvardinti ir suskaičiuoti veiklos sritis, kuriose dirba įmonė (Ginevičius, Sūdžius 2007: 291, 296). Nors iš vienos pusės šis metodas yra labai paprastas, iš kitos pusės – jis turi daugybę trūkumų, iš kurių pagrindiniai yra tokie:

- įmonių veiklos sritis atskirti vieną nuo kitos yra sudėtinga, todėl tai atliekama nevienareikšmiškai;
- veiklos sričių skaičius neįvertina jų reikšmės įmonės apyvartai ir pelnui;
- veiklos sričių skaičius nenusako egzistuojančio ryšio tarp įmonėje gaminamų produktų.

Pavyzdys: įmonė, veikianti trimis verslo kryptimis, kurių apyvarta nuo bendros sumos sudaro atitinkamai 70, 15 ir 15% diversifikacijos požiūriu bus vienodai įvertinta, kaip ir kita įmonė, plėtojanti savo veiklą trimis sritimis, o jų apyvarta atitinkamai lygi 60, 20 ir 20%. Taigi toks diversifikacijos matavimo būdas nebus tikslus esamai padėčiai.

Diversifikacijos lygis gali būti nustatytas pagal oficialiai taikomų ūkio šakų, veiklos sričių ar krypčių klasifikatorių:

1. JAV – pramonės klasifikavimo standartą (SIC);
2. Europoje – Ekonominės bendrijos klasifikatorių (NACE);
3. Lietuvoje – Lietuvos statistikos departamento ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK), suderintą su NACE.

Remiantis tokiais ir kitomis panašiomis klasifikacijomis, galima įvertinti pramonės šakų, produktų ir pan., reikšmę.

4.2. Diversifikacijos laipsnio nustatymas

Skaičiuojant diversifikaciją, naudojama nemažai skirtingų indeksų, kurie yra glaudžiai susiję su rinkų konkurencijos matais. Dar daugiau, jie yra išvesti iš jų (Ginevičius, Petraškevičius 2008: 215-220).

Populiariausiai taikomi **diversifikacijos indeksai** yra šie:

1. **Herfindalio koncentracijos indeksas**. Atsirado tobulinant D_j indeksą, buvo atsisakyta veiklos sričių reikšmingumo, o santykinis dydis (apyvarta) pasveriamas „pats su savimi“:

$$D_H = \sum_{i=1}^n P_i P_i = \sum_{i=1}^n P_i^2$$

P_i – i-s veiklos santykinė apyvarta.

Indekso reikšmė bus tuo mažesnė, kuo didesnis įmonės veiklos sričių skaičius ir kuo didesnė darbų apimčių variacija tarp jų.

2. **Berry indeksas**:

$$D_B = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2 = 1 - D_H$$

Berry indeksas lygus 0, kai įmonė savo veiklą plečia tik viena kryptimi. Kuo ji labiau diversifikuota, tuo labiau D_B artėja prie 1.

Pasitaikius atvejui, kai tarp atskirų veiklos sričių darbų apimčių variacijos nėra, Berry indeksas apskaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$D_B = 1 - \frac{1}{n}$$

Berry formulė tiksliausiai nusako diversifikacijos lygį tik kai veiklos sričių nedaug (neviršija dviejų), o tarpusavio kaita ganėtinai didelė. Kuo daugiau veiklos sričių įmonė vykdo ir mažėja darbų apimčių, tuo Berry indekso tikslumas taip pat mažėja.

Iš Berry indekso galima išvesti dydį, kuris rodo, keliose srityse turėtų veikti lyginamos, proporcingai diversifikuotos įmonės. Šis dydis pavadintas „ekvivalentiškumo numeriu“ ir skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$NE = \frac{1}{\sum_{i=1}^n P_i^2} = \frac{1}{1 - D_B} = \frac{1}{D_H}$$

NE – ekvivalentiškumo numeris.

3. Uttono indeksas:

$$W_u = 2 \sum_{i=1}^n i P_i - 1$$

Uttono indeksas įvertina tiek veiklos sričių skaičių, tiek darbų apimčių variacijas. Rodiklis W_u yra įmonės veiklos sričių produkcijos lyginamųjų kiekių svertinis vidurkis. Kai $W_u > 1$, reiškia, kad įmonė yra visiškai specializuota, o kai, pavyzdžiui, $W_u = 5$, tai reiškia, kad turime diversifikuotą įmonę, vienodai veikiančią 5 srityse (Ginevičius 1998: 79-80).

Siekiant tobulinti įmonės gamybinės programos diversifikacijos kiekybinio įvertinimo būdus, naudojama ir tokia formulė:

$$D_R = \frac{n + (n - 1) \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{P_{max}}}{n}$$

D_R - įmonės gamybinės programos diversifikacijos kiekybinio įvertinimo rodiklis; n -veiklos kryptių skaičius; P_i – i -s veiklos dydis ($i = 1, 2, 3, \dots, n$); P_{max} - didžiausio verslo apimtis. Kai apimčių variacijos tarp veiklos kryptių nėra, tai $D_R = n$, t.y. jis lygus veiklos kryptių skaičiui, o kai ji yra didžiausia, $D_R = \frac{(2n-1)}{n}$, vadinasi indeksas svyruoja: $\frac{2n-1}{n} \leq D_R \leq n$.

Praktikoje yra dar viena, šiuo metu pakankamai plačiai naudojama, formulė, kurios pagalba galima apskaičiuoti įmonių diversifikacijos rodiklį. Ši formulė yra naujausia ir anot autorių (Ginevičius, 2009: 108) šis skaičiavimas yra tiksliausias norint nustatyti, koks yra įmonės diversifikacijos laipsnis:

$$D_G = 1 - \frac{1}{\sum_{i=1}^n \frac{1 - q_{max}}{1 - q_i}}$$

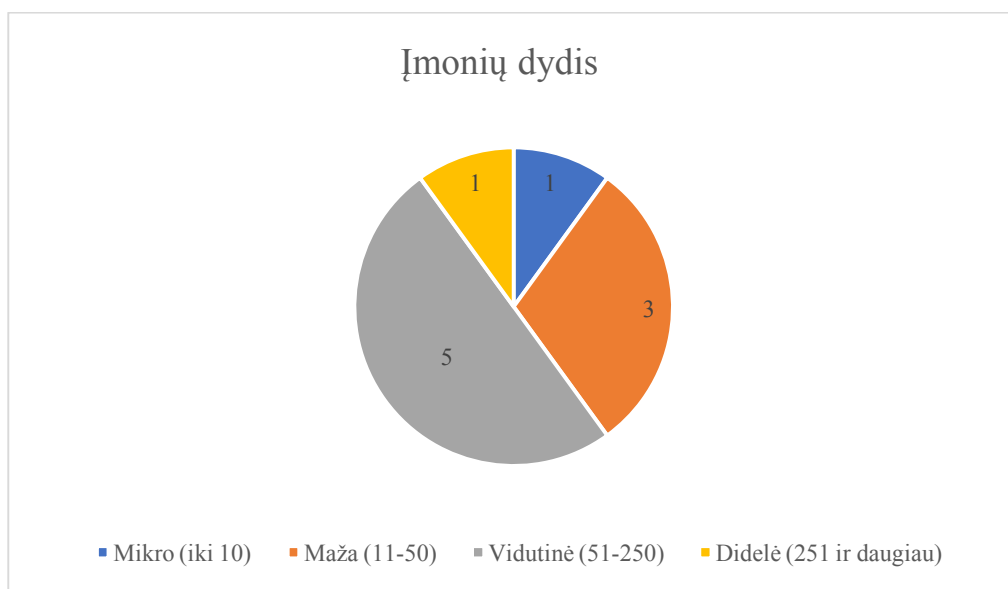
Taigi, diversifikacijos indeksų yra ne vienas, tačiau tinkamas indeksų pasirinkimas yra svarbus, norint atlikti tikslingus diversifikacijos skaičiavimus ir gauti rezultatus, padedančius gauti tam tikras išvadas apie įmonių vykdomas veiklas ir jų tikslingumą.

5. STATYBOS ĮMONIŲ DIVERSIFIKACIJOS ĮVERTINIMAS

5.1. Tyrime dalyvavusių įmonių veiklos apžvalga

Įmonių diversifikacijos tyrime dalyvauja 10 statybų sektoriui priklausančių įmonių. Tyrimui pasirinktos tik uždarnosios akcinės bendrovės. Visos įmonės priklauso statybų rinkai ir daugiausia savo veiklą vykdo Pietų ir Vidurio Lietuvos regionuose.

Tyrimui, pasitelkiant internetines duomenų bazines, buvo atrinkta per 40 įmonių, tačiau panaudojant filtravimo funkcijas, buvo pasirinktos vidutinės (darbuotojų skaičiumi) įmonės ir po kelias mažesnes bei didesnę bendrovę tam, kad būtų galima palyginti diversifikacijos rezultatus ir pagal įmonės dydį:

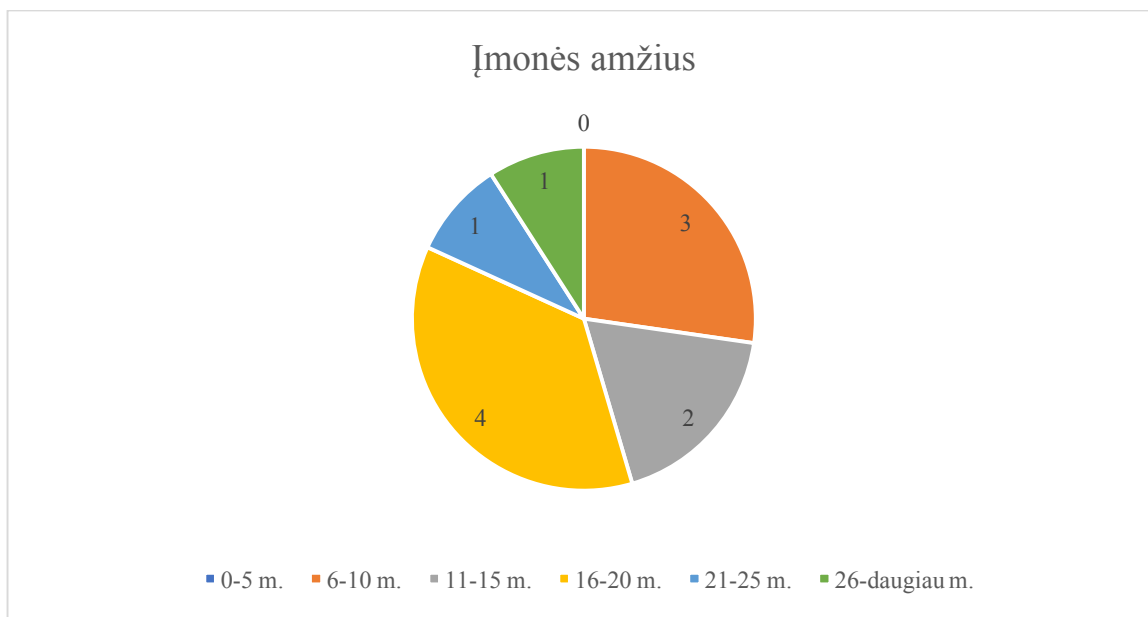


9 pav. Įmonių dydis (pagal darbuotojų skaičių)

(Sudaryta autorės)

Iš skritulinės diagramos matome, kad daugiausia tyrime dalyvavo vidutinės įmonės (5), vieną įmonę galima priskirti prie „mikro“, tris įvardinti kaip „mažas“ ir vieną „didelio“ dydžio įmonę, kurioje dirba daugiau nei 251 darbuotojas.

Dar vienas iš atrankos kriterijų buvo įmonių amžius: esminė sąlyga – įmonės savo veiklą turi vykdyti ilgiau nei 5 m. Kalbant apie įmonių amžių, daugiausia tyrime dalyvavusių įmonių buvo tos, kurios savo veiklą vykdo 16-20 m., viena įmonė buvo vyresnės nei 26 m., ir kaip buvo minėta esminėse atrankos sąlygose – nė vienos jaunesnės nei 5 m. Tai leido gauti ilgesnio laikotarpio rezultatus atliekant diversifikacijos skaičiavimus.



10 pav. Įmonių amžius (pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo klasifikavimą)
(Sudaryta autorės)

Su daugiau nei 20 įmonių atstovais (vadovais, finansininkais) buvo bandyta susisiekti tiesiogiai ir prašoma dalyvauti šiame tyrime. Kadangi ne visos atrankos būtų pasirinktos bendrovės sutiko dalintis informacija, buvo nustatytas 10 įmonių, kurios dalyvaus įmonių veiklos diversifikacijos tyrime, limitas.

Tyrimui užduoti klausimai ir gauti atsakymai, leidžia ištirti nagrinėjamą įmonių veiklos diversifikaciją 2014 - 2018 m. laikotarpyje ir su ja susijusius rodiklius, kurie galėtų atsakyti į klausimą, ar diversifikacija yra naudinga statybų bendrovėms.

Kadangi didžiosios ekonominės krizės laikotarpis jau senokai praėjo ir, kalbant apie jos padarinius, galima sakyti, kad įmonės, kurias krizė buvo palietusi, jau išgyveno šį laikotarpį ir sugebėjo atsitiesti, tyrime diversifikacija bus nagrinėjama pagal daug naujesnius duomenis. Tagi, tyrime nagrinėjama įmonių diversifikacija 2014-2018 m. laikotarpyje. Išsamesni įmonių aprašymai pateikiami lentelėje (Žr. Lentelę Nr. 1).

1 lentelė. Tyrime dalyvavusių įmonių aprašymas⁴

Nr.	Įmonės pavadinimas	Įmonės aprašymas
1.	UAB „VA statyba“	Bendrovė įkurta 2007 m.– tai inovatyvi nuolat plečianti savo veiklos ribas, tobulėjanti ir auganti įmonė, jau keletą metų išlaikanti lyderiaujančias pozicijas tarp Alytaus apskrities statybos įmonių. Daugiau kaip dešimties metų patirtį turinti įmonė dirba įvairiose statybos darbų srityse, tai nebijanti iššūkių, galinti įgyvendinti net patį sudėtingiausią projektą įmonė, kurios pagrindinė veikla apima projektavimo, bendrastatybinius, specialiuosius ir kultūros paveldo tvarkymo darbus bei generalinės rangos paslaugas. Įmonė atlieka visą kompleksą statybos darbų, nuo projekto parengimo iki statybos užbaigimo dokumentų tvarkymo. Pagrindinės įmonės veiklos: generalinė ranga, projektavimo darbai, bendrieji ir specialieji statybos darbai, griovimo ir demontavimo darba, statybinės technikos ir įrangos nuoma.
2.	UAB „Nerda“	UAB „Nerda“ – atestuota statybos bendrovė, kurios teikiamų paslaugų pakete – bendrastatybiniai darbai, pastatų inžinerinių sistemų ir lauko inžinerinių tinklų montavimo, teritorijų aplinkos tvarkymo, gerbūvio, kelių įrengimo, pastatų griovimo, grunto ir kitų statybinių medžiagų transportavimo, vandens telkinių kasimo ir projektavimo darbai bei statybos techninė priežiūra ir statybos objektų valdymas. 2012 ir 2015 m. bendrovė buvo apdovanota „Stipriausi Lietuvoje“ sertifikatu. Įmonė patenka tarp 7 % patikimiausių ir ekonomiškai stabiliausių.
3.	UAB „Grindalita“	UAB „Grindalita“ – specializuota 2007 m. įkurta įmonė, kokybiškai atliekanti betonavimo ir pastatų apdailos, renovacijos darbus visuomeniniuose, komerciniuose ir privačiuose objektuose. Siūlo grindų betonavimo, pastatų renovacijos, grindų dangų įrengimo, grindų dangų priežiūros ir atnaujinimo, sportinių dangų įrengimo paslaugas.
4.	UAB „Dzūkijos statyba“	UAB „Dzūkijos statyba“ įregistruota 1992 m. rugsėjo 29 d. Bendrovė įkurta privatizavus Alytaus statybos tresto statybos valdybą Nr. 5. Buvusi organizacija veikė nuo 1972 m. ir dažniausiai statydavo pramoninės paskirties pastatus. Per 45 įmonės veiklos metus darbo specifika išliko mažai pakitusi, bendrovė daugiausia dirba stambiuose pramoninės, visuomeninės, gydomosios ir kitos paskirties statybos objektuose. UAB „Dzūkijos statyba“ veikla – ypatingų statinių (gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų, inžinerinių tinklų, kitų statinių) statyba. Bendrieji statybos darbai. Vandentiekio ir nuotekų šalinimo, šilumos tiekimo inžinerinių tinklų tiesimas; statinio vandentiekio ir nuotekų šalinimo šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, elektros, procesų valdymo ir automatizavimo, nuotolinio ryšio (telekomunikacijų), apsauginės signalizacijos, gaisrinės saugos (signalizacijos) inžinerinių sistemų įrengimas.
5.	UAB	UAB „Alkesta“ – viena didžiausių kelių tiesimo ir tiltų statybos bendrovių Lietuvoje.

⁴ Sudaryta autorės, remiantis viešai skelbiama informacija apie įmones ir komunikuojant su įmonių atstovais

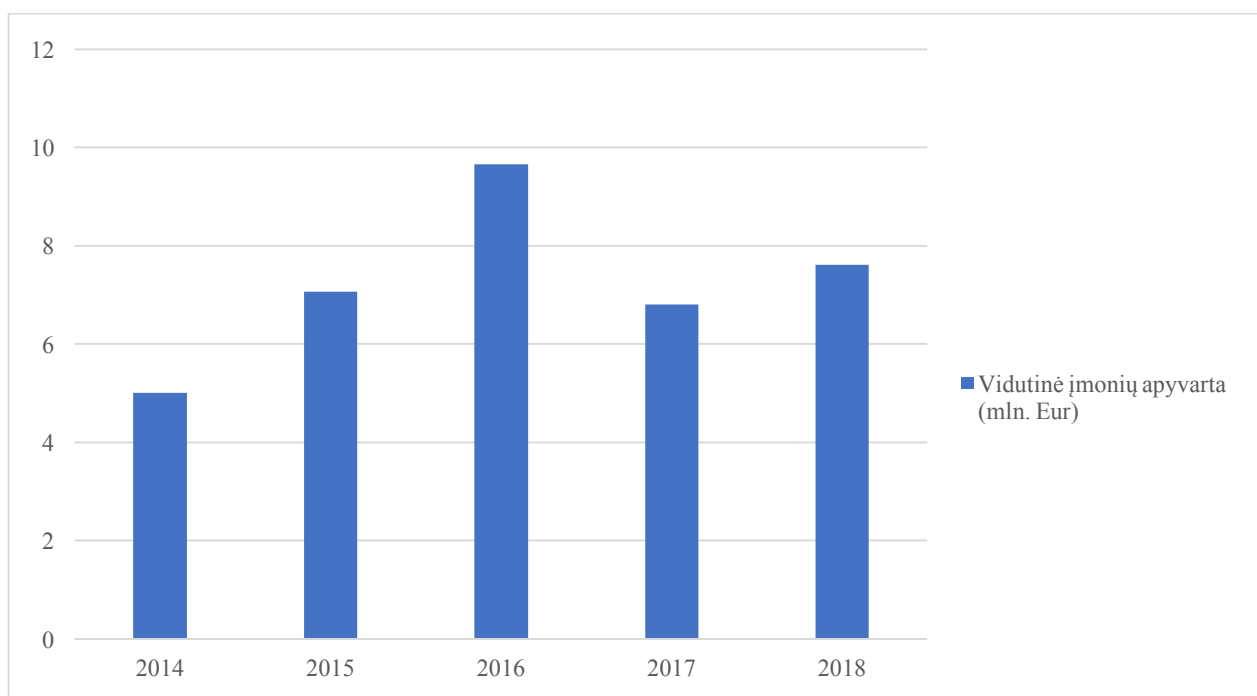
	„Alkesta“	Pagrindinė bendrovės veiklos sritis – susisiekimo komunikacijų (valstybinės reikšmės automobilių kelių, tiltų, viadukų, estakadų ir tunelių šiuose keliuose), taip pat geležinkelių, oro transporto bei pėsčiųjų judėjimo vietų, hidrotechninių statinių statyba ir remontas, statybinių medžiagų keliams gamyba. Įgyvendinant projektus naudojamos pažangiausios technologijos ir tik ekologiškai švarūs bei aplinkai saugūs technologiniai procesai. Didelė techninė bazė, nuolat atnaujinami įrenginiai, gamybiniai pastatai bei diegiamos pažangios technologijos leidžia įgyvendinti sudėtingiausius projektus.
6.	UAB „Statrama“	UAB „Statrama“ – nuo 2011 m. sėkmingai vysto statybinę veiklą, vykdo statybos rangovo funkcijas bei suteikia visas su statyba susijusias paslaugas. Įmonė atestuota Aplinkos ministerijos, turi teisę atlikti ypatingų statinių kategorijos bendruosius statybos darbus. Remontuoja ir stato gyvenamuosius bei ypatingus statinius: viešojo naudojimo ir kitos ūkinės paskirties pastatus. Gali statyti ypatingos svarbos, gyvenamuosius ir negyvenamuosius pastatus, šiltinti fasadus, skardinti ir šiltinti stogus bei atlikti struktūrinio tinkavimo darbus.
7.	UAB „Stafas“	Atestuota statybos įmonė UAB „Stafas“ Lietuvos statybų rinkoje sėkmingai darbuojasi nuo 2000 m. Kokybiškai atlikdama užsakymus, įmonė sugebėjo užsitarnauti klientų palankumą, sulaukti geriausių įvertinimų bei išplėsti veiklos sritis. Šiuo metu įmonė atlieka visus statybos ir remonto darbus bei siūlo technikos nuomos paslaugas. Bendrovė suteikia visą spektrą statybinių darbų paslaugų – žemės darbai, griovimas, pamatų įrengimas, mūro darbai, betonavimas, stogo įrengimas ir remontas, fasado apdaila, vidaus apdaila ir remontas.
8.	UAB „Instita“	UAB „Instita“, įkurta 2009 metais, specializuojasi vandentvarkos ir kitų inžinerinių statinių statyboje, teikia pilną šios srities statybos paslaugų paketą, nuo projektavimo iki pilno darbų atlikimo ir pridavimo eksploatacijai. Veiklą vykdo visoje Lietuvoje ir Latvijos teritorijoje, atlieka vamzdinių klojimo, siurblinių, valymo įrenginių statybos darbus, įrengia vandentiekio gręžinius, atlieka kelių statybos ir aplinkos tvarkymo darbus. Siekdami būti solidžiais ir patikimais partneriais, besiorientuojančiais į ilgalaikius santykius ir kokybę, įmonė įdiegė ISO standartus: kokybės vadybos sistemą ISO 9001, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą ISO 8001, aplinkos vadybos sistemą ISO 4001.
9.	UAB „Griovimo ir statybos darbai“	2001m. Kaune įkurta įmonė UAB „Griovimo ir statybos darbai“. Kvalifikuoti įmonės specialistai, glaudžiai bendradarbiaudami su užsakovais, kokybiškai ir patikimai atlieka gyvenamųjų, visuomeninių, komercinių, žemės ūkio paskirties pastatų bei patalpų rekonstrukcijos darbus. Taip pat sėkmingai įgyvendina įvairių apimčių griovimo bei statybos projektus, pasitelkiant moderniausią, našiausią statybinę techniką. Bendrovė, turėdama savo nuosavą statybinę techniką, ją nuomoja klientams.
10.	UAB „Norvegijos kontaktai“	Įmonė UAB „Norvegijos Kontaktai“ įkurta 2005 m. pradėjo tiekti įdarbinimo paslaugas Norvegijos Karalystėje, o 2008m. veiklą praplėtė pradėdama statybos darbus Lietuvoje. Bendrovė užsiima nekilnojamojo turto pardavimu, statyba, statybinės technikos, įrangos nuoma.

Apžvelgus tyrime dalyvaujančias bendroves ir trumpai pristčius pagrindines jų vykdomas veiklas, svarbu išsiaiškinti, kokio dydžio apyvartos įmonėse buvo vykdomos tyrime nagrinėjamame laikotarpyje (žr. lentelę Nr. 2).

2 lentelė. Įmonių apyvartos dinamika

Eil. nr.	Įmonės pavadinimas	2014 (mln. Eur)	2015 (mln. Eur)	2016 (mln. Eur)	2017 (mln. Eur)	2018 (mln. Eur)
1.	UAB „VA statyba“	3,4	3,8	4,6	4,7	8,7
2.	UAB „Nerda“	0,45	0,4	0,86	1,3	1,75
3.	UAB „Grindalita“	0,28	0,8	0,42	0,45	0,9
4.	UAB „Dzūkijos statyba“	6,4	8,3	7,5	4,8	7,7
5.	UAB „Alkesta“	34,3	48,9	74,8	47,3	44,5
6.	UAB „Statrama“	0,8	1,3	1,74	2,17	2,7
7.	UAB „Stafas“	1,3	2,45	2,68	1,92	1,65
8.	UAB „Instita“	1,45	2,7	1,6	1,86	2,56
9.	UAB „Griovimo ir statybos darbai“	0,38	0,4	0,65	0,8	1,35
10.	UAB „Norvegijos kontaktai“	1,3	1,6	1,7	2,8	4,3

Iš anketinės apklausos būdu gautų duomenų apie įmonių apyvartas, galima išvesti vidutinę įmonių apyvartą kiekvienais metais:



11 pav. Vidutinė analizuojamų įmonių apyvarta (mln. Eur)

(Sudaryta autorės)

Nagrinėjant vidutinę tyrime dalyvavusių įmonių apyvartą (mln. Eur), pastebimas apyvartos didėjimas iki pat 2016 m., kai tyrime dalyvavusių įmonių apyvarta buvo didžiausia. Lyginant su 2015 m. įmonių apyvarta 2016 m. padidėjo 36%. 2017 m. vidutinė tyrime dalyvavusių bendrovių apyvarta sumažėjo iki 6,81 mln. Eur, o 2018 m. vėl pakilo iki 7,61 mln. Eur. Iš stulpelinės diagramos matome, kad kiekvienais metais pastebimi apyvartų svyravimai.

Iš pateiktų duomenų galima pastebėti, kad geriausius rezultatus pasiekė įmonės, kurios savo veiklą vykdė jau ne pirmus metus ir įgyvendino kelių, tiltų, viadukų (KEL), gyvenamųjų ir komercinių statybų (GK) projektus.

Toliau lentelėje pateikiamas tyrime dalyvavusių įmonių procentinis veiklų pasiskirstymas pagal skirtingas sritis (žr. lentelę Nr. 3).

3 lentelė. Veiklų procentinis pasiskirstymas pagal sritis⁵ (Sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Įmonės pavadinimas	Metai	Veiklos (%)						
			1	2	3	4	5	6	7
1.	UAB „VA statyba“	2014	58% (GK)	27%(PR)	15%(IMN)				
		2015	61% (GK)	23%(PR)	16%(IMN)				
		2016	60% (GK)	24%(PR)	16%(IMN)				
		2017	63% (GK)	23%(PR)	14%(IMN)				
		2018	62% (GK)	21%(PR)	17%(IMN)				
2.	UAB „Nerda“	2014	51% (LIT)	5%(BG)	7% (SAN)	15% (GK)	16% (KEL)	6% (KIT)	
		2015	50% (LIT)	4%(BG)	6% (SAN)	19% (GK)	15% (KEL)	6% (KIT)	
		2016	51% (LIT)	6%(BG)	5% (SAN)	17% (GK)	14% (KEL)	5% (KIT)	2% (GER)
		2017	48% (LIT)	8%(BG)	7% (SAN)	15% (GK)	12% (KEL)	5% (KIT)	5% (GER)
		2018	49% (LIT)	3%(BG)	6% (SAN)	16% (GK)	13% (KEL)	7% (KIT)	6% (GER)
3.	UAB „Grindalita“	2014	100% (GK)						
		2015	100% (GK)						
		2016	100% (GK)						
		2017	100% (GK)						
		2018	100% (GK)						
4.	UAB „Dzūkijos statyba“	2014	68% (PO)	32%(GK)					
		2015	65% (PO)	23%(GK)	12% (LIT)				
		2016	61% (PO)	16%(GK)	11% (LIT)	12%(ISD)			
		2017	65% (PO)	15%(GK)	8% (LIT)	12%(ISD)			
		2018	66% (PO)	13%(GK)	8% (LIT)	13%(ISD)			
5.	UAB „Alkesta“	2014	49% (KEL)	15%(HS)	15%(GK)	6%(SMG)	4%(GEL)	4%(IMN)	7%(KIT)
		2015	54% (KEL)	13%(HS)	17%(GK)	4%(SMG)	3%(GEL)	4%(IMN)	5%(KIT)
		2016	51% (KEL)	12%(HS)	15%(GK)	4%(SMG)	3%(GEL)	4%(IMN)	11%(KIT)
		2017	49% (KEL)	13%(HS)	18%(GK)	5%(SMG)	5%(GEL)	3%(IMN)	7%(KIT)
		2018	56% (KEL)	10%(HS)	15%(GK)	4%(SMG)	3%(GEL)	4%(IMN)	8%(KIT)
6.	UAB „Statrama“	2014	78%(GK)	12%(PO)	10%(IMN)				
		2015	82%(GK)	9%(PO)	9%(IMN)				
		2016	76%(GK)	11%(PO)	13%(IMN)				
		2017	74%(GK)	15%(PO)	11%(IMN)				
		2018	79%(GK)	11%(PO)	10%(IMN)				
7.	UAB „Stafas“	2014	86%(GK)	14%(IMN)					
		2015	75%(GK)	25%(IMN)					
		2016	78%(GK)	22%(IMN)					
		2017	83%(GK)	17%(IMN)					
		2018	85%(GK)	15%(IMN)					
8.	UAB „Instita“	2014	49%(LIT)	16% (HS)	15%(KEL)	13%(GK)	2%(GER)	5%(PO)	
		2015	51%(LIT)	13% (HS)	13%(KEL)	16%(GK)	1%(GER)	6%(PO)	
		2016	48%(LIT)	15% (HS)	16%(KEL)	13%(GK)	1%(GER)	7%(PO)	

⁵ Sudaryta autorės, remiantis įmonių apklausos rezultatais

		2017	48%(LIT)	17% (HS)	14%(KEL)	16%(GK)	2%(GER)	3%(PO)	
		2018	49%(LIT)	13% (HS)	15%(KEL)	16%(GK)	2%(GER)	5%(PO)	
9.	UAB „Griovimo ir statybos darbai“	2014	78%(GK)	14%(IMN)	8%(KEL)				
		2015	75%(GK)	13%(IMN)	7%(KEL)	5% (GER)			
		2016	71%(GK)	14%(IMN)	9%(KEL)	4% (GER)	2% (KIT)		
		2017	72%(GK)	13%(IMN)	11%(KEL)	3% (GER)	1% (KIT)		
		2018	71%(GK)	18%(IMN)	6%(KEL)	3% (GER)	2% (KIT)		
10.	UAB „Norvegijos kontaktai“	2014	54%(GK)	7%(IP)	7%(IMN)	32%(NTV)			
		2015	51%(GK)	8%(IP)	4%(IMN)	37%(NTV)			
		2016	52%(GK)	5%(IP)	7%(IMN)	36%(NTV)			
		2017	47%(GK)	6%(IP)	8%(IMN)	39%(NTV)			
		2018	51%(GK)	4%(IP)	9%(IMN)	36%(NTV)			

Žemiau (žr. Lentelę Nr. 4) paaiškinamos 3 lentelėje pateiktų sutrumpinimų/veiklų, kurias vykdo tyrime dalyvaujančios įmonės, reikšmės.

4 lentelė. Veiklų procentinis pasiskirstymas pagal sritis

Veikla	Sutrumpinimas
Gyvenamoji ir komercinė statyba	GK
Pramoniniai objektai	PO
Įrangos, mechanizmų nuoma	IMN
Projektavimas	PR
Nekilnojamojo turto vystymas	NTV
Betonas, betono gaminiai	BG
Santechnika	SAN
Keliai, tiltai, viadukai	KEL
Lauko inžineriniai tinklai	LIT
Gerbūvio darbai	GER
Inžinerinių sistemų diegimas	ISD
Hidrotechniniai statiniai	HS
Kitos veiklos	KIT
Statybinių medžiagų gamyba	SMG
Medžiagų prekyba	MP
Geležinkeliai	GEL
Įdarbinimo paslaugos	IP

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, galima pastebėti, kad po dvi įmones prioritetinėmis savo veiklomis laiko tris ir keturias veiklas. Tik viena įmonė (iš nagrinėtų 10 įmonių) vykdė tik vieną veiklą. Dvi įmonės (UAB „Alkesta“ ir UAB „Nerda“) savo veikloje turi daugiau nei septynias veiklas. Tačiau prioritetinės, tos, kurios uždirba daugiausia pajamų, tiek vienoje, tiek kitoje bendrovėje, yra trys. Galima pastebėti, kad įmonės, kurios savo veiklą plėtojo bent keliomis kryptimis, yra finansiškai stabilesnės.

5.2. Diversifikacijos laipsnio skaičiavimas

Tyrime diversifikacijos laipsnis bus skaičiuojamas remiantis dvejais diversifikacijos skaičiavimo indeksais. Pasirinkti indeksai: D_B ir D_G .

Nors diversifikacijos skaičiavimo būdų (indeksų) yra ir daugiau, o apie juos buvo pristatyta ankstesniame skyriuje, bet pasak mokslininkų, plačiai tyrinėjančių įmonių diversifikaciją, šie du būdai yra patikimiausi (Ginevičius, 2009: 108).

Taigi, lentelėje (žr. Lentelę Nr. 5) pateikti 10 tyrime dalyvavusių įmonių diversifikacijos indeksai 2014 – 2018 m. laikotarpiu:

5 lentelė. Diversifikacijos indeksai

Įmonės pavadinimas	Metai	Veiklų skaičius	D_B	D_G
UAB „VA statyba“	2014	3	0,5682	0,7333
	2015	3	0,5494	0,7168
	2016	3	0,5568	0,7224
	2017	3	0,5306	0,7051
	2018	3	0,5426	0,7109
UAB „Nerda“	2014	6	0,6808	0,7627
	2015	6	0,6826	0,7669
	2016	7	0,6824	0,7626
	2017	7	0,7164	0,7738
	2018	7	0,7044	0,7703
UAB „Grindalita“	2014	1	0	0
	2015	1	0	0
	2016	1	0	0
	2017	1	0	0
	2018	1	0	0
UAB	2014	2	0,4352	0,6743

„Dzūkijos statyba“	2015	3	0,5102	0,6925
	2016	4	0,5758	0,7156
	2017	4	0,5342	0,6914
	2018	4	0,5242	0,6847
UAB „Alkesta“	2014	7	0,7032	0,7703
	2015	7	0,6560	0,75
	2016	7	0,6868	0,7625
	2017	7	0,6998	0,7704
	2018	7	0,6434	0,7406
UAB „Statrama“	2014	3	0,3672	0,5788
	2015	3	0,3114	0,5273
	2016	3	0,3934	0,6009
	2017	3	0,4178	0,6209
	2018	3	0,3538	0,5670
UAB „Stafas“	2014	2	0,2408	0,4632
	2015	2	0,3750	0,6129
	2016	2	0,3432	0,5802
	2017	2	0,2822	0,5133
	2018	2	0,2550	0,4809
UAB „Instita“	2014	6	0,6920	0,7707
	2015	6	0,6768	0,7628
	2016	6	0,6996	0,7744
	2017	6	0,6942	0,7746
	2018	6	0,6920	0,7707
UAB „Griovimo ir statybos darbai“	2014	3	0,3656	0,5789
	2015	4	0,4132	0,6108
	2016	5	0,4662	0,6471
	2017	5	0,4516	0,6387
	2018	5	0,4586	0,6475
UAB „Norvegijos kontaktai“	2014	4	0,5962	0,7528
	2015	4	0,5950	0,7669
	2016	4	0,5926	0,7625
	2017	4	0,6170	0,7826
	2018	4	0,6006	0,7666

Atlikus įmonių veiklos diversifikacijos skaičiavimus, lentelėje dar labiau išryškėja faktas, kad tyrime dalyvavo viena įmonė, kuri visiškai nediversifikuoja savo veiklos, t. y. ši bendrovė vykdo tik vieną pagrindinę savo veiklą - statybas. Tai akivaizdžiai parodo diversifikacijos indeksų reikšmės, kurios yra lygios 0. Pagal Berry diversifikacijos indeksą reikšmės yra mažesnės: D_B (0-0,7164).

Antruoju būdu (D_G) skaičiuotos įmonių veiklos diversifikacijos reikšmės yra nuo 0 iki 0,7826, kas rodo pakankamai aukštą diversifikacijos laipsnį.

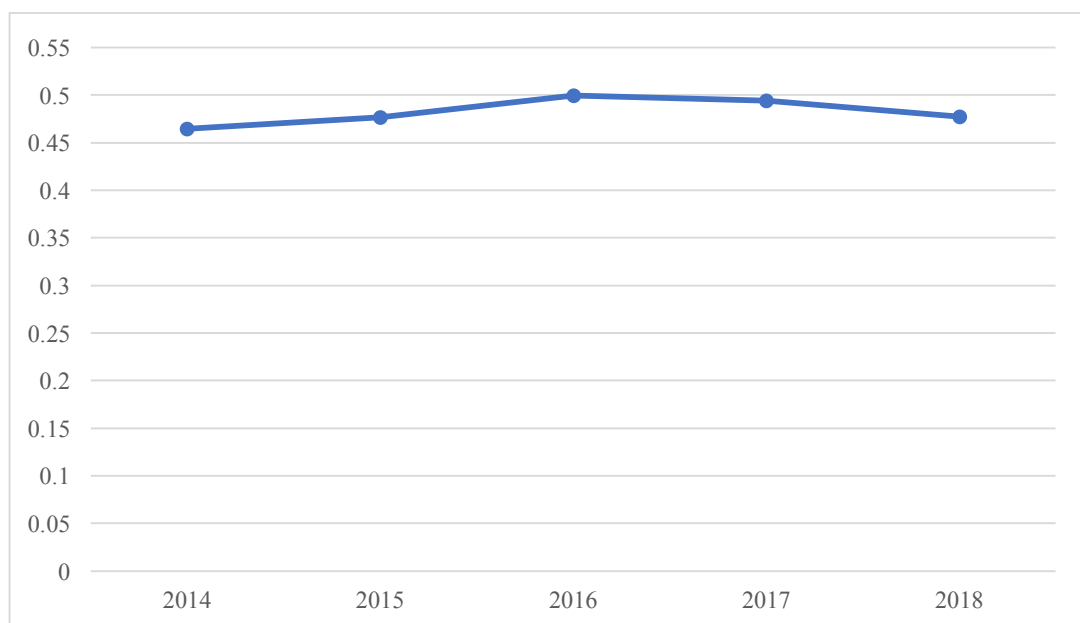
Pagal D_B labiausiai diversifikuota įmonė yra UAB „Nerda“, kurios diversifikacijos laipsnis 2017 m. buvo 0,7164, tačiau 2018 m. pradėjo mažėti. Indeksas rodo pakankamai aukštą veiklos diversifikaciją. Ši įmonė vykdo daugiau nei 7 veiklas.

Pagal D_G labiausiai diversifikuota įmonė yra UAB „Norvegijos kontaktai“, kurios diversifikacijos laipsnis 2017 m. buvo 0,7826, tačiau 2018 m. taip pat pradėjo mažėti. Šios įmonės diversifikacijos indeksas yra pakankamai aukštas. Ši bendrovė nuo 2014 iki 2018 m. vykdė keturias skirtingas veiklas. Aukštas diversifikacijos laipsnis rodo, kad ši įmonė yra labiausiai pasiruošusi prisitaikyti prie aplinkos sąlygų pokyčių.

Kadangi vieni indeksai (tokie kaip D_B) nėra labai tikslūs (diversifikacijos jautrumas mažėja) kai įmonės vykdo daugiau veiklų, UAB „Nerda“ gautas diversifikacijos indeksas, atsižvelgus į tai, kad bendrovė vykdo daugiau nei 7 skirtingas veiklas, neturėtų būti laikomas labai patikimu.

Žemiau atlikti įmonių veiklos diversifikacijos skaičiavimai pavaizduoti grafiškai (žr. 12 ir 13 pav.).

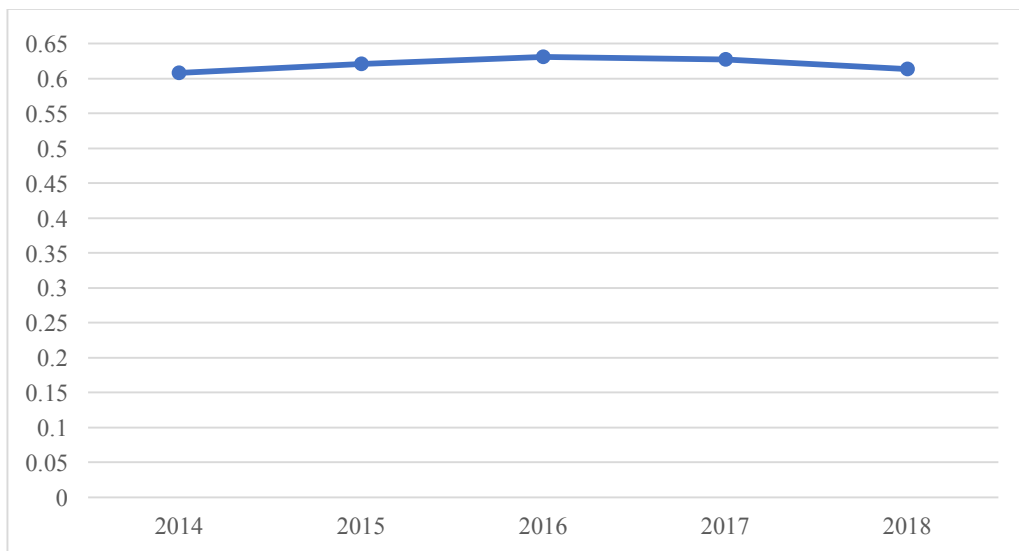
Berry indekso dinamika:



12 pav. D_B indekso dinamika

(Sudaryta autorės)

Taigi, iš pateikto grafiko matyti, kad 2014 – 2018 m. laikotarpiu pasirinktų įmonių veiklos diversifikacija išlieka panaši. 2015 metų, lyginant 2014 metais, tiriamų įmonių veiklų diversifikacija buvo didesnė ir augo iki 2016 m. Grafike matome, kad 2017 m. diversifikacijos indeksas išliko labai panašus. Taip pat pastebima, kad 2018 m. D_B pradėjo mažėti.



13 pav. D_G indekso dinamika

(Sudaryta autorės)

Iš pateikto grafiko matyti, kad 2014 – 2018 m. laikotarpiu pasirinktų įmonių vidutinė veiklos diversifikacija išlieka dar panašesnė lyginant su prieš tai nagrinėtu indeksu. Vidutinė įmonių D_G indekso dinamika svyruoja nuo 0,6085 iki 0,6311. Šiame grafike taip pat matoma, kad 2015 metų, lyginant 2014 metais, tiriamų įmonių veiklų diversifikacija buvo didesnė ir augo iki 2016 m. Grafike matome, kad 2017 m. diversifikacijos indeksas išliko panašus, tačiau pastebima, kad 2018 m. D_G pradėjo mažėti.

Iš abiejų diversifikacijos skaičiavimo grafikų galime pastebėti panašius rezultatus, kurie rodo, kad tyrime dalyvaujančios įmonės didžiausią diversifikacijos reikšmę buvo pasiekusios 2016 m. Svarbu pabrėžti ir tai, kad tais metais vidutinė visų įmonių apyvarta taip pat buvo didžiausia. Iš to galima daryti išvadą, kad diversifikacija daro įtaką įmonių apyvartai. Galima teigti, kad kuo diversifikacijos indeksas yra didesnis, tuo didesnė įmonės apyvarta.

Nors diversifikacija daro įtaką įmonės apyvartai, tačiau negalima kategoriškai teigti, kad kuo daugiau veiklų vykdo įmonė, tuo daugiau pelno ji uždirba ir yra saugesnė nuo išorinės aplinkos pokyčių. Svarbu pabrėžti tai, kad ne didesniame veiklų kiekyje yra užslėpta įmonės sėkmės priežastis. Visa esmė slypi įmonės strategijos valdyme, kaip ji sugeba kontroliuoti tas veiklas, atrasti naujas sritis ir atsisakyti tų, kurios yra nenaudingos.

Iš tyrime dalyvavusių įmonių gautų rezultatų galima pastebėti, kad kai kurios bendrovės vykdo tokias veiklas, kurios ženkliai neturi didelės teigiamos įtakos įmonės finansams. Iš to galima daryti išvadą, kad veikla, kuri neneša didelio pelno, abejotinai galėtų prisidėti prie įmonės išsigelbėjimo pagrindinę veiklą (tiriamuoju atveju – statybų sektorių) ištikus krizei. Tai leidžia priėti prie išvados, kad kai kurios įmonės skiria ypatingai mažai dėmesio skirtingų veiklų efektyvumo

analizei ir nesugeba atsisakyti nepelningų veiklų, kurios gali turėti neigiamos įtakos ir visai bendrovės finansinei padėčiai. Tai priveda ir prie klausimo, kaip įmonės stebi išorinę aplinką, analizuoja potencialių, galimai bendrovei pridėtinės vertės sukursiančių veiklų integravimą į savo jau vykdomą veiklų portfelį. Akivaizdu, kad tokios analizės (jeigu jos apskritai daromos) vykdomos pakankamai atmestinais. Galima kelti klausimą, ar tai rodo įmonių vadovų, darbuotojų žinių stoką, kuriant įmonės veiklos strategiją, ar informacijos, kaip kompleksinio pagalbos šaltinio, apie perspektyvias veiklos sritis, rinkas, nebuvimą?

Taigi galima teigti, jog diversifikacija turi teigiamą poveikį veiklos rezultatams, kadangi, augant veiklų skaičiui (iki tam tikros ribos ir sugebėjimo kontroliuoti), įmonė tampa mažiau priklausoma nuo rinkos svyravimų ir tuo pačiu metu užtikrina savo ilgalaikį finansinį stabilumą.

IŠVADOS

Lietuvai integruojantis į Vakarų pasaulio ekonominę sistemą ir orientuojantis į globalias rinkas, jos ūkio subjektai turi būti ir lygiaverčiais užsienio įmonių partneriais. Pagrindinė kiekvienos įmonės užduotis – pasirinkti teisingą strategiją, kuri duotų geriausius rezultatus. Viena iš didžiausių dilemų statybų įmonėms yra ta, kad jos turi prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių išorinės veiklos sąlygų. Taigi, įmonės kurios sugeba laiku diversifikuoti savo veiklą ne tik padidina pelną, bet ir sumažina riziką.

Diversifikacija – tai įmonės augimo strategija, kurios įgyvendinimo tikslas – adaptuotis prie pasikeitusių rinkos sąlygų. Sėkmingam diversifikacijos įgyvendinimui didelę įtaką turi sistemingas šio reiškinio planavimas. Šį procesą apima naujų rinkų paieška, įvertinimas bei įėjimo į jas strateginis planavimas.

Neretai įmonės, ypatingai statybų bendrovės, susiduria su jas ištikusiomis krizėmis, kurias lemia tiek vidaus, tiek išorės veiksniai. Įmonės privalo sugebėti kontroliuoti susidariusią nepalankią situaciją. Kai to padaryti nepavyksta, blogiausias scenarijus – bankrotas, kurio galima išvengti pasirinkus tinkamą strategiją – veiklos diversifikaciją.

Atliktame tyrime dalyvauja 10 Pietų ir Vidurio Lietuvos statybos įmonių. Tarp tyrime dalyvavusių įmonių viena yra visiškai nediversifikuota, nes savo veiklą vykdo tik viena kryptimi. Didžiausia tyrime dalyvavusių įmonių apyvarta buvo 2016 m. Tyrime pastebimas ryšys tarp diversifikacijos indekso ir įmonės apyvartos: didesnis indeksas – didesnė apyvarta.

Tyrimo metu diversifikacija skaičiuojama pagal du skirtingus (D_B ir D_G) diversifikacijos indeksus. Kiekybinio tyrimo metu gautos tokios indeksų reikšmų ribos: D_B (0-0,7164) ir D_G (0-0,7826). Diversifikacija turi teigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams.

Augant veiklų skaičiui (iki tam tikros ribos), įmonė tampa mažiau priklausoma nuo rinkos svyravimų ir sugeba užtikrinti savo ilgalaikį finansinį stabilumą.

Dauguma įmonių skiria per mažai dėmesio skirtingų veiklų efektyvumo analizei ir nesugeba atsisakyti nepelningų veiklų.

REKOMENDACIJOS

Atlikus šį magistro darbą apie įmonių veiklos diversifikaciją, pateikiamos tokios rekomendacijos:

1. **Mokslininkams ir tyrėjams** - atlikti daugiau diversifikacijos tyrimų, komercializuoti žinias įtraukiant ir statybų sektorių ir informaciją pristatyti visuomenei, nes kintant išorinei aplinkai, įmonėms svarbu prisitaikyti.
2. **Ekonomikos ir inovacijų ministerijai** įpareigoti pavaldžias institucijas sukurti ateities įžvalgų platformą, kurioje būtų informacija apie perspektyvias veiklos sritis, į kurias verta investuoti.
3. **Įmonėms** reguliariai atlikti išsamias veiklos analizes ir stebėti, kurios veiklos yra nepelningos, bei jų atsisakyti.
4. **Statybų įmonėms** neapsiriboti tik viena veikla, atlikti aplinkos tyrimus ir apsvarstyti diversifikacijos – augimo strategijos galimybę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Akatjevaitė, S., Statybos sektoriaus krizės analizės aspektai. - Mokslas – Lietuvos ateitis, Vilnius: Technika, 2011 3(2): 21-25. [žiūrėta 2019-11-13]. Prieiga per internetą: <<https://journals.vgtu.lt/index.php/MLA/article/view/5029>>.

Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000. – 228 p.

Baraz, B.; Sakar, A. N. Organization design and innovation: a comparative analysis of two corporations. -International Journal of Business and Management Studies 3(1), 2011. - 67-79 p.

Beržinskienė, D.; Virbickaitė, R. Dinaminės įmonių krizių vystymosi alternatyvos. - Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2(7), 2006. - 21–24.

Butković, L. L., Bošković, D., Katavić, M., International Marketing Strategies for Croatian Construction Companies. -*Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 2014. - 119, 503–509 p.

Capra, F., & Henderson, H. *Qualitative Growth*. 2013 [žiūrėta 2019-12-08]. Prieiga per internetą: <<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/sustainability/qualitative-growth.ashx?la=en>>.

Detemmerman, V.. Impact of the crisis on the construction industry, in Hearing on the global financial crisis. – 2009.

European Comission. Construction. – 2017, <https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction_en>, [žiūrėta 2019-11-23].

Galbraith, C.; Noble, De A. Strategic scope, flexible manufacturing, and plant location in high technology firms. - The Journal of High Technology Management Research, 6(2), 1995. - 281-296 p.

Gemba, K.; Kodama, F. Diversification dynamics of the Japanese industry. - Research policy, 30(8): 2001. - 1165-1184 p.

Gineitienė, Z., Verslo kūrimas ir valdymas. - Vilnius: Rosma, 2005. – 189-197 p.

Ginevičius, R.; Andruskevičius, A. The influence of diversification of construction enterprises on the efficiency of their commercial and economic activities. –Vilnius: Technika, 2009. – 44-46 p.

Ginevičius, R., Grybaitė, V., Lapinskienė, G.,Peleckis, K. Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas:

teorija ir praktika. -VGTU leidykla: Technika, 2016.

Ginevičius, R. Įmonės veiklos diversifikacija. Monografija. - Vilnius: Technika, 1998. – 6, 9, 152 p.

Ginevičius, R., Diversification of activities of construction enterprises. -Brno, Czech Republic: proceedings. Brno: Brno University of Technology, 2009. -33-36 p.

Ginevičius, R., Statybos įmonių organizacinių valdymo struktūrų situacinė analizė ir formavimas. - 1996. -13 p.

Ginevičius, R.; Kvirka, A. Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas. - Verslas: teorija ir praktika, 2009. - 247-258 p.

Ginevičius, R.; Paliulis, N. K.; Chlivickas, E.; Merkevičius, J. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. - Vilnius: Technika, 2006. - 548p.

Ginevičius, R.; Petraškevičius, V. Some problems of measuring enterprise diversification. - Verslas: teorija ir praktika 2008, 9(3): 215-220.

Ginevičius, R.; Podvezko, V., Šimkūnaitė, J. Rinkų koncentracijos įtaka komercinės veiklos rezultatams . Verslas: teorija ir praktika. –Vilnius: Technika, 2010. – 185-193 p.

Ginevičius, R.; Podvezko, V., Determining the optimal number of enterprise. – Vilnius: Technika. 2008. - 24-25 p.

Ginevičius, R.; Podvezko, V., Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas. Verslas: teorija ir praktika. – Vilnius: Technika. 2004. - 3-9 p.

Ginevičius, R., Quantitive evaluation of unrelated diversification of enterprise activities. – Journal of civil engineering and management: international research and achievements. Vilnius: Tehnika. ISSN 1392-3730. Vol. 15, no 1. 2009. – 105-111 p.

Ginevičius, R.; Silickas, J., Sisteminio įmonių valdymo pagrindai. – Vilnius: Technika, 2008. – 275 p.

Ginevičius, R.; Sūdžius V. Organizacijų teorija. - Vilnius: Technika, 2007. 325 p.

Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A. Understanding Business Strategy: Concepts and Cases. -South-Western Cengage Learning, 2009. - 528 p.

Jakutis, A.; Kazlovas, V.; Kvartūnas, D. - Vilnius: Statybos verslo elementai, 2007. -165 p.

- Jucevičius, R., Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 454 p.
- Kutut, I., Įmonių diversifikacijos procesų tyrimas. – Verslas, vadyba ir studijos, 2003. – 51 p.
- Kutut, I.; Ginevičius, R.; Kutut, V. Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste. – Vilnius: Technika. Verslas: teorija ir praktika. Vol. 9 no. 3, 2008. -169-179 p.
- Lichtenthaler, E., Corporate diversification: identifying new businesses systematically in the diversified firm. -Technovation, 25(7), 2005. -697-709 p.
- Limmack, R., Shareholder wealth effects of diversification strategies: A review of recent literature. -Advances in Mergers and Acquisition, 25 (7), 2005. -697-709 p.
- Martinkus. B., Žičkienė, S., Žilinskas, V., Įmonių ekonomika. – Šiaulių universitetas, 2002. – 254 p.
- Nistorescu, T.; Ploscaru, C. - Impact of economic and financial crisis in the construction industry. - 2009. <<http://www.mnmk.ro/documents/2010/3NistorescuFFF.pdf>>, [žiūrėta 2015-11-08].
- Rochet, C.; Keramidas, O.; Bout, L. Crisis as change strategy in public organizations. -International Review of Administrative Science, 74(1), 2008. - 65–78.
- Šaparauskas, J., Vilutienė, T. Statybos įmonių veiklos diversifikacijos alternatyvų analizė. -Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, 11(4), 2005. - 310-318 p.
- Sappington, D. E. M., Regulating horizontal diversification. - International Journal of Industrial Organization, 21(3), 2003. - 291-315 p.
- Stoškus, S.; Beržinskienė, D., Pokyčių valdymas. - Šiaulių universitetas, 2005. – 230 p.
- Vasiliauskas, A., Strateginis valdymas. - Kaunas: Technologija, 2005. – 383 p.