



ĮMONĖS INTEGRUOTOS KONKURENCINĖS STRATEGIJOS MODELIS OLIGOPOLINĖJE RINKOJE

Romualdas Ginevičius¹, Algirdas Krivka²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹romualdas.ginevicius@vgtu.lt; ²vvfievk@vgtu.lt

Įteikta 2009-11-25; priimta 2010-02-22

Santrauka. Straipsnyje skelbiamas originalus integruotos konkurencinės strategijos modelis, taikytinas oligopolinėje rinkoje veikiančioms įmonėms. Integruota konkurencinė strategija suprantama kaip suderintas rinkinys dalinių (detaaliųjų) konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksmus, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams. Oligopolinės įmonės taikytinos dalinės konkurencinės strategijos išskiriamos ir integruotos konkurencinės strategijos modelis sudaromas remiantis strateginio valdymo teoriniuose šaltiniuose gvildenamomis verslo strategijomis, jas adaptuojant oligopolinei rinkai, taip pat atsižvelgus į kitų autorių siūlomus įmonės konkurencinio potencialo analizės ir strategijos formavimo modelius. Skelbiamas modelis yra mokslinis pagrindas oligopolinės įmonės konkurencinei strategijai formuoti ir tobulinti, tolesnius tyrimus siejant su modelio pritaikymo matematinio instrumentarijaus sudarymu (leidžiančiu įvertinti dalinių konkurencinių strategijų lauktiną poveikį veiklos rezultatams ir nustatyti jų taikymo mastą), empirinio pritaikymo metodikos parengimu ir modelio praktiniu aprobavimu realioms įmonėms.

Reikšminiai žodžiai: oligopolinė rinka, oligopolinė įmonė, konkurencinė strategija, modelis.

THE MODEL OF THE INTEGRATED COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE IN OLIGOPOLIC MARKET

Romualdas Ginevičius¹, Algirdas Krivka²

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹romualdas.ginevicius@vgtu.lt; ²vvfievk@vgtu.lt

Received 25 November 2009; accepted 22 February 2010

Abstract. The article presents the original model of enterprise's integrated competitive strategy under the conditions of oligopolic market. The integrated strategy is considered to be the concerted set of partial (detailed) competitive strategies targeting on certain elements of internal and external environment of an enterprise and influencing its performance. The partial competitive strategies are derived and the model of the integrated strategy is based on generic business strategies, developed in theoretical sources of strategic management and adapted for oligopolic market, having regard to the models of analysing enterprise competitive potential and forming business strategy, proposed by other authors. The model is designed as a scientifically grounded framework for forming and improving competitive strategy of an oligopolic enterprise, with the further research being aimed at preparing the tools for quantitative evaluation (assessing expected contribution of the partial strategies to enterprise performance and estimating their scale in the integrated strategy), and empirical application to real-world enterprises.

Keywords: oligopolic market, oligopolic enterprise, competitive strategy, model.

1. Įvadas

Verslo strategijos formavimas yra atsakas į sparčiai besikeičiančią, sunkiai prognozuojamą įmonės aplinką; kartu tai yra priemonė veikti aplinką įmonei palankia linkme siekiant verslo savininkų lūkesčius atitinkančių veiklos rezultatų. Strateginio valdymo moksliniuose šaltiniuose išskiriamos dviejų pagrindinių verslo valdymo lygių strategijos: korporacinė ir konkurencinė. Pirmoji priskirtina stambioms, diversifikuotoms įmonėms ir apima verslo vienetų portfelio valdymo strateginius veiksmus (įėjimą į naują rinką, pasitraukimą iš rinkos, išteklių paskirstymą verslo vienetams); antroji apibūdina diversifikuotos įmonės verslo vieneto arba vienoje rinkoje veikiančios (nediversifikuotos) įmonės strateginius veiksmus, nukreiptus į konkurencinės pozicijos užėmimą, ilgalaikio konkurencinio pranašumo formavimą ir palaikymą siekiant palankių finansinių rezultatų konkrečioje rinkoje ar ūkio šakoje.

Tęsiant kitose autorių publikacijose ir bendraautorius disertaciniame darbe atliekamus įmonės konkurencinės elgsenos oligopolinėje rinkoje tyrimus, straipsnyje keliamas moksliniais metodais paremtas įmonės konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje formavimo problema. Oligopolijos, kaip tiriamos rinkos struktūros, pasirinkimas grindžiamas jos paplitimu Lietuvos ekonomikoje (Ginevičius, Krivka 2009b), sudėtinga ir nevienareikšmiškai traktuojama oligopolinių įmonių elgsena bei potencialiu oligopolinės sandaros neefektyvumu (Ginevičius, Krivka 2008a, 2008b, 2009a; Krivka, Ginevičius 2009). Straipsnio tikslas – sudaryti moksliskai pagrįstą, originalų integruotos konkurencinės strategijos modelį, atitinkantį oligopolijos kaip rinkos struktūros sąlygas, taikytiną oligopolinėje rinkoje veikiančiai įmonei. Integruota konkurencinė strategija suprantama kaip suderintas rinkinys vienu metu arba nuosekliai taikomų dalinių (detaliųjų) konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinius ir išorinius konkurencingumo veiksmus, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams. Straipsnyje siūlomas mokslinė prasme naujas, kompleksinis požiūris į strategijos formavimą, paremtas prielaida, kad oligopolija praktikoje taikys skirtingos krypties strateginius veiksmus, traktuojamus kaip sudėtiniai integruotos konkurencinės strategijos elementai arba dalinės konkurencinės strategijos. Ši prielaida kildinama iš konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje sudėtingumo ir būtinumo strateginiais veiksmiais aprėpti daugelį aplinkos elementų, turinčių įtakos konkurencinei įmonės pozicijai; iš oligopolinių įmonių strateginių veiksmų tarpusavio priklausomybės, kai pasyvi įmonės elgsena esant intensyviai konkurencijai neužtruks neigiamai paveikti veiklos rezultatų; iš oligopolijos verslo masto, kai nuo strateginių veiksmų efektyvumo priklauso stambių investicijų pelningumas, o strategijai formuoti pasitelkiami reikšmingi finansiniai, žmogiškieji ir kiti įmonės disponuojami išteklių.

2. Įmonės konkurencingumo veiksniai ir strateginė elgsena

Anot vadybos ir strateginio valdymo klasiko P. Drucker (1986), strategija turi nusakyti, koks yra „mūsų“ verslas dabar, koks jis bus ir koks jis turi būti. Tinkama verslo raidos kryptis pasirenkama tik nuodugnai įvertinus įmonės aplinką, nustačius įmonės dabartinę ir pageidaujamą (siektiną) poziciją toje aplinkoje. Vidinės aplinkos analizė koncentruojasi į organizacinę įmonės struktūrą turimais išteklių, gebėjimais ir jų pranašumais, palyginti su konkurentais – įmonės vidinės savybės tampa pagrindu strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti (Prahalad, Hamel 1990; Rumelt 1991; Peteraf 1993; Grant 1991, 1996; Barney 1991; Teece *et al.* 1997 ir kt.). Išorinės aplinkos analizė apima bendrosios (makroaplinkos) ir konkurencinės (mikroaplinkos) tyrimą, siekiant nustatyti esamas ir potencialias grėsmes bei verslo plėtros galimybes – įmonės sėkmė yra funkcija dviejų kintamųjų: ūkio šakos, kurią įmonė renkasi savo veiklai, patrauklumo ir įmonės santykinės pozicijos toje šakoje. Verslo savininkų interesus atitinkančių finansinių rezultatų siekianti įmonė turėtų rinktis ūkio šakas su mažesniu konkurencinių jėgų poveikiu, mažinti jų neigiamą įtaką užimant palankesnes pozicijas šakoje (Porter 1979, 1991, 1998a, 1998b; Ploprep 2006). Šiuolaikiniuose įmonių konkurencinio potencialo analizė ir konkurencinės strategijos formavimo teoriniuose modeliuose, taip pat praktiniuose tyrimuose dominuoja darnus požiūris į įmonės aplinkos poveikį verslo strategijos formavimui (David 2007; Ginevičius 2000; Ginevičius, Podvezko 2004; Ginevičius *et al.* 2006; Korsakienė 2004; Raudeliūnienė 2007; Bivainis, Staškevičius 2004), rečiau remiamasi išskirtinai išteklių pranašumais arba pozicija rinkoje (Ččas 2000; Sekliuckienė 2006; Strandskov 2006). Pažymėtinas abipusis ryšys tarp įmonės aplinkos veiksmų ir formuojamos verslo strategijos: įmonės pozicija rinkoje ir turimi išteklių, viena vertus, suteikia galimybių taikyti pasirinktas konkurencines strategijas (arba priešingai – šias galimybes riboja), kita vertus, nepasitenkinimas atskirais išorinės ar vidinės aplinkos elementais kelia poreikį juos keisti įmonei palankia linkme.

Moksliniuose strateginio valdymo šaltiniuose siūloma didelė įvairovė skirtingų verslo strategijų, kurių taikymas priklauso nuo įmonės keliamų tikslų ir strateginės pozicijos rinkoje: Porter sąnaudų lyderio, diferenciacijos ir fokuso generinės strategijos, I. Ansoff augimo strategijos, integracijos ir diversifikacijos strategijos, puolimo ir gynybinės strategijos, strategijos skirtingo raidos etapo (augimas, branda, smukimas) ūkio šakose, nuo įmonės pozicijos rinkoje (lyderė, pretendentė į lyderes, sekėja, nišų užpildytoja) priklausančios strategijos ir kt. (Ansoff 1984; Porter 1998a, 1998b; Thompson *et al.* 2005; David 2007; Kotler, Keller 2006; Ginevičius 1998, 2009; Ginevičius, Auškalnytė 2001; Ginevičius *et al.* 2006; Raudeliūnienė 2007). Oligopolinėms

įmonėms būdingos strategijos taip pat kildinamos iš teorinių oligopolijos modelių: kartelinių susitarimų sudarymas ir kitoks veiksmų derinimas, pirmojo ir antrojo ėjimo pranašumo strategijos, konkurencija kainomis ir gaminamos produkcijos kiekiais, potencialių naujų įėjimo atgrasinimas ir kt. (Von Neumann, Morgenstern 1953; Friedman 1969, 1971, 1988; Koons 1992; Ginevičius, Krivka 2008a).

Apžvelgti moksliniai šaltiniai apima įmonės vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksmų bei jų poveikio formuojamai strategijai problematiką, taikytinas strateginės elgsenos alternatyvas, kitų mokslininkų siūlomus įmonės konkurencinio potencialo analizės ir strategijos formavimo modelius – atlikta mokslinių šaltinių analizė sudaro teorinį pagrindą autorių siūlomam įmonės integruotos konkurencinės strategijos modeliui oligopolinėje rinkoje.

3. Oligopolinės įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis

Oligopolinės įmonės integruota konkurencinė strategija modelyje (1 pav.) suprantama kaip rinkinys tarpusavyje suderintų dalinių konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksmus, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams. Autorių manymu, oligopolinės įmonės strategija yra daugialypė ir kompleksinė, ją išskaidyti į detaliąsias strategijas tikslinga siekiant nustatyti atskirų strateginių veiksmų poveikį įmonės veiklos rezultatams, pateikti pasiūlymus dėl integruotos konkurencinės strategijos formavimo ir tobulinimo. Įmonės elgsenos analizė integruotos strategijos, kaip darniai veikiančio dalinių strategijų derinio, kontekste, viena vertus, atitinka oligopolijai būdingas aplinkybes, kai įmonės reakcijos į kintančią aplinką veiksmai turi aprėpti daug veiksmų, turinčių apčiuopiamą įtaką konkurencinei įmonės pozicijai ir veiklos rezultatams, o jokia vienalytė strategija negali paveikti iš karto visų aktualių aplinkos elementų; kita vertus, nesudėtinga ir tiesmukiška strategija bus lengvai atpažinta konkurentų ir jų atsakomieji veiksmai sumenkina strategijos taikymo rezultatus.

Įmonės dalinės konkurencinės strategijos išskiriamos remiantis straipsnio antrajame skyriuje minėtuose moksliniuose šaltiniuose nagrinėjamomis strateginės elgsenos alternatyvomis, jas adaptuojant oligopolinei rinkai.

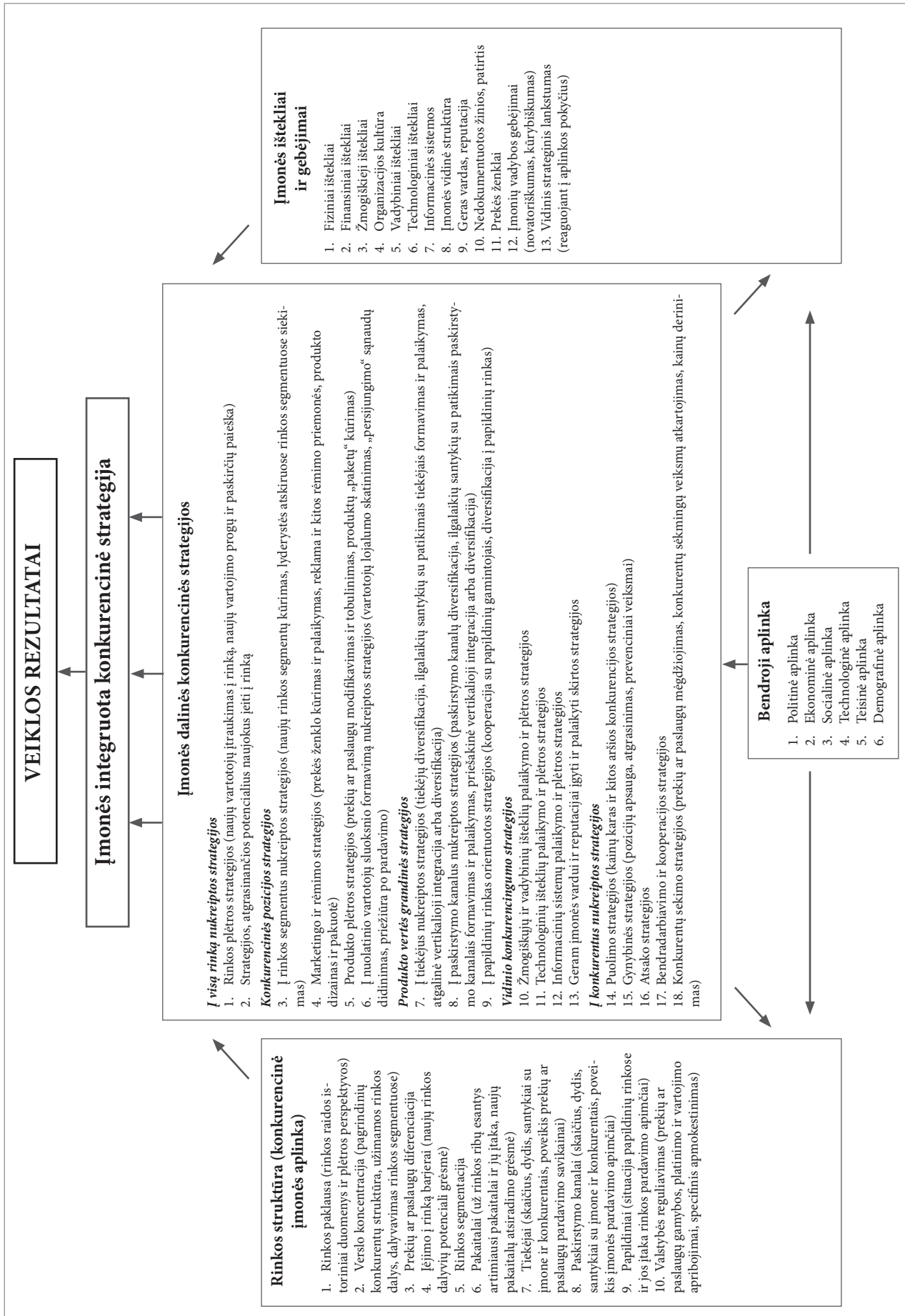
Į visą rinką nukreiptų dalinių konkurencinių strategijų taikymas siejamas su siekiu pagerinti įmonės veiklos rezultatus, darant įtaką visos rinkos raidai. Stambus verslo mastas ir rinkoje dominuojančių subjektų veiklos rezultatų ryški priklausomybė nuo bendrų rinkos raidos tendencijų skatina oligopolijas taikyti labiau monopolinėms įmonėms būdingas strategijas, nukreiptas į visos rinkos plėtrą – rinkos lyderiai suinteresuoti rinkos augimu, nes jų pozicija užtikrina jiems didžiąją dalį padidėjusių pardavimo apimčių; įėjimo į rinką atgrasinimas leidžia sumažinti ateities neapibrėžtumą,

išvengti konkurencinio spaudimo padidėjimo dėl naujų įėjimo, palaiko rinkoje susiklosčiusias jos senbuviams palankias „žaidimo taisykles“.

Konkurencinės pozicijos dalinės strategijos nukreiptos į palankios strateginės pozicijos rinkoje užėmimą ir išlaikymą. Marketingo ir rėmimo strategijomis siekiama gilinti prekių ar paslaugų diferenciaciją ir vartotojų suvokiamą jų vertę (kuriant ir palaikant įmonės vardą bei prekės ženklus, siūlant rinkai išskirtinio dizaino ir kokybės gaminius, reklama ir kitomis skatinimo priemonėmis). Produkto plėtos strategijos apima nuolatinę vartotojų poreikių analizę ir produkcijos pritaikymą, proaktyvią įmonės įtaką vartotojų poreikių formavimuisi ir kaitai. Oligopolinėje rinkoje su palyginti dažnu kartotiniu produkcijos vartojimu svarbu užtikrinti vartotojų lojalumą įmonės vardui ir jos prekėms ar paslaugoms taip suformuojant ir išlaikant nuolatinių klientų sluoksnį – šio tikslo siekiama gerinant aptarnavimą po pardavimo, siūlant nuolaidas ar kitas palankias kartotinio pirkimo sąlygas, didinant „persijungimo“ sąnaudas. Konkurencinės pozicijos formavimo strategijos gali būti taikomos siauresniame kontekste: atskiros strateginės grupės, rinkos segmento ar nišos – tvirčiausios pozicijos užsitikrinamos įmonei pirmai atrandant ar suformuojant naują diferencijuotą rinkos segmentą.

Produkto vertės grandinės dalinėmis konkurencinėmis strategijomis siekiama slopinti galutinio produkto kainos struktūroje dalyvaujančių kitų ūkio šakų poveikį rinkai užtikrinant, kad maksimali pridėtinė vertė tektų įmonės pasirinktai rinkai ir pačiai įmonei. Tiekėjų derybinėms galioms pažaboti siekiama pakankamos tiekėjų diferenciacijos, kuriami ilgalaikiai santykiai su patikimais tiekėjais užsitikrinant nenutrūkstamą gamybai pritaikytų medžiagų ir žaliavų tiekimą palankiomis kainomis; kaip strateginė alternatyva gali būti taikoma atgalinė integracija į tiekėjų rinką. Oligopolinei įmonei neturint tiesioginio priėjimo prie galutinių vartotojų, dalinės strategijos nukreipiamos į paskirstymo kanalų: paskirstymo kanalų diversifikaciją, ilgalaikių santykių su patikimais paskirstymo kanalais kūrimą ir palaikymą, arba į minėtų veiksmų alternatyvą – priešakinę integraciją. Atskirais atvejais įmonei tikslinga tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauti realizuojamos produkcijos papildinių rinkoje: bendradarbiaujant su papildinių rinkos dalyviais arba diversifikuojantis į papildinių rinką (pavyzdžiui, kompiuterio ir interneto prieigos paslaugų, mobiliojo ryšio telefono ir ryšio paslaugų komplektų reklama ir pardavimas).

Vidinio konkurencingumo dalinės strategijos leidžia įmonei išlaikyti ir plėsti išteklius ir gebėjimus, suteikiančius vidinį išskirtinumą, palyginti su konkurentais, bei užtikrinančius iš vidinės aplinkos veiksmų kildinamą konkurencinį pranašumą. Išteklių palaikymo ir plėtos strategijos kuria pagrindą ateityje įmonės disponuojamiems ištekliams ir atitinkamai ateityje prieinamoms strategijoms. Į integruo-



1 pav. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje
 Fig. 1. The model of enterprise integrated competitive strategy in oligopolistic market

tą konkurencinę strategiją įtraukus į vidinius išteklius ir gebėjimus orientuotas dalines strategijas, modelis tampa darnus ir dinamiškas – integruota strategija subalansuojama įmonės vidinės ir išorinės aplinkų atžvilgiu bei dabarties ir ateities konkurencinės pozicijos kontekste.

Į konkurentus nukreiptų dalinių konkurencinių strategijų svarba grindžiama glaudžiais įmonių tarpusavio sąryšiais oligopolinėje rinkoje, o strategijų įvairovė apima diametraliai priešingas įmonės elgsenos alternatyvas: nuo kainų karo, griežto atsako ir kitų intensyvios konkurencijos formų iki veiksmų derinimo. Puolimo strategijos nukreipiamos į kitų rinkos dalyvių vartotojų pritraukimą – tai tiesioginė intervencija į konkurento rinkos dalį, galinti sukelti atsakomuosius veiksmus. Gynybinėmis strategijomis siekiama užbėgti konkurentams už akių imantis veiksmų prieš jų „puolimą“. Puolimui prasidėjus, įmonė priversta atsakyti į konkurento agresiją – atsako strategijos neretai taikomos net ir tuo atveju, kai tai finansišškai nenaudinga.

Bendradarbiavimo ir kooperacijos strategijų taikymas oligopolijoje grindžiamas nedideliu susitarimo dalyvių skaičiumi (mažos susitarimo sudarymo ir vykdymo kontrolės išlaidos) bei reikšmingu susitarimo poveikiu visai rinkai ir atitinkamai kiekvienam jos dalyviui. Konkurentų sekimo strategijos leidžia naudotis konkurentų patirtimi pristatant naujus produktus, skverbiantis į naujus rinkos segmentus, nustatant prekių ar paslaugų kainas – tokios strategijos ne tokios rizikingos, bet kartu ir mažiau pelningos.

Rinkos struktūros (įmonės konkurencinės aplinkos) modelio dedamoji apibūdinama klasikiniiais rinkos struktūros bruožais (rinkos paklausa, prekių ar paslaugų diferenciacija, įėjimo barjerai), papildytais industrinės organizacijos (verslo koncentracija, rinkos segmentacija) bei strateginio valdymo išplėtotomis įmonės konkurencinės aplinkos charakteristikomis (tiekJai ir paskirstymo kanalai, prekių-pakaitalų ir papildinių poveikis, valstybės reguliavimas). Konkurencinė aplinka daro tiesioginį poveikį įmonės integruotai strategijai ir netiesiogiai veikia įmonės veiklos rezultatus. Savo ruožtu įmonė siekia paveikti konkurencinę aplinką sau palankia linkme, nukreipdama į ją atskiras dalines strategijas.

Įmonės ištekliai ir gebėjimai apibūdina įmonės vidinės aplinkos modelio dedamąją. Išskiriami įprasti materialieji ištekliai (finansiniai, technologiniai, fiziniai), žmogiškieji ir su jais susiję vadybiniai ištekliai, pagrindiniai nematerialieji ištekliai (organizacijos kultūra, vidinė struktūra, neišreikštos žinios ir sukaupta patirtis, įmonių vadybos gebėjimai), taip pat dinaminėje aplinkoje vis didesnę reikšmę įgyjančios informacinės sistemos bei strateginio lankstumo (pritaikymo prie aplinkos pokyčių) gebėjimai. Kaip atskiras nematerialusis išteklius išskirtini įmonės reputacija ir geras vardas, aktualūs konkurencinėje stambių oligopolinių įmonių kovoje. Ištekliai ir gebėjimai yra pagrindas įmonės integruotai konkurencinei strategijai formuoti ir įgyvendinti,

kartu jie yra į vidinę įmonės aplinką nukreiptų dalinių strategijų objektas.

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

Įmonės veiklos rezultatai modelyje apibūdinami suvestiniu finansiniu rodikliu, kurį sudaro įmonės dalinių konkurencinių strategijų tiesiogiai veikiami detalieji veiklos rodikliai (2 pav.).

Renkantis įmonės veiklos vertinimo rodiklius, vadovautasi tradicine pelno ir nuostolių analize (Juozaitienė 2007; Gronskas 2005), apibendrinantį pelno rodiklį išskaidant į detaliuosius rodiklius, apibūdinančius likutinę įmonės paklausą, pajamas iš vieno produkcijos vieneto arba vartotojo ir sąnaudas vienam pardavimo litui:

1. Naujai pritrauktų vartotojų skaičius parodo įmonės konkurencinių veiksmų rezultatą pritraukiant į rinką naujus įeinančius vartotojus arba perimant konkurentų klientus.

2. Prarastų vartotojų skaičius parodo įmonės gebėjimą skatinti klientų lojalumą ir kartotinį produkcijos vartojimą, atremti konkurentų veiksmus, nukreiptus į turimų vartotojų perviliojimą.

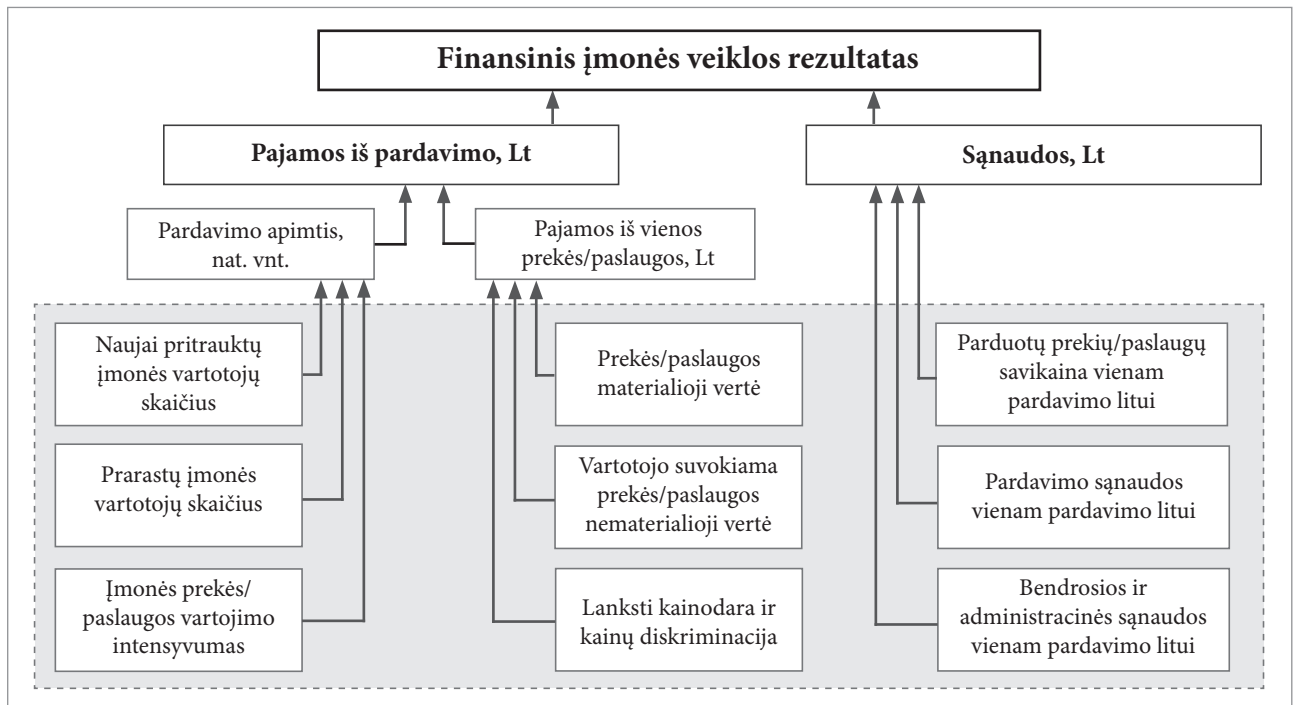
3. Įmonės prekės/paslaugos vartojimo intensyvumas parodo, kiek dažnai vartotojai įsigyja ir vartoja įmonės prekes ar paslaugas.

4. Prekės/paslaugos materialioji vertė parodo prekės ar paslaugos naudojimo pagal paskirtį teikiamą naudą.

5. Vartotojo suvokiama prekės/paslaugos nematerialioji vertė parodo papildomą vartotojo pasitenkinimą iš prekės ar paslaugos, už kurią jis linkęs mokėti daugiau nei materialioji vertė: prekinio ženklo ar įmonės-gamintojos prestižą, atitiktą mados tendencijoms ar individualiam skonui bei kitokį išskirtinumą.

6. Lanksčios kainodaros ir kainų diskriminacijos rodiklis parodo įmonės galimybes laisvai (nepriklausomai nuo kitų susijusių subjektų: konkurentų, paskirstymo kanalų, valstybės) ir lanksčiai nustatyti prekių ar paslaugų kainas; taip pat įmonės gebėjimus diferencijuoti prekes ar paslaugas pagal jų vertės ir kainos dimensijas atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir mokumą.

7. Parduotų prekių savikaina vienam pardavimo litui parodo prekių ar paslaugų pagaminimo ar įsigijimo sąnaudas ir priklauso nuo įmonės vidinių išteklių bei gebėjimų, nuo santykių su tiekėjais.



2 pav. Įmonės veiklos rezultatų rodiklių sistema

Fig. 2. The system of enterprise performance indicators

8. Pardavimo sąnaudos vienam pardavimo litui priklauso nuo įmonės išteklių ir gebėjimų, kai įmonė pati realizuoja savo prekes ar paslaugas, arba nuo santykių su paskirstymo kanalais.

9. Bendrosios ir administracinės sąnaudos vienam pardavimo litui siejamos su įmonės valdymo kokybe, įmonės dydžiu ir masto ekonomijos įtaka, gebėjimu efektyviai valdyti pastoviąsias sąnaudas.

Pirmieji trys detalieji veiklos rezultatų rodikliai nulemia įmonės prekių ar paslaugų pardavimą natūriniais vienetais, 4–6 rodikliai veikia įmonės prekių ar paslaugų kainas – kartu 1–6 rodiklių posistemis lemia įmonės pajamas iš parduotų prekių ar suteiktų paslaugų. Likę trys detalieji rodikliai siejami su įmonės sąnaudomis produkcijai gaminti ar paslaugoms teikti – įtraukus juos į modelį, integruotas įmonės veiklos vertinimo rodiklis yra finansinis rezultatas (pelnas arba nuostolis). Matematiškai veiklos finansinio rezultato π priklausomybė nuo taikomų strateginių veiksnių apibūdinama taip:

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

čia: $\vec{s} = \{s_1, s_2, \dots, s_n\}$ – įmonės strateginių sprendimų vektorius (integruota konkurencinė strategija); s_j – j -osios dalinės konkurencinės strategijos taikymo masto skaitinė išraiška (svoris), kai $\sum_{j=1}^n s_j = 1$; q – įmonės parduodamas prekių ar paslaugų kiekis, kurį veikia strateginiai įmonės veiksniai, nukreipti į naujų vartotojų pritraukimą, esamų

vartotojų lojalumo skatinimą, prekių ar paslaugų vartojimo intensyvumo didinimą (q apibūdinamas sudarytos rodiklių sistemos 1–3 rodikliais); p – įmonės nustatoma prekių ar paslaugų kaina. Pažymint kainos priklausomybę nuo daugelio nuo įmonės nepriklausančių arba įmonės silpnai veikiančių veiksnių (rinkos paklausos ir pasiūlos pusiausvyros, žaliavų, medžiagų, energinių išteklių kainų, prekių ar paslaugų apmokestinimo, konkurentų kainodaros ir kt.), formuojant rodiklių sistemą akcentuojamas įmonės taikomų strategijų poveikis vartotojo norui mokėti įmonės siūlomą kainą arba kitaip – vartotojo suvokiamai produkcijos vertei (priklauso nuo produkcijos kokybės, prieinamumo, naudojimo galimybių ir praktinės naudos; nuo nematerialiųjų prekių ar paslaugų vertę didinančių savybių, tokių kaip įmonės vardas ir prekės ženklai) ir įmonės galimybės nepriklausomai nuo kitų susijusių subjektų (konkurentų, produkcijos vertės grandinėje dalyvaujančių tiekėjų, paskirstymo kanalų ir mokesčius taikančios valstybės) nustatyti norimą kainą (p apibūdinamas sudarytos rodiklių sistemos 4–6 rodikliais); c – įmonės patiriamos sąnaudos, detaliųjų veiklos rodiklių sistemoje apibūdinamos savi kainos, pardavimo sąnaudų, bendrųjų ir administracinių sąnaudų santykiniais rodikliais (7–9). Santykinį rodiklių pasirinkimas grindžiamas tuo, kad praktiškai bet kokios strategijos taikymas susijęs su papildomomis sąnaudomis (absoliučiąja išraiška), tačiau palankių taikomų strateginių veiksnių rezultatą (veiklos efektyvumo augimą) atspindi santykinį sąnaudų mažėjimas.

Sudarant įmonės veiklos rodiklių sistemą vadovautasi šiais principais:

1) kiekvienam detaliam rodikliui tiesioginį poveikį turi į įmonės konkurencinės strategijos formavimo oligopolinėje rinkoje modelį įtrauktos dalinės konkurencinės strategijos;

2) rodikliai yra gana detalūs, rodantys reiškinio struktūrą (pavyzdžiui, vengiama pasirinkti tiesiog pajamų iš pardavimo litais rodiklį, kuriam tam tikrą poveikį turės beveik visos dalinės strategijos, tačiau šis poveikis bus sunikiai įvertinamas);

3) detaliųjų rodiklių skaičius pakankamas, bet ne per didelis reiškiniai struktūrizuoti ir įvertinti, taip pat modelio empirinio pritaikymo anketai sudaryti; kiekvienas jų turi įtakos integruotam finansinio rezultato rodikliui, kai įtakos mastas skaičiuojant įvertinamas detaliojo rodiklio svoriu.

Įmonės integruota konkurencinė strategija yra suderintas rinkinys vienu metu arba nuosekliai taikomų vieno hierarchinio lygio dalinių konkurencinių strategijų. Taikomos dalinės konkurencinės strategijos sudaro išskirtinę (unikalią) įmonės integruotą konkurencinę strategiją, išskirtinumą formuojant dviem aspektais: taikomų n dalinių strategijų rinkiniu ir rinkinių sudarančių strategijų taikymo mastu (svoriu integruotoje konkurencinėje strategijoje – s_j) (3 pav.).

Remiantis siūlomu modeliu, oligopolinės įmonės konkurencinės strategijos formavimas apima taikytinų strateginių alternatyvų (dalinių konkurencinių strategijų) atranką ir jų lauktino poveikio įmonės veiklos rezultatams lyginamąjį vertinimą, identifikuojant integruotą konkurencinę strategiją sudarysiančias palankiausias strategines alternatyvas ir nustatant jų taikymo mastą (svorį integruotoje strategijoje). Tolesni moksliniai tyrimai apimtų modelio papildymą skaičiavimo instrumentarijumi dalinių konkurencinių strategijų lauktinam poveikiui veiklos rodikliams įvertinti, empirinio pritaikymo metodikos sudarymą ir modelio praktinį aprobavimą, preliminariai numatant tokią veiksmų seką:

1. Naudojamos išorinės ir vidinės aplinkos įtakos dalinių konkurencinių strategijų taikymui ir dalinių strategijų poveikio detaliesiems veiklos rodikliams vertinimo skalės.

2. Pasirenkami matematiniai metodai, leidžiantys kompleksškai įvertinti dalinių konkurencinių strategijų poveikį veiklos rezultatams, nustatyti integruotą konkurencinę strategiją sudarysiančių dalinių strategijų rinkinį ir taikymo mastą (svorį integruotoje strategijoje).

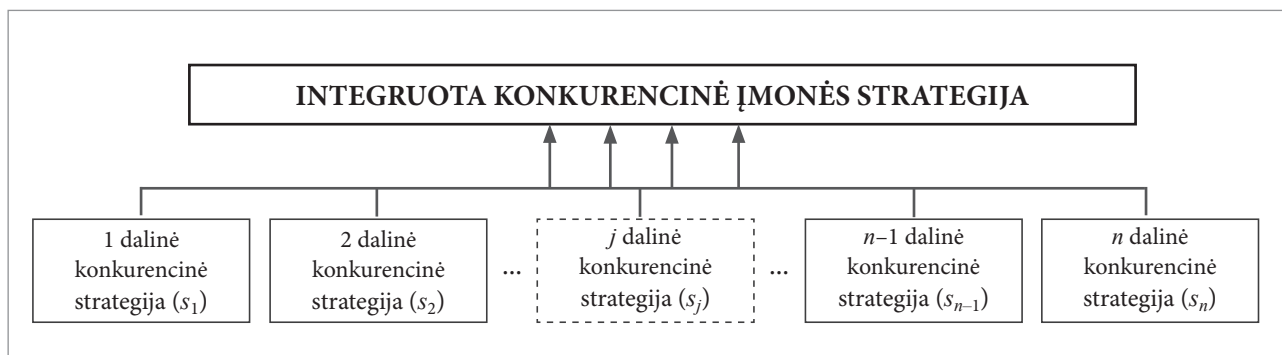
3. Atliekamas praktinis modelio pritaikymas, tiriamų įmonių vadovų prašant nustatyti detaliųjų veiklos rodiklių svorius, remiantis sudarytomis skalėmis įvertinti išorinės ir vidinės aplinkos įtaką dalinių konkurencinių strategijų taikymui bei dalinių strategijų lauktiną poveikį įmonės veiklos rodikliams. Remiantis vadovų apklausos rezultatais ir atliktais skaičiavimais, sudaroma integruota konkurencinė įmonės strategija.

4. Prireikęs modelis patikslinamas remiantis gautais empiriniais rezultatais.

4. Išvados

1. Oligopolinės rinkos sandaros bruožai ir su jais siejama sudėtinga konkurencinė aplinka, stambus verslo mastas ir įmonių strateginių veiksmų tarpusavio priklausomybė lemia nevienareikšmišką ir daugialypę oligopolinių įmonių strateginę elgseną, sudaro prielaidas taikyti kompleksinį požiūrį į konkurencinės strategijos formavimą oligopolinėje rinkoje. Oligopolinės įmonės integruota konkurencinė strategija suprantama kaip suderintas rinkinys vienu metu arba nuosekliai taikomų dalinių (detaliųjų) konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams.

2. Straipsnyje sudaromas originalus, moksliskai pagrįstas įmonės integruotos konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje modelis, apimantis bendrosios, konkurencinės ir vidinės įmonės aplinkos veiksnius bei jų poveikį formuojamai konkurencinei strategijai; taikytinų detaliųjų



3 pav. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos struktūra

Fig. 3. The structure of enterprise integrated competitive strategy

jų strategijų, sudarančių įmonės integruotą konkurencinę strategiją, alternatyvas; atgalinę dalinių konkurencinių strategijų įtaką aplinkos elementams ir tiesioginį poveikį įmonės veiklos rezultatams.

3. Įmonės integruotos konkurencinės strategijos oligopolinėje rinkoje modelio teorinį pagrindą sudaro pozicionavimo ir išteklių koncepcijų gvildenami įmonės konkurencingumo veiksniai bei strateginio valdymo moksliniuose šaltiniuose nagrinėjamos strateginės elgsenos alternatyvos; kuriant modelį, atsižvelgiama į kitų mokslininkų sukauptą patirtį, siūlomus praktinius įmonės konkurencinio potencialo analizės ir strategijos formavimo modelius bei jų empirinį taikymą.

4. Modelio originalumas grindžiamas kompleksiniu ir struktūrizuotu požiūriu į oligopolinės įmonės konkurencinės strategijos formavimą: įvairių krypčių skirtingo masto strateginiai veiksmai (dalinės strategijos), atitinkantys oligopolinės rinkos sandaros sąlygas ir teorines prielaidas dėl oligopolijos elgsenos, sudaro unikalią ir išskirtinę įmonės integruotą konkurencinę strategiją. Siūlomas modelis yra mokslinis pagrindas įmonės integruotai konkurencinei strategijai oligopolinėje rinkoje formuoti, tolesnius mokslinius tyrimus siejant su modelio papildymu skaičiavimo instrumentarijumi, empirinio pritaikymo metodikos rengimu ir modelio praktiniu aprobavimu.

Literatūra

- Ansoff, I. H. 1984. *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall. 510 p. ISBN 0-13-451808-X.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1): 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Bivainis, J.; Staškevičius, A. T. 2004. Įmonės daugiakomponentės strategijos modeliavimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 5(4): 152–156.
- Časas, R. 2000. *Įmonių konkuravimo strategijų šaltinių atpažinimas ir įvertinimas Lietuvos rinkoje* [Indication and Evaluation of the Sources of Enterprise Competitive Strategies in Lithuanian Market]: daktaro disertacija. Vilnius: VU leidykla. 196 p.
- David, F. F. 2007. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall. 393 p. ISBN 0-13-186949-3.
- Drucker, P. F. 1986. *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books. 553 p. ISBN 0-525-24463-8.
- Friedman, J. W. 1969. On experimental research in oligopoly, *Review of Economic Studies* 36(108): 399–415. doi:10.2307/2296467
- Friedman, J. W. 1971. A noncooperative view of oligopoly, *International Economic Review* 12(1): 106–122. doi:10.2307/2525500
- Friedman, J. W. 1988. On the strategic importance of prices versus quantities, *Journal of Economics* 19(4): 607–622.
- Ginevičius, R. 1998. *Įmonių veiklos diversifikacija* [Diversification of Enterprise Activities]. Vilnius: Technika. 152 p.
- Ginevičius, R. 2000. Įmonių prisitaikymo prie išorės aplinkos strategijos, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 1(1): 10–17.
- Ginevičius, R. 2009. Quantitative evaluation of unrelated diversification of enterprise activities, *Journal of Civil Engineering and Management* 15(1): 105–111. doi:10.3846/1392-3730.2009.15.105-111
- Ginevičius, R.; Auškalnytė, R. 2001. Įmonės strategijos vertinimas pagal I. Ansoffo produkto-rinkos modelį, *Statyba* [Civil Engineering] 7(2): 158–164.
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008a. Application of Game theory for duopoly market analysis, *Journal of Business Economics and Management* 9(3): 207–217. doi:10.3846/1611-1699.2008.9.207-217
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2008b. Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(4): 306–312. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.306-312
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009a. Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 247–258. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.247-258
- Ginevičius, R.; Krivka, A. 2009b. Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 191–203. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.191-203
- Ginevičius, R.; Paliulis, N. K.; Chlivickas, E.; Merkevičius, J. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai* [The 21st Century Challenges: Organizations and Society Changes]. Vilnius: Technika. 548 p.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2004. Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 5(1): 3–9.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review* (Spring 1991): 114–135.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17: 109–122.
- Gronskas, V. 2005. *Ekonominė analizė* [Economic Analysis]. Kaunas: Technologija. 196 p. ISBN 9955-09-870-8.
- Juozaitienė, L. 2007. *Įmonės finansai: analizė ir valdymas* [Enterprise Finance: Analysis and Management]. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 416 p. ISBN 978-9986-38-792-3.
- Koons, R. C. 1992. Doxastic paradox and reputation in iterated games, in *Proceedings of the 4th Conference on Theoretical Aspects of Reasoning about Knowledge*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 60–72.
- Korsakienė, R. 2004. Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 5(2): 52–58.
- Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 729 p. ISBN 0-13-145757-8.

- Krivka, A.; Ginevičius, R. 2009. Rinkos struktūra konkurencinės strategijos formavimo kontekste, *Mokslas – Lietuvos ateitis* [Science – Future of Lithuania] 1(3): 34–37.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal* 14: 179–191. doi:10.1002/smj.4250140303
- Porter, M. 1979. How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review* (March–April): 137–145.
- Porter, M. 1991. Towards the dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal* 12: 95–117. doi:10.1002/smj.4250121008
- Porter, M. 1998a. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 558 p. ISBN 0-684-84146-0.
- Porter, M. 1998b. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 397 p. ISBN 0-684-84148-7.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* (May–June): 79–91.
- Raudeliūnienė, J. 2007. *Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas* [Formation of Competitive Strategic Decisions]: daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 153 p.
- Rumelt, R. P. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12: 167–185. doi:10.1002/smj.4250120302
- Sekliuckienė, J. 2006. *Organizacijos išteklių įveiklinimo siekiant konkurencinio pranašumo modelis* [Model of Leveraging Organizational Resources to Achieve Competitive Advantage]: daktaro disertacija. Kaunas: Technologija. 160 p.
- Strandskov, J. 2006. Sources of competitive advantages and business performance, *Journal of Business Economics and Management* 7(3): 119–129.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Thompson, A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. 2005. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill. 1152 p.
- Von Neumann, J.; Morgenstern, O. 1953. *Theory of Games and Economic Behavior*. Third Edition. London: Oxford University Press. 641 p.
- Портер, М. 2006. *Конкуренция* [Porter, M. Competition]. Москва.

Romualdas GINEVIČIUS. Professor, Dr Habil, Head of the Department of Enterprise Economics and Management, construction engineer and economist. The author of more than 350 research papers and over 20 scientific books; Editor-in-Chief of the “Journal of Business Economics and Management” (located in ISI database “Web of Science”) and the journal “Business: Theory and Practice”. Research interests: organization theory, complex quantitative evaluation of social processes and phenomena.

Algirdas KRIVKA. PhD student at Vilnius Gediminas Technical University (VGTU), Department of Enterprise Economics and Management. Research interests: market structures, oligopoly, competitive strategies.