

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**

**VADYBOS KATEDRA**

**Rokas BALIUKOVAS**

**MONOPOLINĖS ĮMONĖS VEIKLOS TRANSFORMACIJA:  
DARBAS RINKOS SĄLYGOMIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Rokas BALIUKOVAS**

**MONOPOLINĖS ĮMONĖS VEIKLOS TRANSFORMACIJA:  
DARBAS RINKOS SĄLYGOMIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiū, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiū vadybos studijų programos  
magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** Rokas Baliukovas

**Vadovas** doc. dr Irina Žalienė

**Recenzentas**.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Rokas Baliukovas

### **Monopolinės įmonės veiklos transformacija: darbas rinkos sąlygomis**

Magistro darbas

Monopolinės įmonės valdo svarbiausias ūkio šakas, todėl dauguma vartotojų per daug nesigilina į kainų politikos, nes dauguma tų rinkos objektų priklauso vyriausybei, o pastaroji gali be didesnių sunkumų reguliuoti jai priklausančių įmonių teikiamų paslaugų kainas. Privatizavus šias įmones, visų pirma, prarandama jų kontrolė. Tačiau vartotojus labiausiai jaudina klausimas ne tai, kaip bus tvarkomasi įmonės viduje, bet kokią kainų politiką pasirinks šios įmonės.

**Tyrimo aktualumas.** Demonopolizavimas, monopolinių įmonių restruktūrizacijos, pervedant jas dirbti konkurencinės rinkos sąlygomis, taip pat įmonių išskaidymas atskiriant paslaugas teikiančius padalinius nuo motininių bendrovių – būdai, kaip efektyvinti monopolinių įmonių darbą, atpiginti jų teikiamas paslaugas. Tam žinoma turibūt valstybinių institucijų kontrolė, visuomenės spaudimas ir pačių monopolinių įmonių lankstumas.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti monopolinės įmonės veiklos transformacijos procesą į darbą rinkos sąlygomis .

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti monopolijos sampratą ir rūšis, jų tipologiją Lietuvoje, monopolinę pusiausvyrą.
2. Ištirti makroaplinkos veiksnius ir jų įtaką organizacijos marketingo valdymui.
3. Įvertinti tiriamą įmonę marketingo analizės metodais.
4. Identifikuoti pagrindinius konkurentus ir apibūdinti jų charakteristikas.
5. Atlikti darbuotojų ir vadovų apklausą bei pateikti rezultatus.

**Hipotezė.** Siekiant su efektyvinti monopolinių įmonių veiklą, būtina jas priartinti prie konkurencinių rinkos sąlygų.

**Tyrimo rezultatai.** Atliekant tyrimą vadovautasi pastarųjų trejų metų Lietuvos energetinio ūkio praktika. Naudoti naujausi moksliniai šaltiniai, publikacijos. Apibendrinus tyrimo duomenis gauti pagrįsti rezultatai, įrodantys monopolinių įmonių veiklos transformacijų efektyvumą darbui konkurencinės rinkos sąlygomis.

Darbo rezultatai bus naudingi vykdant tolimesnę energetinio ūkio restruktūrizaciją, atskiriant eksploatacinius energetinio sektoriaus padalinius nuo pagrindinio operatoriaus, taip užtikrinant didesnę darbo našumą bei veiklos efektyvumą. UAB TETAS pavyzdys – teisingas kelias žengiant monopolinėms įmonėms konkurencinės rinkos link.

## SUMMARY

Rokas Baliukovas

### **The transformation of monopolistic enterprise activity: labour on market conditions**

Master's work

Monopolistic enterprises own the most important branches of the economy and therefore most consumers don't go much into details of pricing policies, since many of those items belong to the government market, while the latter may be no more difficult to regulate its member enterprises offering the service prices. Privatization of these enterprises primarily leads to the loss of their control. However, most consumers are concerned about the pricing policy the enterprises will choose but not the internal dealings of the enterprise.

**The relevance of the research.** There are several ways to raise the efficiency of monopolistic enterprises work and to cheapen their services. These ways include demonopolization, restructuring monopolistic enterprises, transferring them into work on a competitive market conditions, as well as the breakdown of the enterprises, separating business units that provide services to the parent companies. This, of course, must be public authorities control, public pressure and the monopolistic enterprises flexibility.

**The aim of the research** is to analyse the transformation of monopolistic enterprise activity to labour on market conditions.

#### **The objectives of the research:**

1. On the basis of scientific literature, to analyse the concept and the types of monopoly, their typology in Lithuania and the monopolistic equilibrium.
2. To investigate the macro-environment factors and their influence on the management of organization marketing.
3. To evaluate the examined enterprise on the methods of marketing analysis.
4. To identify the key competitors and to describe their characteristics.
5. To make the survey of staff and managers and to provide the results.

**Hypothesis.** In order to maximize the activity of monopolistic enterprises, it is necessary to bring them closer to competitive market conditions.

**The results of the research.** The investigation followed the last three years of Lithuanian energy industry practice. In the research, the latest scientific resources and publications were used. The results of study data prove the efficiency of monopolistic enterprises activity transformation on competitive market conditions.

The results will be useful in further restructuring of the energy economy, separating operating units of the main operator, thus ensuring greater productivity and operational efficiency. JSC TETAS example is the right way to monopolistic enterprises going towards a competitive market.

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>6</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. MONOPOLINĖS ĮMONĖS VEIKLOS TRANSFORMACIJA DARBUI RINKOS</b>	
<b>SĄLYGOMIS: TEORINIAI ASPEKTAI.....</b>	<b>11</b>
1.1. Monopolijos samprata ir rūšys .....	11
1.2. Monopolinė pusiausvyra.....	19
1.3. Monopolijų tipologijos Lietuvoje .....	21
1.3.1. Natūraliosios monopolijos .....	21
1.3.2. Dominuojančios rinkoje monopolijos.....	23
1.3.3. Pasaulinių monopolijų apžvalga .....	24
1.4. Europos sąjungos uždaviniai kontroliuojant energetines monopolijas .....	25
<b>2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....</b>	<b>28</b>
<b>3. MONOPOLINĖS ĮMONĖS VEIKLOS TRANSFORMACIJOS TYRIMAS</b>	
<b>UAB TETAS PAVYZDŽIU.....</b>	<b>30</b>
3.1. Įmonės charakteristika.....	30
3.2. Makroaplinkos veiksnių analizė ir jų įtaka organizacijos marketingo valdymui.....	34
3.3. Monopolinės įmonės veiklos transformacija: rinkos pozicijos vertinimas.....	37
3.4. Organizacijos marketingo veiklos analizė.....	46
3.5. Elektros energetikos įmonių darbuotojų apklausos rezultatai.....	55
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>64</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>66</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>68</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>72</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** BCG matrica UAB TETAS pavyzdžiu.
- 2 lentelė.** UAB TETAS SSGG analizė.
- 3 lentelė.** Paslaugų gyvavimo ciklo analizė : esama ir modifikuota.
- 4 lentelė.** Paslaugų gyvavimo ciklas per ketverius metus.
- 5 lentelė.** Respondentų pasiskirstymo lentelė.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas.** Vienintelio pardavėjo atsiradimo priežastis.
- 2 paveikslas.** Monopolijų rūšys.
- 3 paveikslas.** UAB TETAS struktūra.
- 4 paveikslas.** UAB TETAS proceso kompetencijos.
- 5 paveikslas.** PEST analizė.
- 6 paveikslas.** UAB TETAS logotipas.
- 7 paveikslas.** Elektros energetikos skirstomojo tinklo žemėlapis.
- 8 paveikslas.** UAB TETAS vartojimo prekių rinkos segmentavimas.
- 9 paveikslas.** UAB TETAS strategija pagal marketingo komplekso elementus.
- 10 paveikslas.** Paslaugų gyvavimo ciklo stadijos.
- 11 paveikslas.** Pagrindiniai paslaugų konkurencijos lygmenys.
- 12 paveikslas.** UAB TETAS strateginė veiklų matrica.
- 13 paveikslas.** UAB TETAS strateginių veiklų alternatyvos.
- 14 paveikslas.** Respondentų nuomonių skirstinys apie elektros energetinės sistemos tikslus ir strategiją.
- 15 paveikslas.** Apklaustos dalyvių nuomonė apie energetinių įmonių kultūrą ir vertybes.
- 16 paveikslas.** Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant energetinės sistemos įmonių ryšius
- 17 paveikslas.** Asmeninių tikslų ir atsakomybių bei karjeros galimybių pasiskirstymas pagal apklaustųjų amžių.
- 18 paveikslas.** Respondentų nuomonė apie socialines garantijas.
- 19 paveikslas.** Dirbančiųjų darbo vertinimas, mokymosi, kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo galimybės pagal amžių .
- 20 paveikslas.** Respondentų samprata apie konkurencinės rinkos diegimo principus įmonėje.
- 21 paveikslas.** RST įmonių grupės prekiniai ženklai.

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

### A

**ABB** – UAB ABB, technologijų kompanija, tiekianti energetikos ir automatikos produktus, sistemas, sprendimus ir paslaugas.

**Arbitražinės operacijos** - biržos operacija perkant ir parduodant prekes arba vertybinius popierius, pasinaudojant jų kainų skirtumais.

### B

**BCG** - Bostono konsultacinės grupės metodas.

**BVP** – bendras vidaus produktas.

### D

**Diversifikacija** - kokios nors vienos, gana galingos, kompanijos įdiegimas į skirtingas sritis tikslu jas finansiškai kontroliuoti ir gauti pastovų didelį pelną.

### E

**EBITDA** - (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) vadinamas pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją.

**ES** – Europos sąjunga.

### K

**KAAVS** - kokybės aplinkos apsaugos ir vadybos sistema ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004.

**Kainų diskriminacija** - vienos firmos tos pačios prekės pardavimas skirtingomis kainomis, nesant kaštų skirtumo.

**Kartelis** - viena iš monopolijų formų, vienos šakos įmonininkų susivienijimas, siekiantis monopolinio viešpatavimo rinkoje ir maksimalaus pelno.

**Kaštai** - įmonės produkcijos gamybai sunaudotų išteklių pinigine suma.

**Koncernas** - darinys, jungiantis savarankiškas akcines bendroves, kurias sieja bendri interesai, licencinės sutartys, bendros mokslinių tyrimų ir gamybinės technologinės programos, glaudi kooperacija.



**Konglomeratas** – įmonių susivienijimas, kurį sudaro įmonės, veikiančios skirtingose ekonomikos šakose.

## L

**LE** – AB Lietuvos energija, perdavimo tinklo operatorius.

**LG** – AB Lietuvos geležinkeliai.

**Likvidumas** – galimybė greitai ir lengvai pakeisti aktyvus kitais be vertės praradimo. Likvidumas priklauso nuo rinkos ir aktyvų rūšies.

## M

**Monitoringas** - sistemingas tam tikro svarbaus reiškinio stebėjimas, renkant informaciją, reikalingą sistemos valdymui, reiškinų paieška ir aptikimas.

**Monopolija** - padėtis rinkoje, kai egzistuoja tik vienas tam tikros prekės ar paslaugos pardavėjas.

**MT** – modulinė transformatorinė.

## O

**OPEC** - (angl. *The Organization of the Petroleum Exporting Countries*) — tarptautinė organizacija, jungianti naftą eksportuojančias valstybes. Centrinė būstinė – Vienoje, Austrijoje.

## P

**Patentai** - tai mainai tarp visuomenės ir išradėjo. Išradėjas atskleidžia išradimą, o visuomenė jam suteikia riboto laikotarpio monopoliją („išskirtines teises“) komercinės naudos gavimui.

**PEST analizė** - strateginio planavimo priemonė, kuri gali leisti suprasti rinkos augimą ar kritimą, verslo poziciją, potencialias ir tiesiogines operacijas. PEST - Polical (Politiniai), Economical (Ekonominiai), Social (Socialiniai) ir Technological (Technologiniai) požymiai.

**PGC** – produkto gyvavimo ciklas, koncepcija, kuri apibūdina produkto realizaciją, pelną, vartotojus, konkurentus ir marketingo strategiją nuo produkto pasirodymo rinkoje iki jo išėjimo iš rinkos

**Portfelio analizė** – priemonė, kuria vadovybė nustato ir įvertina įvairias įmonės verslo kryptis

## R

**RAA** – relinės apsaugos ir automatika.

**Respondentas** - (angl. *responder*) – tai tyrimo dalyvis (tiriamasis), užpildęs anketą ar atsakęs į klausimus.

**Rinka** - visuma santykių tarp realių ir potencialių pirkėjų ir pardavėjų, laisvai, be išorinės prievartos, perkančių prekes bei paslaugas.

**RST** – AB Rytų skirstomieji tinklai, skirstomojo tinklo operatorius.

## S

**SCADA** – (angl. *supervisory control and data acquisition*) – priežiūros kontrolė ir duomenų rinkimas.

**Segmentavimas (segmentas)** - rinkos suskirstymas į atskiras identifikuojamas dalis. Rinkos segmentas - tai pagal tam tikrą požymį išskirta rinkos dalis, kai iš tai daliai priklausančių pirkėjų tikimasi vienodos reakcijos į rinkodaros veiksmus. Rinkos segmentavimas pradedamas nuo rinkos tyrimo, kurio tikslas - rinkos dalies išskyrimas į atitinkamas grupes (segmentus).

**SP** – skirstomasis punktas.

**SSGG** – silpnybės, stiprybės, galimybės, grėsmės (angl. SWOT analysis), žr. SWOT.

**STR** – Lietuvos respublikos statybos techninis reglamentas.

**SWOT** – tai santrupa, kurią sudaro keturių anglišku žodžių pirmosios raidės: Strengths (stiprybės), Weaknesses (silpnybės), Opportunities (galimybės) ir Threats (grėsmės). Analizės metu nurodomos tiriamos įmonės vidinės stiprybės bei silpnybės ir galimybės bei grėsmės, kurios gali susidaryti dėl išorinių veiksnių įtakos.

## T

**TP** – transformatorių pastotė.

**TR** – transformatorinė.

**Trestas** – tai kompanijų susivienijimas ne tik bendram realizavimui, bet ir bendrai kokių nors prekių gamybai.

## V

**VST** – AB VST, skirstomojo tinklo operatorė

## ĮVADAS

**Problema.** Kai rinkoje yra tik viena įmonė ir jos gaminamos prekės neturi pakaitalų, susiformuoja monopolija. Monopolistai turi įtakos rinkos kainai, gali pasirinkti kainą ir gaminamos produkcijos kiekį, kurie maksimizuos pelną. Monopolinės įmonės valdo svarbiausias ūkio šakas, todėl dauguma vartotojų per daug nesigilina į kainų politikos, nes dauguma tų rinkos objektų priklauso vyriausybei, o pastaroji gali be didesnių sunkumų reguliuoti jai priklausančių įmonių teikiamų paslaugų kainas. Privatizavus šias įmones, visų pirma, prarandama jų kontrolė. Tačiau vartotojus labiausiai jaudina klausimas ne tai, kaip bus tvarkomasi įmonės viduje, bet kokią kainų politiką pasirinks šios įmonės. Dėl vyriausybės negalėjimo kontroliuoti kainų monopolininkai gali reikalauti labai didelio užmokesčio už jų teikiamas paslaugas ar prekes. Dominuojančio rinkoje monopolinės įmonės ne visada dirba pačiais efektyviausiais metodais. Visas veiklos procesas dažniausiai esti senai nusistovėjęs, vengiama iššūkių, prasilenkiama su nūdienos konkurencinės rinkos principais. Darbai bei paslaugos įmonių viduje kartais esti brangesni, nei konkuruojančiame sektoriuje.

**Tyrimo aktualumas.** Demonopolizavimas, monopolinių įmonių restruktūrizacijos, pervedant jas dirbti konkurencinės rinkos sąlygomis, taip pat įmonių išskaidymas atskiriant paslaugas teikiančius padalinius nuo motininių bendrovių – būdai, kaip efektyvinti monopolinių įmonių darbą, atpiginti jų teikiamas paslaugas. Tam žinoma turi būti valstybinių institucijų kontrolė, visuomenės spaudimas ir pačių monopolinių įmonių lankstumas.

**Tyrimo objektas.** monopolinės įmonės veiklos transformacija

**Tyrimo dalykas.** monopolinės įmonės veiklos transformacija – darbas rinkos sąlygomis.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti monopolinės įmonės veiklos transformacijos procesą į darbą rinkos sąlygomis .

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti monopolijos sampratą ir rūšis, jų tipologiją Lietuvoje, monopolinę pusiausvyrą.
2. Ištirti makroaplinkos veiksnius ir jų įtaką organizacijos marketingo valdymui.
3. Įvertinti tiriamą įmonę marketingo analizės metodais.
4. Identifikuoti pagrindinius konkurentus ir apibūdinti jų charakteristikas.
5. Atlikti darbuotojų ir vadovų apklausą bei pateikti rezultatus.

**Hipotezė.** Siekiant su efektyvinti monopolinių įmonių veiklą, būtina jas priartinti prie konkurencinių rinkos sąlygų.

**Tyrimų bazė.** Atliekant monopolinės įmonės veiklos transformacijos tyrimą remtasi Lietuvos( Davulio G., Grižibauskienės E., Kriaučionienės M., Kuodžio R., Lastausko P., Lydekos

Z., Pranulio V., Šimašiaus R., Tidikio R. ir kt.) ir užsienio (Wonnacott P., Wonnacott R., Rowley J., McKenzie R.B., Variiau H.R., Лившиц А.Я., Никифоров А., Пиндайк Р. ir kt.) autorių mokslinė literatūra, taip pat energetinių įmonių veiklos ataskaitomis (2006-2009m), LR įstatymine baze, publikacijomis periodinėje mokslinėje literatūroje ir asmenine patirtimi analizuojant, bei darant išvadas šiame darbe.

**Tyrimo rezultatai.** Atliekant tyrimą vadovautasi pastarųjų trejų metų Lietuvos energetinio ūkio praktika. Naudoti naujausi moksliniai šaltiniai, publikacijos. Apibendrinus tyrimo duomenis gauti pagrįsti rezultatai, įrodantys monopolinių įmonių veiklos transformacijų efektyvumą darbui konkurencinės rinkos sąlygomis.

Darbo rezultatai bus naudingi vykdant tolimesnę energetinio ūkio restruktūrizaciją, atskiriant eksploatacinius energetinio sektoriaus padalinius nuo pagrindinio operatoriaus, taip užtikrinant didesnę darbo našumą bei veiklos efektyvumą. UAB TETAS pavyzdys – teisingas kelias žengiant monopolinėms įmonėms konkurencinės rinkos link.

# 1. MONOPOLINĖS ĮMONĖS VEIKLOS TRANSFORMACIJA DARBUI RINKOS SĄLYGOMIS: TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Monopolijos samprata ir rūšys

Monopolija (iš graikų kalbos: monos, vienas + polein, parduoti) – padėtis rinkoje, kai egzistuoja tik vienas tam tikros prekės ar paslaugos pardavėjas<sup>1</sup>. Tai reiškia, kad, esant monopolijai, rinkoje dominuoja vienas pardavėjas. Čia dėl vienu ar kitu priežasčių pardavėjas naudojami teise prekiauti kokia nors viena preke. Tokia teisė suteikia jam galimybę diktuoti savo sąlygas rinkoje, pirmiausia kainodaros srityje. Kaina viršija vertę ne todėl, kad yra padidėjusi paklausa prekei, o todėl, kad prekė yra rankose vieno pardavėjo, kuris gali reguliuoti prekės pasiūlą, o kartu ir kainą. Tokia kaina tampa monopolistiškai aukšta.

Kai dėl monopolinės pardavėjo padėties nustatoma rinkos kaina, aukštesnė už vertę, tai reiškia, kad pardavėjas gauna monopolinį pelną kaip skirtumą tarp monopolistiškai aukštos prekės kainos ir vertės. Galimybė gauti tokį pelną skatina stambias kompanijas steigti savo rinkos monopolijas, suteikiančias teisę į išskirtinę prekybą.<sup>2</sup>

Tokia teisė į išskirtinę prekybą kokia nors preke dažniausiai yra politinės ar ekonominės valdžios rezultatas.

Politinė valdžia visais laikais priklausė valstybei, kuri nuo senovės ja naudojosi, nustatydamą savo monopoliją, pavyzdžiui, prekybai alkoholiu, rūkalais, druska, ir aukštų kainų dėka papildydavo savo biudžetą. Kartais valstybė suteikdavo tokias monopolijos teises atskiriems pardavėjams, tapdavusiems monopolistais tokių prekių rinkose. Tai buvo vadinama „atiduoti atsipirkimui“ prekybą kokia nors preke.

Ekonominė valdžia auga augant kapitalo apimtims ir susitelkiant kokios nors prekės gamybai vienoje rinkose. Toks susitelkimas tampa atskirų sričių gamybos koncentracijos ir centralizacijos, pergalės prieš smulkesnius konkurentus rezultatu. Su stambiais konkurentais neretai priimami susitarimai gaminamų prekių realizavimo srityje, o kartais galimas jų susivienijimas, kadangi sritį kontroliuoja viena stambi kompanija, t.y. yra monopolizuojama<sup>3</sup>.

Pasak R. Šimašiaus natūrali monopolija – tai koncepcija, kad tam tikruose sektoriuose vienintelė įmanoma rinkos struktūra yra monopolija. Anot natūralios monopolijos šalininkų, kai kurie sektoriai, net jei pradžioje konkuruoja tobulos konkurencijos sąlygomis, ilgainiui (natūraliai)

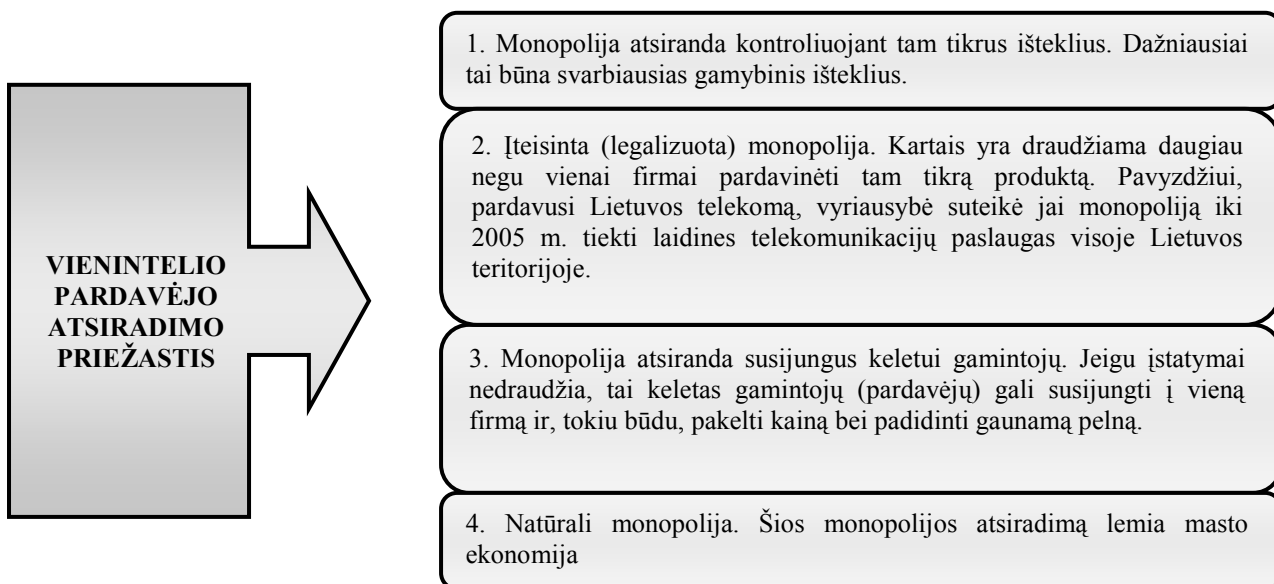
<sup>1</sup> Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Monopolija> [žiūrėta 2009-05-29]

<sup>2</sup> Барышева А.В., Монополизм и антимонопольная политика. 2006м. p 16-23

<sup>3</sup> Никитин С. “Государство и проблема монополии”. 2004 м., p. 82-93

transformuojasi į monopolijas, nes monopolija šiuo atveju yra tinkamiausia rinkos struktūra. Tačiau, anot klasikinės ekonomikos teorijos, monopolija yra nepageidaujama, nes net „geranoriškas monopolininkas“ tiekia mažiau prekių už didesnę kainą nei tobuloje konkurencijoje. Tuo tarpu „piktavališkas monopolininkas“ gali kelti prekių kainas, nes pirkėjas neturi pasirinkimo, t.y., nėra kitų šios prekės tiekėjų<sup>4</sup>.

Susiklosčius tokiai padėčiai konkurencijos nelieka, o visi pirkėjai tampa visiškai priklausomais nuo monopolisto. Absoliučioji arba grynoji monopolija – tai toks rinkos sandaros tipas kai yra vienintelis prekių, neturinčių artimų pakaitalų pardavėjas. Kadangi monopolijos gaminamas ar parduodamas produktas yra tuo unikalus, kad neturi artimų pakaitalų, nėra vartojimui alternatyvų. Vartotojas turi pirkti iš monopolininko arba apseiti be to produkto. Tačiau grynoji monopolija yra abstrakcija, nes realiame gyvenime yra labai mažai (jeigu iš viso yra) produktų, kurie neturi pakaitalų. R. ir P. Wonnacott'ai (1997) skiria keturias priežastis, sąlygojančios vienintelio pardavėjo atsiradimą (žr. 1 pav.):



**1 pav.** Vienintelio pardavėjo atsiradimo priežastis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Wonnacott P., Wonnacott R. (1997). Mikroekonomika. Poligrafija ir informatika. p. 43.

<sup>4</sup>Šimašius R., Šilėnas Ž. (2006) Konkurencijos galimybės Lietuvos šilumos sektoriuje. Lietuvos laisvosios rinkos institutas [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

[http://209.85.129.132/search?q=cache:GwxYz6X1HtQJ:www.lsta.lt/files/studijos/5\\_LLRI-analize](http://209.85.129.132/search?q=cache:GwxYz6X1HtQJ:www.lsta.lt/files/studijos/5_LLRI-analize)

[Konkurencij.pdf+monopolijos+samprata&cd=19&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&lr=lang\\_lt](Konkurencij.pdf+monopolijos+samprata&cd=19&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&lr=lang_lt) [žiūrėta 2009-06-05].

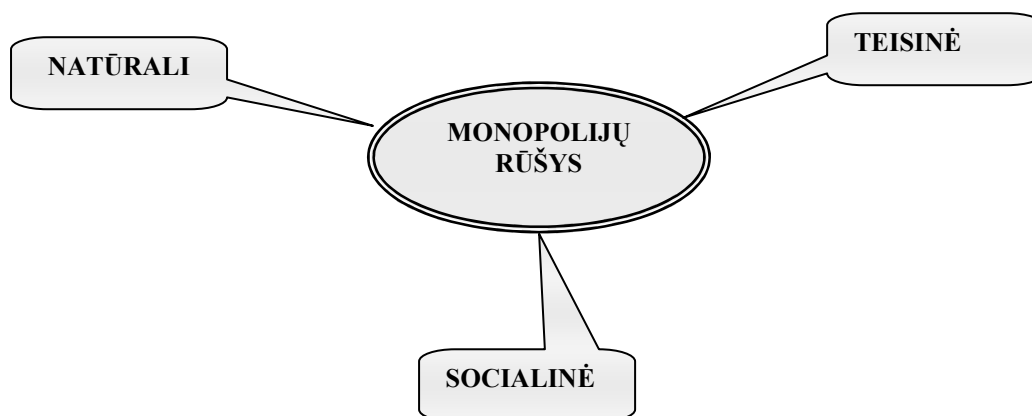
Dabar pusė pasaulinės gamybos sutelkta maždaug 1 tūkst. stambių kompanijų rankose, kas rodo labai didelę gamybos koncentracijos laipsnį.

Svarbiausias monopolijų atsiradimo faktorius yra konkurencija. Ji skatina gamybos koncentraciją ir centralizaciją bei monopolijų kūrimąsi.

Kai kuriose srityse monopolijų egzistavimą sąlygoja srities specifika. Tuo atveju kalbama apie natūralias monopolijas. Tokioms sritims priklauso, pvz., geležinkelio transportas, elektroenergijos tiekimas, vandentiekis, dujotiekis it kt. Turėti keletą geležinkelio kompanijų, kurios tarpusavyje konkuruotų keleivių pervežime, ekonomiškai neapsimoka. Šių kompanijų pajamos negalėtų padengti gamybos sąnaudų. Tokiose srityse natūralu ir ekonomiškai apsimoka turėti vieną kompaniją kaip iš atskirų kompanijų interesų pusės, taip ir visos visuomenės<sup>5</sup>.

Monopolija atsiranda dėl įvairių priežasčių. Bet rinkoje išsiskiria monopolijos, kurių šaknys slypi ekonomikoje, sukurtos piniginių-prekinių santykių<sup>6</sup>.

**Monopolijų rūšys.** Egzistuoja įvairių rūšių monopolijos, kurias galima klasifikuoti į tris pagrindines: natūrali, teisinė, socialinė (žr. 2 pav.).



2 pav. Monopolijų rūšys

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A.Jakutis A. (2007) Ekonomikos teorija.p.93 - 96

**Natūrali monopolija** atsiranda dėl subjektyvių priežasčių. Ji atspindi situaciją, kai paklausą kokiai nors prekei geriausiu atveju patenkina viena ar kelios firmos. Jos pagrindas – gamybos technologijos ypatybės ir vartotojų aptarnavimas. Čia konkurencija negalima arba nepageidautina.

<sup>5</sup> Никифоров А. (1994).Выявление монопольно высоких цен //Экономика и жизнь, №30,с12

<sup>6</sup> Шуртухина У. (2005). Маркетинг [interaktyvus]. MIBIF. Biznio, informacinių technologijų ir finansų institutas. Prieiga per internetą: [http://www.mibif.ru/proftest/market/6/ls4\\_45.htm](http://www.mibif.ru/proftest/market/6/ls4_45.htm) [žiūrėta 2009-01-14].

Pavyzdys gali būti energijos tiekimas, telefono paslaugos, ryšiai ir t.t. Šiose srityse yra ribotas kiekis, arba netgi tik viena nacionalinė įmonė, natūralu, kad jos užima monopolinę padėtį rinkoje.

Svarbu pažymėti, kad didelę ekonomiją dėl mastų lemia technologinės kai kurių įmonių galimybės. Joms būdingi dideli pradiniai kapitaliniai įnašai, dideli fiksuoti kaštai. Papildomi vartotojai mažina bendruosius vidutinius kaštus. Viena įmonė, gamindama visą šakos produkciją, pasiekia mažesnių vidutinių bendrųjų kaštų, negu tai galėtų padaryti dvi ar daugiau įmonių.

**Teisinė monopolija** atsiranda dėl valstybės organų veiklos. Iš vienos pusės, tai suteikimas atskiroms firmoms išimtinų teisių tam tikrai veiklai. Iš kitos pusės, tai organizacinės struktūros valstybinėms įmonėms, kurios susivienija ir tampa pavaldžios skirtingoms ministerijoms, asociacijoms. Čia, kaip taisyklė, vienijasi vienos srities įmonės. Jos rinkoje prisistato kaip vienas gamybinis subjektas ir tarp jų nėra konkurencijos. Buvusios Sovietų sąjungos ekonomika buvo viena iš labiausiai monopolizuotų pasaulyje. Ten dominavo būtent teisinė monopolija, pirmiausia visagalių ministerijų ir žinybų monopolija. Dar daugiau, egzistavo absoliuti valstybės monopolija organizavime ir valdyme ekonomikos, kuri rėmėsi viešpataujančia valstybine gamybos priemonių nuosavybe.

Teisinės monopolijos yra patentai, autorinės teisės, kurios pripažįsta asmenų išimtinę teisę gauti pajamas už tam tikras prekes ir naudoti tam tikrus objektus. Teisinė monopolija suteikia gamintojams teisišką apsaugą, bei apsaugo rinką nuo nesažiningų konkurentų. Ji yra pripažinta ir saugoma įstatymo, siekiant išvengti nesažiningos veiklos ir suteikiant gamintojams, autoriams ir išradėjams galimybę naudotis savo pastangų vaisiais

Atsitiktinė monopolija yra tada, kai kas nors nenumatyta tampa vieninteliu unikalios produkcijos gamintoju.

**Socialinė (ekonominė) monopolija** yra labiausiai paplitusi. Jos atsiradimą sąlygoja ekonominės priežastys, ji vystosi pagal ūkio vystimosi dėsnius. Kalbama apie verslininkus, kurie sugebėjo užkariauti rinkos monopoliją. Į tai veda du keliai. Pirmasis priklauso nuo sėkmingo įmonės vystimosi, pastovaus jos apimčių didinimo kapitalo koncentracijos būdu. Kitas (spartesnis) remiasi kapitalų centralizacijos procesais, t.y. savanorišku susivienijimu arba bankrotų nugalėtojų pergalem. Vienu ar kitu būdu padedant abiemis, įmonė pasiekia tokių mastų, kai ima dominuoti rinkoje.

Verslininkų varomoji jėga šioje srityje yra gamybos ir kapitalo koncentracijos dėsnis. Kaip žinoma, šis dėsnis veikia visuose rinkos santykių etapuose. Jo variklis yra konkurencinė kova. Norint išgyventi tokioje kovoje, gauti didelį pelną, verslininkams tenka diegti naują techniką, didinti gamybos apimtis<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> A.Jakutis (2007)Ekonomikos teorija. p.93-96



Tuomet iš daugelio vidutinių ir smulkių verslininkų išsiskiria keltas stambesnių. Kai tai vyksta, stambesniesiems verslininkams kyla alternatyva: ar tęsti nuostolingą tarpusavio konkurenciją, ar siekti susitarimo dėl gamybos apimčių, kainų, realizavimo...Kaip taisyklė, jie pasirenka antrąjį variantą, kuris veda į tarpusavio susitarimą, o tai yra vienas iš pagrindinių ekonomikos monopolizavimo požymių. Tokiu būdu peršasi išvada, kad monopolinių įmonių atsiradimas susijęs su gamybos jėgų progresu, stambių verslininkų pranašumu prieš smulkius. Pagal šiuolaikinę teoriją, skiriami trys monopolijų tipai:

- 1) atskiros įmonės monopolija;
- 2) monopolija kaip susitarimas;
- 3) monopolija, kuri remiasi produktų diferencijavimu.

Labiausiai paplitęs kokios nors srities monopolizavimo procesas yra stambių kompanijų vienijimasis. Kompanijos, įeinančios į susivienijimą, tam tikros prekės rinkoje pasireiškia kaip vieninga monopolija. Tokie susivienijimai gali būti skirtingi, varijuoti nuo labai paprastų iki sudėtingų formų. Paprasčiausi monopoliniai susivienijimai yra laikini susitarimai tarp atskirų kompanijų, vadinamų pulais, ringais, konvencijomis ir pan. Tokių susivienijimų pavadinimas priklauso nuo susitarimo objekto. Tai gali būti susitarimas dėl gaminamos produkcijos, dėl bendrų veiksmų konkurentų atžvilgiu ir t.t. Kadangi susitarimai yra laikino pobūdžio, tai tokie monopoliniai susivienijimai yra nepastovūs.

Pastovesnė monopolijos forma yra kartelis – atskirų kompanijų susitarimas dėl gaminamos produkcijos kainų, dėl realizavimo rinkų, dėl gamybos kvotų. Kartelinis gali būti susitarimas dėl gaminamos produkcijos žaliavų kainų. Tokie susitarimai dar nerodo visiško srities monopolizavimo, kadangi jie sudaromi tarp kompanijų, išsaugančių savo gamybos ir komercinį savarankiškumą ir rinkoje atliekančių vaidmenį pardavėjų, tarpusavyje derinančių savo veiksmus<sup>8</sup>.

Kokybiškai kitokios formos monopolija yra sindikatas, kuris yra atskirų kompanijų susivienijimas gaminamos produkcijos realizavimui. Čia atsiranda monopolija kaip viena realizacijos įmonė, kuri turi galimybę diktuoti pardavimo sąlygas, pirmiausia kainą.

Kita, jau paskutinė, monopolijos forma yra trestas. Trestas – tai kompanijų susivienijimas ne tik bendram realizavimui, bet ir bendrai kokių nors prekių gamybai. Į tresto sudėtį įeinančios kompanijos netenka ne tik realizavimo, bet ir gamybinio savarankiškumo, tampa iš esmės vieninga kompanija.

Trestų organizavimo pagrindą sudaro gamybos centralizavimo procesas, kuris gali būti kaip horizontalusis, taip ir vertikalusis. Horizontalusis centralizavimas vienija įmones, priklausančias antriam gamybos sektoriui, t.y. sritims, gaminančioms atskirus pusfabrikačius, ruošinius, mazgus, kurie sujungti sudaro galutinį produktą. Su juo trestas kaip monopolistas išeina į rinką.

<sup>8</sup> Lydeka Z., Levišauskaitė K.(2006) Ekonomika.p.129-131

Vertikaloji centralizacija vienija įmones, priklausančias visiems gamybos sektoriams. Pradinio sektoriaus įmonės užsiima gamyba žaliavų, kurios bus perdirbamos ir paverčiamos į gatavą produkciją antrinio sektoriaus įmonėse. Trečiojo sektoriaus, priklausančio trestui, paslaugos garantuoja nenutrūkstamą gamybos ir realizavimo procesą. Tokia skirtingų sektorių ir gamybos sričių įmonių centralizacija taip pat vadinama vertikalia integracija, o trestai, besiremiantys ja, - kombinatais.

Šiuolaikinėmis sąlygomis paplitusi forma susivienijimų, galinčių monopolizuoti prekių gamybą ir realizavimą, yra koncernai. Koncernai – tai kompanijų susivienijimas, kai jų akcijų kontrolinius paketus perka kokia nors viena kompanija, tapusi pagrindine. Į koncernus įeinančios kompanijos gali išsaugoti gamybos ir realizavimo savarankiškumą, bet jos neturi finansinio savarankiškumo.

Į koncernų sudėtį paprastai įeina kompanijos, priklausančios skirtingoms sritims, bet turinčios bendrus technologinius ryšius. Todėl koncernas, kaip taisyklė, yra daugiaprofilinis, t.y., gaminantis skirtingų rūšių prekes, tuo pačiu jie turi pagrindinę produkcijos rūšį, kurios rinkoje koncernas paprastai dominuoja kaip monopolistas. Pavyzdžiui, naftos perdirbimo koncernas šalia benzino, kaip pagrindinio produkto, gali gaminti įvairius tepalus, įrangą benzino kolonėlėms, naftos gręžinių gręžimo techniką ir pan.<sup>9</sup>

Lietuvos pavyzdžiu koncernais išskiriami : Maxima grupė, Vikondos koncernas, Achemos grupė, Vičiūnų grupė ir kitos. Šios grupės, kitaip vadinamos koncernais, yra gigantai Lietuvos mastu ir užima stiprias pozicijas savo rinkų segmentuose.

Daugiaprofilinių koncernų sukūrimas leidžia gauti ne tik didelį, bet ir stabilų pelną, kadangi jo įtakos zonoje atsiduria įmonės, turinčios skirtingą pelno normą, bei turinčios aukštesnę nei vidutinę normą. Galimybė gauti stabilų pelną iš skirtingų sričių sąlygoja tokių kompanijų vienijimosi formas kaip konglomeratas. Konglomeratas – įmonių susivienijimas, kurį sudaro įmonės, veikiančios skirtingose ekonomikos šakose; taip pat koncernas (holdingas)<sup>10</sup>. Konglomerato ypatumas yra tame, kad jis vienija įmones skirtingų sričių, technologiškai nesusijusių tarpusavyje. Toks susivienijimo principas vadinamas diversifikaciniu. Diversifikacija yra kokios nors vienos, gana galingos, kompanijos įdiegimas į skirtingas sritis tikslu jas finansiškai kontroliuoti ir gauti pastovų didelį pelną. Konglomeratas, kaip ir koncernas, sukuriamas, kai viena kompanija įsigyja kitų kompanijų akcijų kontrolinius paketus. Paprastai konglomeratas vienija didelį pelną turinčias kompanijas arba tokias, kurios turi realias perspektyvas gauti didelį pelną. Jei esančių konglomerato sudėtyje kompanijų pelnas ima mažėti, tai tokia kompanija iš konglomerato

<sup>9</sup> Лившиц А.Я.(2000) Введение в рыночную экономику,с.253-255

<sup>10</sup> Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Konglomeratas> [žiūrėta 2009-11-27]

pašalinama. Todėl pagal savo sudėtį konglomeratas skiriasi nuo koncerno ir nėra pastovus. Bet būtent šis nepastovumas suteikia konglomeratui galimybę turėti didesnę nei vidutinę bendrą pelno normą. Aukštą konglomerato pelno normą gali sąlygoti ir atskirų kompanijų, įeinančių į konglomerato sudėtį, nustatyta monopolija jų prekių rinkose. Todėl visa tokio susivienijimo jėga ir įtaka skirta tam, kad būtų savoms kompanijoms užtikrinta tokia monopolija.

Šiuolaikinių monopolinių susivienijimų ypatybė yra tame, kad jie stengiasi užvaldyti ne tik skirtingų prekių rinkas, bet ir plėsti savo įtakos zoną kitoms sritims, nustatydamos joms finansinę kontrolę. Todėl jie glaudžiai bendradarbiauja su bankais, kurie paprastai įeina į monopolinius susivienijimus. Dėl tokio glaudaus pramonės, prekybos ir bankų kapitalo susijungimo, atsiranda finansinis kapitalas. Finansinis kapitalas – tai yra stambių kredito – bankų įstaigų kapitalas ir nefinansinių, paprastai pramonės, korporacijų kapitalas. Atskirų monopolinių susivienijimų finansinis kapitalas gali jungtis su kitų susivienijimų kapitalu, ko pasekmė – susiformuoja galingos finansinės – pramoninės grupės, kurios kontroliuoja svarbiausias ūkio sferas.

Tačiau žymi monopolinė valdžia negarantuoja didelio pelno. Pelnas priklauso nuo vidutinių išlaidų ir kainos santykio. Firma A gali turėti didesnę monopolinę valdžią, nei firma B, bet gauti mažesnę pelną, jei jos vidutinės optimalios gamybos apimtys aukštesnės <sup>11</sup>

Elektra nėra pirminis energetikos šaltinis, tačiau kuo toliau, tuo labiau ji paplinta kaip galutinis energetikos šaltinis, ir visa visuomenė tampa priklausoma nuo patikimo elektros energijos tiekimo. Kaip rodo elektros tiekimo sutrikimų patirtis, be elektros visuomenė tampa paralyžiuota. Praktiškai bet kuris kitas energetikos išteklius galutinio vartotojo gali būti nesunkiai pakeičiamas elektra, kurios naudojimas daugeliu atveju yra patogiausias. Praktiškai visi energijos ištekliai (gamtinės dujos, nafta ir jos produktai, branduolinė energija, alternatyvūs energijos šaltiniai, anglis) yra naudojami elektrai gaminti.<sup>12</sup>

Kuo mažiau elastinga paklausa firmai, tuo didesnę monopolinę valdžią ji turi. Pagrindinė monopolinės valdžios priežastis ir yra paklausos elastingumas firmai. Keli pagrindiniai faktoriai apibūdina firmos paklausos elastingumą:

1. Pirmasis jų – prekių – pakaitalų buvimas. Kuo daugiau kurios nors firmos prekė turi prekių-pakaitalų ir kuo arčiau jos pagal savo kokybines charakteristikas mūsų firmos produktams, tuo elastingesnė paklausa šiam produktui, ir atvirkščiai. Taip, pvz., visiškai konkurencingoje firmoje

<sup>11</sup> Пиндайк Р. (2009) Микроэкономика. с.66-67

<sup>12</sup> Šimašius R. (2005) Energetikos politika: priemonės, galimybės ir kryptys. // LLRI. p. 18. Prieiga per internetą: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0so\\_TYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sudarymo+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiMWxNIecJRAyEQYF3yGulMPkKl9MsJvF6cAY\\_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSFMSepqZmy\\_59Hp6EnDf\\_Nji\\_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O\\_gbXu4B\\_N9HdeX&sig=AHIEtbS\\_wXD7E8TIm\\_D9b3zDRxrxKvp09PfA.](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0so_TYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sudarymo+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiMWxNIecJRAyEQYF3yGulMPkKl9MsJvF6cAY_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSFMSepqZmy_59Hp6EnDf_Nji_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O_gbXu4B_N9HdeX&sig=AHIEtbS_wXD7E8TIm_D9b3zDRxrxKvp09PfA.) [žiūrėta 2009 09 15]

paklausa produkcijai visiškai elastinga pagal kainą, todėl kad visos kitos firmos rinkoje parduoda lygiai tokią pat produkciją. Iš to seka, kad nei viena tų firmų neturi monopolinės valdžios.

2. Kitas pavyzdys: paklausa naftai mažai elastinga pagal kainą, todėl firmos, išgaunančios naftą, gali gana lengvai kelti savo produkcijos kainas. Tuo pat metu atkreiptinas dėmesys, kad nafta turi pakaitalų, pvz., anglį ar gamtines dujas, jei kalbama apie naftą kaip apie energijos išteklių. Tai leidžia daryti dar vieną įdomią išvadą. Didžioji dauguma prekių ar paslaugų turi daugiau ar mažiau artimus pakaitalus. Antrasis monopolinės valdžios apibendrinamasis faktorius yra kiekis firmų, veikiančių rinkoje. Esant kitoms lygioms aplinkybėms, monopolinė kiekvienos firmos valdžia mažėja tiek, kiek auga firmų kiekis rinkoje. Kuo daugiau firmos konkuruoja tarpusavy, tuo sunkiau kiekvienai jų pakelti kainas ir išvengti nuostolių dėl realizavimo apimčių<sup>13</sup>

Žinoma, svarbus ne tik bendras firmų skaičius, o vadinamųjų „pagrindinių žaidėjų“ skaičius ( t.y. firmų, turinčių rinkoje svarią dalį). Pavyzdžiui, jei dviems stambioms firmoms tenka 90% realizavimo apimčių rinkoje, o likusioms 20 firmų – 10%, tai kitos dvi stambios firmos turės didesnę monopolinę valdžią.

Galima teigti, kad, kai rinkoje veikia tik keletas firmų, jų vadovai stengsis, kad į tą sritį rinkoje nepatektų naujos firmos. Firmų skaičiaus augimas gali tik sumažinti pagrindinių srities firmų monopolinę valdžią. Todėl svarbus konkurencinės strategijos aspektas yra sudaryti barjerus kitoms firmoms, kad jos neįsiveržtų į sritį<sup>14</sup>.

Nuo maždaug paskutinio XX amžiaus dešimtmečio ES vieningoje rinkoje kryptingai siekiama sukurti sąlygas konkurencijai tarp energijos produktų tiekėjų, liberalizuoti viešuosius pirkimus, elektros energijos tiekimą, pabrėžiama, kad reikia vadovautis konkurencijos principais, monopolijų apribojimu bei valstybės pagalbos ribojimu, įvairiais būdais bandoma surasti alternatyvių energetikai technologijų pritaikymo galimybių. Lietuva nors ir nėra atsiliekanči įgyvendinant ES energetikos politiką, tačiau keblumų šioje srityje netrūksta tiek dėl pačios ES politikos neviseiško nuoseklumo, tiek dėl paveldėto energetinio ūkio ir geopolitinės padėties, tiek dėl netobulų politinių sprendimų pačioje Lietuvoje.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Мельков М.(1994) Учебник по основам экономической теории. с.341-342

<sup>14</sup> Костусев А. Конкуренция (2003) Монополизм и развитие. с.15-16

<sup>15</sup> Šimašius R. (2005) Energetikos politika: priemonės, galimybės ir kryptys. // LLRI. p.5. Prieiga per internetą: [18](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0so_TYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sud+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEsIMWxNIecJRAYEQYF3yGulMPkK19MsJvF6cAY_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSFMSepJqZmy_59Hp6EnDf_Nji_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O_gbXu4BN9HdeX&sig=AHIEtbS wXD7E8TIm D9b3zDRxrkVp09PfA. [žiūrėta 2009 09 15]</a></p></div><div data-bbox=)

## 1.2. Monopolinė pusiausvyrą

Pusiausvyrą grynosios monopolijos rinkoje lemia šie faktoriai :

1. Monopolija kuria santykius tik su savo produkcijos pirkėjais;

2. Įsiterpti į sritį beveik neįmanoma, kuriami materialūs ir dirbtiniai barjerai (taip pat kai kuriose monopolijose yra vadinamasis valstybinis barjeras). Vienas iš veiksmingų būdų neįleisti konkurentus į sritį yra staigus produkcijos kainų sumažinimas ( kai kuriais atvejais monopolistas gali leisti sumažinti kainą žemiau gamybos kaštų (nuostolinga gamyba) tam, kad nebūtų į sritį įleistas konkurentas);

3. Informacija apie rinką slapta;

4. Svarbiausia ypatybė yra kainodaros specifika;

Taip pat ši rinkos rūšis priklauso nuo paklausos elastingumo. Jei paklausa produkcijai rinkoje elastinga, tai augant kainai, pajamos mažėja. Jei paklausa neelastinga, tai augant kainai, auga monopolisto pajamos. Todėl monopolijos dažnai figūruoja rinkose, kurioms būdinga neelastinga paklausa<sup>16</sup>. Kitaip nei tobulas konkurentas, monopolistas negali bet kokią produkcijos kiekį parduoti viena kaina. Norėdamas parduoti didesnę produkcijos kiekį, jis turės mažinti produkto kainą<sup>17</sup>.

**Kainų diskriminacija.** Tam, kad firma galėtų vykdyti kainų diskriminaciją ir tai būtų naudinga, būtinos tokios sąlygos.

Firma turi būti price - maker t.y. turėti galimybę kontroliuoti savo produkcijos kainas (turėti monopolinę valdžią). Firmos, veikiančios konkurencingoje rinkoje, t. y. būdamos price - takers neturi galimybės pardavinėti savo prekės už kainą, kitokią, nei rinkos kainos, kadangi nukrypdomos nuo jos mažina savo pelną. Tai reiškia, kad pelninga kainų diskriminacija neįmanoma konkuruojančiai firmai neturint monopolinės valdžios.

Jei gamintojas ruošiasi vykdyti kainų diskriminaciją, tai turi atlikti pirkėjų selekciją pagal grupes. Pavyzdžiui gali tiesiogiai skirstyti pirkėjus į klases, naudodamasis informacija apie įvairių grupių teikiamą pirmenybę (rinka dalinama į segmentus pagal paklausos elastingumą). Jei nėra informacijos apie kiekvieno pirkėjo teikiamą pirmenybę, tai skirstymas gali būti vykdomas ir netiesiogiai, parenkant vartotojus tarp skirtingų prekių rinkinių (antro laipsnio kainų diskriminacija naudoja savaiminę atranką, kai pirkėjai pasiskirsto priklausomai nuo jų pasiryžimo mokėti).

Kainų diskriminacijos realizavimas susijęs su tuo, kad pirkėjas neturi galimybės vykdyti arbitražinių operacijų (arbitražo), t.y. produkto perdavimo tarpusavyje.

Jei transakciniai (arbitražiniai) kaštai, vykdant sandorius tarp pirkėjų, maži, tai pardavėjui bandant parduoti savo prekę skirtingomis kainomis, pirkėjai, įsigiję prekę pigiau, stengsis parduoti

<sup>16</sup> Лившиц А.Я. (1994) Введение в рыночную экономику.с.41

<sup>17</sup> Davulis G. (2009) Ekonomikos teorija. p.119

tam, kas pasiruošęs mokėti daugiau. Jei toks (pirmojo tipo) arbitražas tobulas, tai visą produktą perka tik vienas pirkėjas (už minimalią kainą), siekdamas perparduoti kitiems. Pardavėjui susidaro situacija, beveik kaip nustačius vieningą kainą. Tačiau tobulas arbitražas - tai teorinė situacija, o praktiškai gali egzistuoti tik ribotas arbitražas<sup>18</sup>

Arbitražo galimybės prekinės gamybos sferoje žymiai didesnės, nei paslaugų sferoje (juk daugelį prekių galima sandėliuoti, saugoti ir perduoti skirtingai nei paslaugos, kurių neperduosi). Todėl žymiai didesnės galimybės vykdyti kainų diskriminaciją įvairių paslaugų sferose, (medicinos, transporto (aviacijos, geležinkelio), telefono ryšių (skirtingi tarifai priklausomai nuo paros laiko) elektros, vandens, dujų tiekimo ir t.t.). Kainų diskriminacija yra tuomet, kai tas pats produktas parduodamas skirtingomis kainomis<sup>19</sup>.

**Įėjimo į monopolinę rinką bei išsilaikymo joje kliūtys.** Svarbu paminėti, kad tapti monopolija ir ją išsilaikyti nėra paprasta. Įėjimo į monopolinę šaką kliūtys – tai tam tikri trukdymai, kurie mažina konkurenciją ir neleidžia kitoms įmonėms įeiti į šaką. Ekonomistai aptaria keturias pagrindines į monopolinę rinką ir išsilaikymo joje kliūtis:

1. Išskirtinės teisės, gaunamos iš vyriausybės. Vyriausybė, suteikdama įmonėms vienintelio pardavėjo statusą, suformuoja kliūtį kitoms įmonėms. Pvz., leidimai (licenzijos) kabelinei televizijai, tranzitiniam krovinių gabenimui, ryšių paslaugoms ir pan. Daugelis valstybių pačios turi alkoholinių gėrimų pardavimo ir valstybinių loterijų organizavimo monopoliją.

2. Patentai ir autorinės teisės. Tai garantuoja naujų produktų kūrėjams ar literatūros ir meno kūrinių autoriams išskirtines teises. Patentai garantuoja išradėjui monopolinę padėtį patento veikimo metu ir tik ribotą laikotarpį. Kada kokia nors įmonė neteisėtai įsibrauna į rinką, pažeisdama kitos įmonės patentą, jos veiklą gali sustabdyti teismas.

3. Svarbiausių žaliavų šaltinių nuosavybė. Monopolija gali išsilaikyti, jeigu ji turi ar valdo visas žaliavas, reikalingas to produkto gamybai. Įmonės, kurios turi technologinių paslapčių, taip pat yra monopolininkės, jeigu kitos įmonės negali pagaminti tokio pat produkto.

4. Didelės monopolinės gamybos maži kaštai. Labai didelių firmų kaštų pranašumai gali leisti vienai firmai, aptarnaujančiai visą rinką, gaminti produkciją su mažesniais kaštais, nei tai būtų galima daryti, jeigu rinką aptarnautų du ar daugiau pardavėjų. Tai gali padėti firmoms ne tik įtvirtinti monopolinę galią, bet ir tapti kliūtimi kitoms firmoms, norinčioms įeiti į šią rinką. Monopolija, norėdama apsaugoti savo rinką, gali nustatyti santykinai mažas kainas, kurios bus “nepasiekiamos” kitoms firmoms.

---

<sup>18</sup> Улашев Б.(2002). Чистая монополия: характерные черты. с.3-5.

<sup>19</sup> Jakutis A. (2009) Ekonomikos teorija. p.99

### 1.3. Monopolijų tipologijos Lietuvoje

Nors ir deklaruojama, kad yra galimybė laisvai verstis ekonomine veikla, daugelyje ekonomikai svarbių sričių konkurencija ribojama. Pavyzdžiui, komunalinių paslaugų, elektros energijos, telekomunikacijų, transporto ir nemažoje dalyje kitų rinkų vis dar vyrauja monopolijos. Didžioji dalis energetinių išteklių Lietuvoje eksportuojama iš Rusijos arba yra susieta su Rusija, kaip antai elektros energetikos ūkio šaka. Blogiausia ne tai, kad monopolijos yra dominuojančios rinkoje, bet tai, kad monopolinės privilegijos įtvirtinamos teisės aktais – licencijomis, leidimais, standartais, mokesčiais, kitais metodais.

#### 1.3.1. Natūraliosios monopolijos

„Lietuvos geležinkeliai“, Vakarų ir Rytų skirstomieji tinklai, „Lietuvos dujos“, Telekomas – bendrovės, kurias galima laikyti natūraliomis monopolijomis arba natūraliai rinkoje dominuojančiomis įmonėmis, nes jos valdo tinklus, kabelius, vėžes, ir konkurencija čia sunkiai galima. Dalis jų yra natūralios jau dėl to, kad vartotojams neapsimoka arba neefektyvu rinktis alternatyvas, tarkim, ta pačia kryptimi tiesti papildomus laidus ar keletą vamzdynų. Todėl natūralu, kad daugeliu atvejų bus vienas paslaugos teikėjas. Tačiau tai nereiškia, kad to vienintelio produkto savininkas ir ateityje bus absoliučiai dominuojantis, kad vartotojai neturės iš ko rinktis. Tarkim, telefonijos srityje paaiškėjo, kad fiksuotasis ryšys nėra vienintelė galimybė. Elektrikai konkuruoja su dujininkais, šie su šilumininkais. Konkurencijos apraiškų – vis daugiau.<sup>20</sup>

Vienakryptė elektros energetikos technologinė sąsaja yra vienas iš svarbiausių šiandien esančių technologinių rinkos apribojimų energetikos srityje (be jų, be abejo, egzistuoja didelių įėjimo į rinką sąnaudų problema, dėl kurios paprastai susiklosto situacija, apibūdinama, kaip „natūrali monopolija“). Elektros energetikos sektorius yra technologiškai susijęs su NVS valstybių vieninga energetikos sistema. Kol kas nėra didelių pajėgumų elektros energijos tilto, kuris integruotų Lietuvos elektros energetiką į Vakarų valstybių elektros energetiką. Tai yra neabejotinas trūkumas, mažinantis prieinamą ekonominį pasirinkimą: Lietuvoje veikiančioms elektros energijos gamybos įmonėms sumažėja prieinamų rinkų, nesudaromos sąlygos mažėti kainoms, nes sumažėja konkurencija dėl vartotojų (nors kol kas tai nedaro didelės įtakos dėl elektros energijos santykinio pigumo Rytų valstybėse), yra santykinai mažiau saugiklių galimų avarių atveju. Ilgainiui, Lietuvai tapus elektros energiją importuojančia valstybe, ir tolimesnėje ateityje esant neapibrėžtam ekonominių santykių su Rusija režimui, jungties su Vakarų energetikos sistemomis nebuvimas gali

---

<sup>20</sup> Grižibauskienė E. (2004), „Monopolijų apsuptyje“// *Veidas, Nr.41*.

tapti veiksniumi, didėjimo linkme veikiančiu elektros energijos kainas. Dėl šių priežasčių tinklų sujungimas su kitomis Europos šalimis Lietuvos ekonomikai yra itin reikšmingas.<sup>21</sup>

Prie natūralių monopolijų galima priskirti transporto sistemos, sveikatos apsaugos, švietimo, šilumos tiekėjų paslaugų rinkas.

Kiekviena miesto ar rajono savivaldybė turi keletą pavaldžių monopolinių įmonių, kaip antai:

1. Transporto sistemos – autobusų ir troleibusų parkai reguliuoja miestų ir rajonų savivaldybės, kur yra nustatomi pervežimų tarifai, maršrutai ir pan.;

2. Šilumos ūkis. Vartotojams, norintiems atsijungti nuo šilumos tinklų ir šildytis kitaip, sudaromos kuo įvairiausios kliūtys. Miestai skirstomi į zonas ir tam tikroje vietoje statant namą yra rekomenduojamas tik tam tikras, dažniausiai centrinio šildymo būdas.

3. Vandentiekio įmonės, kurios tiekia geriamąjį vandenį ir nuotekas visam miestui ir rajonui. Gyvenant daugiabučiuose namuose tam alternatyvų nėra, gyvenant nuosavame būste – galimi vietiniai valomieji įrenginiai ir nuosavas vandens gręžinys ar paprasčiausias šulinys;

4. Butų ūkiai, eksploatuojantys daugiabučius namus, kuriuose nėra įkurtų bendrijų besitvarkančių savistoviai;

5. Komunalinių atliekų tvarkymo įmonės bei sąvartynai.

Natūralioji monopolija – „Lietuvos dujos“ praktiškai valdo tik vamzdyną. Paslaugų kaina už dujų praleidimą vamzdynais yra reglamentuota.

Šiandien vieninteliai transporto monopolijos – „Lietuvos geležinkelių“ reguliuotojai yra Susisiekimo ministerija. LG yra vienintelis bėgių savininkas. Teorinė galimybė privatiems vežėjams konkuruoti yra numatyta, tačiau dėl įvairiausių – politinių, ekonominių priežasčių jie vis dar negali vežti.

„Lietuvos paštas“ yra valstybės įteisinta monopolija, ir kitiems draudžiama užsiimti ta veikla, kuria užsiima ši bendrovė. Ji nuo seno išlaikė didelę infrastruktūrą, tad kitiems sunku įeiti į rinką. Monopolija turi išimtines teises išnešioti laiškus, atvirlaiškius, kurie nesveria daugiau nei 10 gramų. Didesnių laiškų, siuntinių išnešiojimo rinkoje jau veikia konkurencija, čia jau darbuojasi kurjerių firmos, konkuruojančios su paštu.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Šimašius R. (2005) Energetikos politika: priemonės, galimybės ir kryptys. // LLRI. p. 50-51. Prieiga per internetą: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0so\\_TYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sudarymo+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEsIMWxNIecJRAyEQYF3yGulMPkK19MsJvF6cAY\\_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSFMSepJqZmy\\_59Hp6EnDf\\_Nji\\_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O\\_gbXu4B\\_N9HdeX&sig=AHIEtbS\\_wXD7E8TIm\\_D9b3zDRxrxKvp09PFA.](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0so_TYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sudarymo+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEsIMWxNIecJRAyEQYF3yGulMPkK19MsJvF6cAY_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSFMSepJqZmy_59Hp6EnDf_Nji_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O_gbXu4B_N9HdeX&sig=AHIEtbS_wXD7E8TIm_D9b3zDRxrxKvp09PFA.) [žiūrėta 2009 09 15]

<sup>22</sup> Grižibauskienė E. (2004), „Monopolijų apsuptyje“ // *Veidas*, Nr. 41.



### 1.3.2. Dominuojančios rinkoje monopolijos

„Mažeikių naftos“ prie natūralių monopolijų kategorijos jau negalime priskirti. Iki 2004 metų gegužės 1 d., narystės Europos Sąjungoje pradžios, ji buvo absoliuti monopolininkė, nes kitiems naftos produktų importuotojams buvo taikomas 15 proc. naftos produktų importo tarifas. Dabar jis sumažėjęs iki nepilnų 5 proc.

„Čia būtina konkurencija, reikia pašalinti bet kokius įėjimo į rinką barjerus. Kita vertus, Mažeikių verslovė nėra visiškai savarankiška nustatant kainas. Jos kaina nustatoma pagal tai, kokia kaina ji perka URAL naftą (taip pasaulinėje rinkoje vadinama rusiška nafta). Bendrovė priversta atsižvelgti į pasaulines naftos kainas, į Roterdamo biržos kainas. Taigi ji nėra visiškai neregamentuojama, pasaulinė konkurencija šiokią tokią įtaką turi. Jeigu MN šiandien padidintų savo produktų kainą iki 4 Lt, tai, be jokios abejonės, „Statoil“, „Neste“ ar kitos naftos produktais prekiaujančios kompanijos atsivežtų naftos produktų iš kitur. Taigi konkurencinis spaudimas yra, bet jis turi būti maksimaliai efektyvus. Šiandieniniai apribojimai turi būti pašalinti, ir tai būtų pilnakraujė konkurencija“, - teigia Konkurencijos tarybos vadovas.

Kompanija dominuoti rinkoje gali dėl dviejų priežasčių. Viena jų - vartotojai tiesiog renkasi tą įmonę ar jos produktus, todėl ji atitinkamai pareikalauja iš savo tiekėjų tiekti tokius, o ne kitokius produktus. Šiai kategorijai būtų galima priskirti „Danisco“, iš cukrinių runkelių augintojų reikalavusiai naudoti tik jų sėklas, arba didžiuosius prekybos tinklus.

Kitas, priešingas variantas, kai įmonė dominuoja dėl to, kad konkurentams uždraudžiama patekti į rinką.

Maisto pramonė pagaliau išsivadavo nuo monopolijų. Šiandien alaus, pieno, duonos, mėsos rinkos - pakankamai konkurencingos.

Buitinėje kalboje didžiuosius prekybos monopolininkus, o ypač „VP Market“, be jokios sąžinės graužaties vadiname monopolininkais. Nuvažiavę į didelius tinklus, galime nusipirkti pigesnės produkcijos. Vartotojui gerai, tačiau mažai, su tinklais konkuruojančiai parduotuvei - blogai, nes ji neturi tokių apimčių ir negali iš gamintojo pirkti pigiau. „Mažiukai“ priversti ieškoti tam tikrų nišų, specializuotis. Tarkim, keliasdešimt Vakarų regiono įmonių susivienijo į asociaciją ir perkasi prekių bendrai. Mažųjų kelias – jungtis, kooperuotis, specializuotis“, - ragina Konkurencijos tarybos vadovas.

Dominuoti rinkoje nedraudžiama, draudžiama piktnaudžiauti dominuojama padėtimi. Jeigu viena ar kita įmonė užima 40 proc. rinkos, ji jau laikoma dominuojančia. Konkurencijos įstatymas

draudžia dominuojančiai įmonei, kuri turi didelę rinkos jėgą, atlikti tam tikrus veiksmus - diskriminuoti, boikotuoti. Tokių dalykų Lietuvoje, deja, neišvengiama<sup>23</sup>.

### 1.3.3. Pasaulinių monopolijų apžvalga

Europos Komisija tikriausiai atsisakys cukraus kvotų perkėlimo tarp ES valstybių. Europos cukraus vartotojų grupės (CIUS) prezidento teigimu, toks sprendimas skatintų dar didesnę cukraus rinkų monopolizavimą valstybės lygmenyje ir prieštarautų rinkos liberalizavimo principams. Norint efektyviai sumažinti cukraus kainą ir reformuoti cukraus sektorių, reikia taikyti lanksčią gamybos kvotų perleidimo tarp valstybių sistemą arba visai atsisakyti valstybinės gamybos kvotos. Kvotų perleidimą pasiūlė buvęs Europos Žemės ūkio komisaras Franz'as Fishler'is Europos auditorių komisijos teigimu, šiuo metu ES cukraus sektorius beveik monopolizuotas. Pavyzdžiui, ES-15 valstybėse penkios kompanijos valdo daugiau nei 50% bendrosios ES cukraus gamybos. Dešimtyje valstybių viena kompanija kontroliuoja beveik visas šioms šalims skirtas gamybos kvotas. Esant tokiai sektoriaus monopolizacijai, atsiranda galimybė, kad po reformos stipriai sumažinus minimalią (referencinę) cukraus kainą, cukrus parduotuvėse gali neatpigti. Todėl vietoje planuojamos sumažintos referencinės kainos būtų tikslinga nustatyti ribinę pardavimo kainą.<sup>24</sup>

Pagal turimas dujų atsargas Rusija užima pirmą vietą pasaulyje, Iranas – antrą, o Kataras – trečią. Tai, kad didžiausius dujų rezervus turinčios šalys akcentavo siekį bendradarbiauti, reiškia, kad galbūt pasaulyje kuriasi „dujų OPEC“ – organizacija, vienijanti stambiausius dujų gamintojus ir eksportuotojus.

Kiek anksčiau dauguma dujų vartotojų, tarp jų ir ES bei JAV, baimindamiesi, kad rinka taps monopolinė, nepritarė tokios „dujų OPEC“ sukūrimui. Be to, Rusijos valdžios atstovai ne kartą teigė, kad neplanuoja kurti į OPEC panašios organizacijos.

Kol kas neaišku, kiek artimi bus pagrindinių dujų tiekėjų ryšiai ir ar tikrai galima kalbėti apie monopoliją, nors Irano naftos ministerijos vadovas G. Nozaris, kalbėdamas apie šį susitarimą, pavartojo terminą „dujų OPEC“. Pasak Irano ministro, atsirado būtinybė pasaulyje sukurti tokią organizaciją.

Be to, pasak G. Nozario, trys šalys susitarė dėl specialaus komiteto, kurio veikloje dalyvautų Irano, Rusijos ir Kataro atstovai, steigimo. Taigi tikslinga pažvelgti, kokie šio dujų eksportuotojų bendradarbiavimo pretekstai, galima eiga ir ateities tendencijos.

<sup>23</sup> Grižibauskienė E. (2004), Monopolijų apsuptyje// *Veidas*, Nr.41.

<sup>24</sup> Kazlauskas E. (2005) Agro rinka, // *LRŽŪM informacinis statistinis leidinys*. p.6.Prieiga per internetą: <http://www.vic.lt/ris/index.php?id=6204&action=print> [žiūrėta 2009-09-15]

OPEC valstybės, gaunančios milijardinį pelną iš naftos eksporto, savo pozicijas primeta visam pasauliui. Be to, vos tik naftos kainos pradeda mažėti, piktnaudžiaudama monopoline padėtimi OPEC mažina naftos gavybą ir taip siekia užvaldyti pasaulio rinkas.

Energetinį svertą OPEC naudojo jau ir anksčiau. Štai kad ir 1973 metų naftos krizė yra pati didžiausia žinoma energetinė krizė. OPEC tąkart sumažino naftos gavybos apimtį ne tik todėl, kad savo naudai lemtų pasaulines kainas. Jų pagrindinis tikslas buvo padaryti politinę įtaką pasaulio visuomenei ir sumažinti Vakarų valstybių pagalbą Izraeliui. Susidariusi situacija tąkart parodė tikrą išsivysčiusių valstybių priklausomybę nuo naftos kainų. Pastaruoju metu ta priklausomybė didėja<sup>25</sup>.

#### **1.4. Europos Sąjungos uždaviniai kontroliuojant energetines monopolijas**

Europai ir tam tikru mastu Amerikai, kaip energijos išteklių vartotojoms, gyvybiškai svarbu užsitikrinti energetinį saugumą, pagrįstą energijos šaltinių įvairove, pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą ilgalaikiai perspektyvai, kad būtų garantuota jų plėtra bei laisvos tarptautinės prekybos energijos išteklių sąlygos.

Europos Sąjungos energetikos politika grindžiama trimis tikslais:

1. konkurencingumo,
2. tiekimo saugumo,
3. tvarios plėtros.

Didesnį energetinį saugumą Europa galėtų užsitikrinti įgydama alternatyvių išteklių tiekimo galimybių ir sukurdama bendros konkurencingos energijos tiekimo bei vartojimo rinkos sąlygas.<sup>26</sup>

Siekiamas kompromisas yra nutolęs nuo pirminės Europos Komisijos idėjos – priversti energetikos milžines išskirstyti savo veiklas – atsisakyti energijos perdavimo, gamybos ar pardavimo ir taip rinkoje padidinti konkurenciją. Tačiau dabar sutarta kiekvienai ES šaliai nariai leisti pačiai pasirinkti, kaip labiau liberalizuoti rinkas.

Kiekviena šalis galės rinktis tarp priverstinės nuosavybės atskyrimo – kada operatorius turės parduoti dalį savo veiklos. Energetikos įmonės taip pat galės samdyti nepriklausomą operatorių daliai veiklą valdyti arba skirti operatorių, kuris veiktų panašiai kaip dabartinės Stebėtojų tarybos.

---

<sup>25</sup> Dubonikas G.(2008). Dujų OPEC – nauja pasaulinė monopolija, //Sekundė. Prieiga per internetą:

<http://www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=53510> [žiūrėta 2009-06-08]

<sup>26</sup> Stankevičius Č.V. (2006). Energetikos grėsmės ir saugumo stiprinimo uždaviniai (II). Prieiga per internetą:

<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2006-08-30-ceslovas-vytautas-stankevicius-energetikos-gresmes-ir-saugumo-stiprinimo-uzdaviniai-ii/5093>. [žiūrėta 2010-04-26].

Pastaraisiais dviem atvejais energetikos įmonės išlaikytų nuosavybės teises į visas savo veiklos sritis.

Arvydas Sekmokas, Energetikos ministras, teigia, kad Lietuva kiekvienam energetikos sektoriui skaidyti gali pasirinkti skirtingus variantus.

„Demonopolizavimas turi apimti visus energetikos sektorius: elektros, dujų ir šilumos tiekimą. Tai reiškia, kad turi būti atskirta gamyba, perdavimas, skirstymas ir pardavimas. Konkretus modelis, kaip tai bus padaryta, dar nėra žinomas, bet minėtas klausimas bus sprendžiamas nuosekliai. Pirmasis bandymas turbūt bus elektros rinka, kuri turėtų pradėti veikti nuo 2010 sausio 1 dienos“, - e-laiške VZ.LT teigė p. Sekmokas.

Europos Komisijos skaičiavimai rodo, kad tose valstybėse, kur tinklai nėra atskirti nuo gamybos, energija nuo 1988 m. iki 2006 m. brango maždaug 29%. Valstybėse, kur atskyrimas jau įvykęs, energija tuo pačiu laikotarpiu brango vidutiniškai 6%.

Priverstiniam veiklų atskyrimui labiausiai priešinosi stiprios ir įtakingas energetikos bendrovės turinčios Prancūzija, Vokietija ir kt. ES šalys.<sup>27</sup>

Esant didelei rinkos koncentracijai, konkurencija yra ribota. Tokiu atveju kelios rinkoje dominuojančios monopolinės įmonės nemato intereso atsižvelgti į perkamąją galią šalyje, nes elektros vartojimas - sunkiai pakeičiamas alternatyvomis. Tokios monopolijos didina energijos kainas, mažina energijos gamybą. Jų pagrindinis uždavinys yra siekti išlaikyti rinkoje pozicijas su aukštomis energijos kainomis ir gauti didesnę pelną.<sup>28</sup>

Pažėraitė A. ir Krakauskas M. teigia, kad Europos sąjunga siekia spartinti rinkos liberalizavimą. Europos sąjungos narėms yra keliami energetikos sektoriaus uždaviniai :

1. stiprinti vartotojų apsaugą per viešojo intereso vykdymą minimaliai pakenkiant konkurencijai,
2. geriau ruošti ir pateikti vartotojams reikalingą objektyvią informaciją,
3. garantuoti vartotojų teises būti prijungtiems prie sistemos,
4. nustatyti monopolinių veiklų kokybės rodiklius, susiejant juos su finansine motyvacija,
5. griežčiau atskirti konkurencines ir monopolines veiklas, naudojant teisinio ir funkcinio atskyrimo principus, bei stiprinti šio proceso monitoringą ,
6. didinti rinkos priežiūros vaidmenį, užtikrinant ir plėtojant sąžiningą konkurenciją ir mažinant riziką dėl vyravimo rinkoje.

<sup>27</sup> Juršytė J. (2009). ES beveik susitarė su energetikos monopolijomis // *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: [http://vz.lt/straipsnis/2009/03/25/ES\\_beveik\\_susitare\\_del\\_kovos\\_su\\_energetikos\\_monopolijom#continue](http://vz.lt/straipsnis/2009/03/25/ES_beveik_susitare_del_kovos_su_energetikos_monopolijom#continue) [žiūrėta 2009-06-10]

<sup>28</sup> Newbery D. (2006). Refining market design. p.12-18 Prieiga per internetą : <http://www.dspace.cam.ac.uk/bitstream/1810/131665/1/eprg0515.pdf>. [žiūrėta 2010-04-28].

Norint, kad formuojamos nuostatos būtų įgyvendinamos, reikia nuolat sekti rinkos funkcionavimą bei rinkoje vykdomų procedūrų korektiškumą. Būtina, kad reguliatorius ne tik vykdytų kainų kontrolę, bet ir modernizuotų rinkos principus.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Pažėraitė A., Krakauskas M (2005) Europos sąjungos ir Lietuvos energetikos teisės skirtumai, // *Energetika.*, p. 23-26

## 2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Pirmose darbo dalyse išdėstyti teoriniai monopolinių įmonių transformacijos klausimai: aptariama monopolijos samprata bei monopolijų rūšys, monopolijų pusiausvyra bei tipologijos Lietuvoje. Įvardijami Europos sąjungos uždaviniai kontroliuojant energetines monopolijas. Pateikiami monopolinių įmonių pavyzdžiai.

Ši darbo dalis skirta konkrečiam atvejui – atliktam empiriniam tyrimui ir jo rezultatams apibendrinti. Šioje darbo dalyje taip pat pristatoma atlikto tyrimo metodika: problema, tikslas ir uždaviniai, metodai bei gauti rezultatai.

Atliktame tyrime remtasi UAB TETAS, elektros energetikos įmonės, teikiančios elektros tinklo remonto, techninės priežiūros, rekonstravimo bei naujos statybos paslaugas, veiklos praktika. Tyrimo tikslas – išanalizuoti monopolinės įmonės veiklos transformacijos procesą į darbą rinkos sąlygomis. Tyrimą sudaro **4 etapai** :

1. Pristatyta UAB TETAS veikla, įmonės vizija, misija, tikslai. Atlikta makroaplinkos veiksnių ir jų įtakos organizacijos marketingo valdymui analizė. Ši analizė išskiriama į keturis svarbiausius aspektus: politinę – teisinę, ekonominę, socio – kultūrinę ir technologinę. Kiekviena iš kurių tiria globalią, nacionalinę ir vietinę aplinkas. Tokiu principu įmonės veiklos analizė atliekama nuodugniai;

2. Atliktas monopolinės įmonės veiklos transformacijos rinkos pozicijos vertinimas. Šioje dalyje analizuojama įmonės finansinė pozicija, rinkos pozicija, produkto kaip paslaugos pozicijos, taip pat kainodaros principai. Taip pat analizuojama įeigos logistikos pozicija – tiekimo šaltiniai, pirkimų organizavimo principai, žaliavų ir komponentų valdymo efektyvumas ir kontrolė, bendras konkurencinis potencialas. Labai svarbu įmonės gamybiniai pajėgumai, kas užtikrina stabilumą ir aktyvų veržimąsi į vis naujas rinkas energetinėje erdvėje. Analizuojami išėigos logistikos procesai, prekybos ir paslaugų pardavimo procesai, akcentuojamos rinkos charakteristikos. Kaip viena iš tvirtų pozicijų įmonei – patogi UAB TETAS padalinių dislokacija Lietuvos mastu. Skyriai, esantys Panevėžyje, Utenoje, Vilniuje ir Alytuje leidžia operatyviau ir mažesnėmis sąnaudomis užkariauti platesnę Lietuvos rinkos teritoriją. Charakterizuojami rinkos segmentai išskiriant į geografinius, demografinius, elgsenos ir pirkimo motyvus.

3. Atlikta UAB TETAS marketingo veiklos analizė:

3.1. UAB TETAS Produktų Portfelio analizė sudarant Bostono konsultacinės grupės matricą (BCG) bei finansinių tikslų analizė;

3.2. Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė (SSGG);

3.3. Paslaugų gyvavimo ciklo analizė (PGC);

3.4. Energetinių įmonių konkurencinė analizė;

#### 4. Elektros energetikos įmonių darbuotojų apklausos rezultatai:

4.1. Elektros energetikos įmonių darbuotojų elektroninės apklausos analizė. Šią analizę sudaro aštuoni klausimynų blokai, kuriuose respondentams pateikiama penkiasdešimt klausimų.

Iš pirmojo klausimų bloko norima sužinoti ar žinomi respondentams elektros energetinės sistemos tikslai ir strategija, kaip informacija pasiekia darbuotojus apie įmonių ilgalaikius planus, ar darbdaviai atsižvelgia į darbuotojų nuomones, darbuotojų profesinių sąjungų pageidavimus.

Antrasis blokas, susidedantis iš penkių klausimų, tiria energetinių įmonių kultūrą, pagrindines vertybes.

Trečiajame skirsnyje pateikiami klausimai apie energetinės sistemos įmonių ryšius bei informacijos sklaidą.

Ketvirtąjį klausimų bloką apima darbuotojų asmeninių tikslų, siekių bei karjeros galimybių analizė. Kur apklausos metu išaiškėja darbuotojų galimybės kilti karjeros laiptais įmonių viduje, informacijos savalaikis pateikimas, prisiimamų atsakomybių svarba ir bendra atmosfera eilinio darbuotojo atžvilgiu.

Atlygio ir socialinių garantijų sistema labai svarbus faktorius jaustis tvirtai ir saugiai dirbant monopolinėje kompanijoje. Klausimyną sudaro dešimt klausimų, kurių pagalba norima išsiaiškinti teises ir atsakomybes į darbą, motyvaciją ir uždarbį bei socialines garantijas.

Šeštajame skyriuje vertinamos darbo, mokslo, kvalifikacijos kėlimo bei tobulėjimo galimybės įmonėje. Domimasi pačių darbuotojų iniciatyva šiais klausimais.

Konkurencinės rinkos diegimas ir įmonės nauja kryptis kiekvienam darbuotojui iššūkis. Todėl klausimai padeda atskleisti darbuotojų supratimą apie konkurencines rinkas, jų privalumus ar trūkumus.

Paskutiniame, aštuntame, klausimų bloke pateikiami respondentų dosje klausimai: pareigybės, darbo stažas, išsilavinimas, amžius ir lytis.

4.2. Vadovų interviu analizė. Tam buvo sudaryta apklausos anketa, kurioje pateikiami klausimai išsiaiškinti pagrindinius niuansus monopolinėms įmonėms steigiant dukterines bendroves, kurių tikslai - darbas konkurencinės rinkos sąlygomis. Klausimyną sudaro aštuoni konkretūs klausimai, kurių pagalba respondentai apklausiami iš anksto su jais suderinus laiką ir susitikimo vietą. Tam, kad pokalbio dalyvis galimai pasiruoštų į užduodamus klausimus, apklausų anketos elektroniniu būdu buvo išsiųstos prieš dvi dienas iki susitikant pokalbiui. Apklausos dalyviai - vidurinės grandies vadovai, **atrinkti netikimybinės tikslinės atrankos būdu**. Tai toks būdas, kada tyrėjas pats apsprendžia ką rinktis respondentu. Kadangi energetinė sistema yra gan specifinė sritis, tam pasirinkti patyrę vadovai, iš kurių tikėtasi išsamių atsakymų ir objektyvumo.

### 3. MONOPOLINĖS ĮMONĖS VEIKLOS TRANSFORMACIJOS TYRIMAS UAB TETAS PAVYZDŽIU

#### 3.1. Įmonės charakteristika

UAB TETAS, AB Rytų skirstomųjų tinklų bendrovė, jos pagrindinė veikla yra vidutinės įtampos TP ir SP rekonstrukcija, remontas ir priežiūra. UAB TETAS taip pat gali vykdyti elektros tinklo relinės apsaugos ir automatikos (RAA), specialiųjų elektros įrenginių eksploatavimo darbus, elektros instaliacijos iki 1.000 V eksploatavimą, bandymus ir diagnostiką, apsauginių priemonių bandymai ir pan.

AB RST yra skirstomojo tinklo operatorius, kuris aptarnaujamoje teritorijoje saugiai ir patikimai aprūpina visus vartotojus elektros energija. Bendrovė yra atsakinga už žemosios ir vidutinės įtampos elektros tinklų priežiūrą, patikimumą ir plėtotę. 2006 m. buvo patvirtinta RST elektros ir telekomunikacinių tinklų vystymo strategija, kuriuos įgyvendinime betarpiškai dalyvauja ir UAB TETAS vykdant elektros pastočių rekonstrukcijas, kurioje apibrėžtos pagrindinės tinklų plėtojimo kryptys artimiausiems dešimčiai metų:

- diegti valdymo sistemas, siekiant elektros tinklą valdyti nuotoliniu būdu;
- elektros energijos skirstymo patikimumo gerinimui naudoti technologiškai pažangią įrangą, numatant jos integravimą į valdymo sistemas; 0,4–10 kV elektros oro linijas keisti požeminėmis kabelių linijomis;
- elektros energijos kokybės gerinimui ir elektros energijos technologinių sąnaudų mažinimui įrengti naujas 10/0,4 kV transformatorines; transformatorių pastotėse ir 10 kV skirstomuosiuose punktuose 10 kV alyvinius jungtuvus keisti į vakuuminius;
- plėsti skirstomųjų elektros tinklų objektų geografinę informacinę sistemą; plėtoti automatizuotą elektros energijos apskaitos sistemą.

#### **Kompanijos pozicija:**

*Tikslai*- pagrindiniai bendrovės veiklos tikslai yra teikti kokybiškas elektros tinklų projektavimo, statybos, remonto, techninės priežiūros, naujųjų vartotojų prijungimo prie elektros tinklų, relinės apsaugos paslaugas klientams, racionaliai naudoti bendrovės turtą bei kitus išteklius, siekti pelno, kad būtų užtikrinti akcininkų turtingi interesai.

*Naujų produktų kūrimo strategija*- paslaugų paketo plėtimas vakarų Lietuvoje, projektavimo paslaugų plėtimas.

*Sprendimų priėmimas, gebėjimai* - kiekvieno ketvirčio pradžioje šaukiamas įmonės valdybos posėdis ir numatomi artimiausi įmonės tikslai, priimami sprendimai dėl artimiausio ketvirčio įmonės strategijos, plėtros galimybių.



*Produkto ir proceso tyrimai ir vystymas* - analizė vykdoma vertinant pagrindinių užsakovų AB RST, AB VST, AB LE einamųjų metų investicijas, pramonės sektoriaus elektros ūkio renovacijas, potencialių konkurentų pajėgumų analizė, atestuojant naujus darbuotojus projekto dalies vadovais, ieškant potencialių klientų. UAB TETAS padėtis elektros energetikos sistemoje vaizduojama šakos struktūroje (žr. Priedas Nr.3).

*Inovaciniai/ imitaciniai gebėjimai* - įmonės inžinerinis personalas nuolat siunčiamas į įvairius mokymus, tobulinant žinias, taip suteikiant galimybę įmonei diegti naujoves.

*Igyvendinimo gebėjimai* - visus iškeltus tikslus įmonė sėkmingai įgyvendina.

*Esama situacija* - Pasaulinei ir Lietuvos krizei gilėjant, mažės investicijų energetikos sektoriuje. 2009 - 2010 metais įmonė yra priversta skverbtis į naujas energetikos rinkas (pramonę, uosto pramonę, pas smulkius naujus energetikos vartotojus).

*Privalumai, teikiami pirkėjui* - pilnas paslaugų paketas (nuo projekto iki rakto), įmonės dislokacijos vieta per keturis regionus (Panevėžys, Alytus, Vilnius, Utena), operatyvumas.

*Trūkumai pirkėjo atžvilgiu* - įmonės plėtra įkuriant padalinius vakarų Lietuvoje (Šiauliai, Kaunas, Klaipėda).

*Kaštų privalumai* - aukštos kvalifikacijos personalas, greit ir pigiai atliekami darbai su mažomis sąnaudomis.

*Kaštų trūkumai* - Per retas įmonės geografinis išsidėstymas. Taip daug prarandama kaštų važiuojant dirbti į vakarų Lietuvą.

UAB TETAS pagrindinė veikla yra vidutinės įtampos TP ir SP rekonstrukcija, remontas ir priežiūra. UAB TETAS taip pat gali vykdyti elektros tinklo relinės apsaugos ir automatikos (RAA), specialiųjų elektros įrenginių eksploatavimo darbus, elektros instaliacijos iki 1000 V eksploatavimą, bandymus ir diagnostiką, apsauginių priemonių bandymai ir pan.

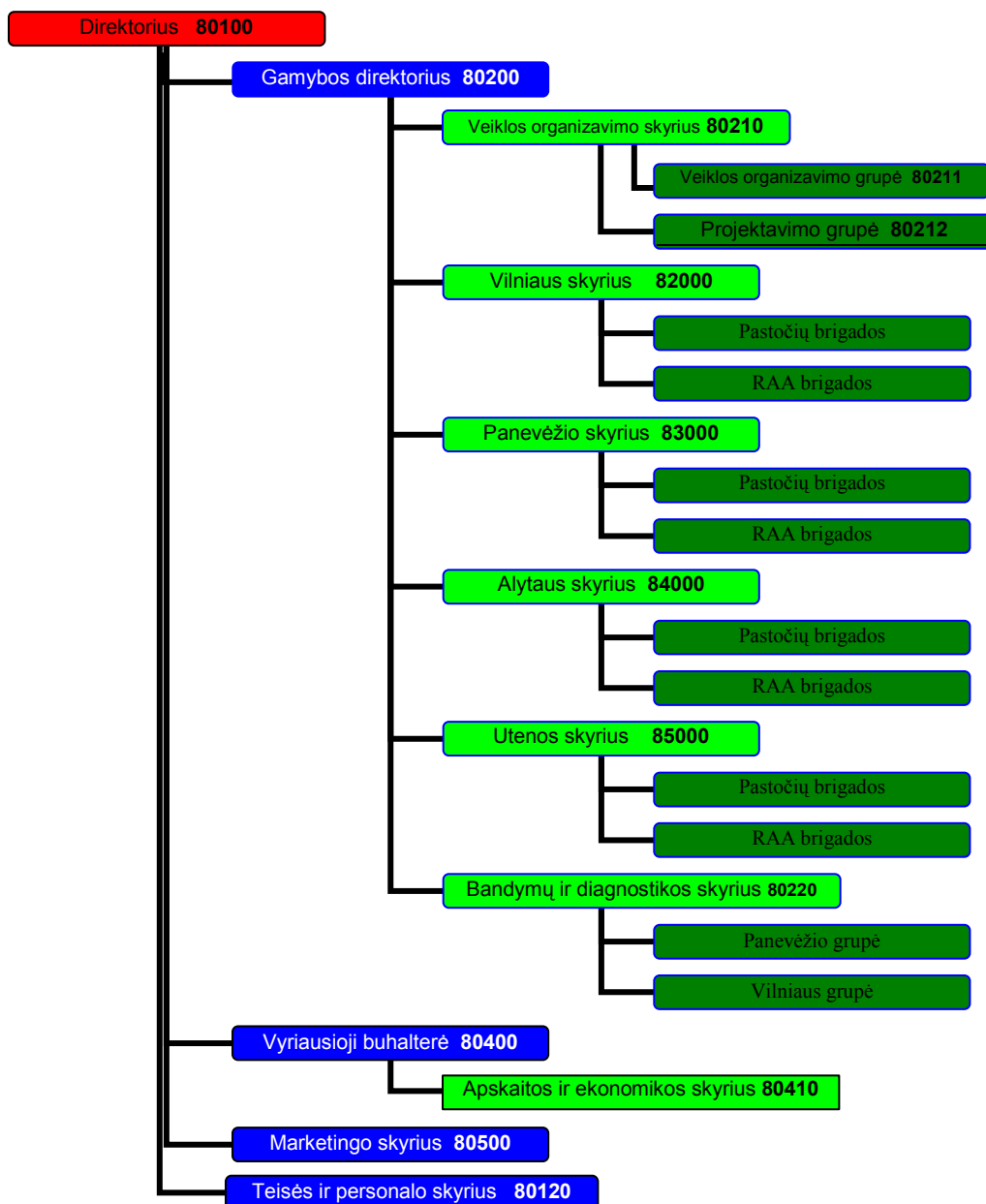
#### **Bendrovės misija (paskirtis):**

- Užtikrinti kokybišką, savalaikę bei patikimą elektros skirstomųjų tinklų sudėtingų elektros įrenginių techninę priežiūrą ir remontą.
- Vystyti naujų energetikos objektų statybos ir rekonstravimo paslaugas, užtikrinti jų kokybę.

#### **Bendrovės vizija (siekis):**

- Tapti lyderiaujančia energetikos paslaugų įmone, orientuota į individualius kliento poreikius ir interesus.

Įmonę sudaro skyriai: centrinėje buveinėje Panevėžys - Apskaitos ir ekonomikos, Teisės ir personalo, Marketingo, Bandymo ir diagnostikos, Veiklos organizavimo ir gamybiniai skyriai regionuose – Vilniaus, Panevėžio, Utenos ir Alytaus (žr. 3 pav.).



**3pav.** UAB TETAS struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB TETAS (2005)Valdybos posėdžio protokolu, Nr 2.

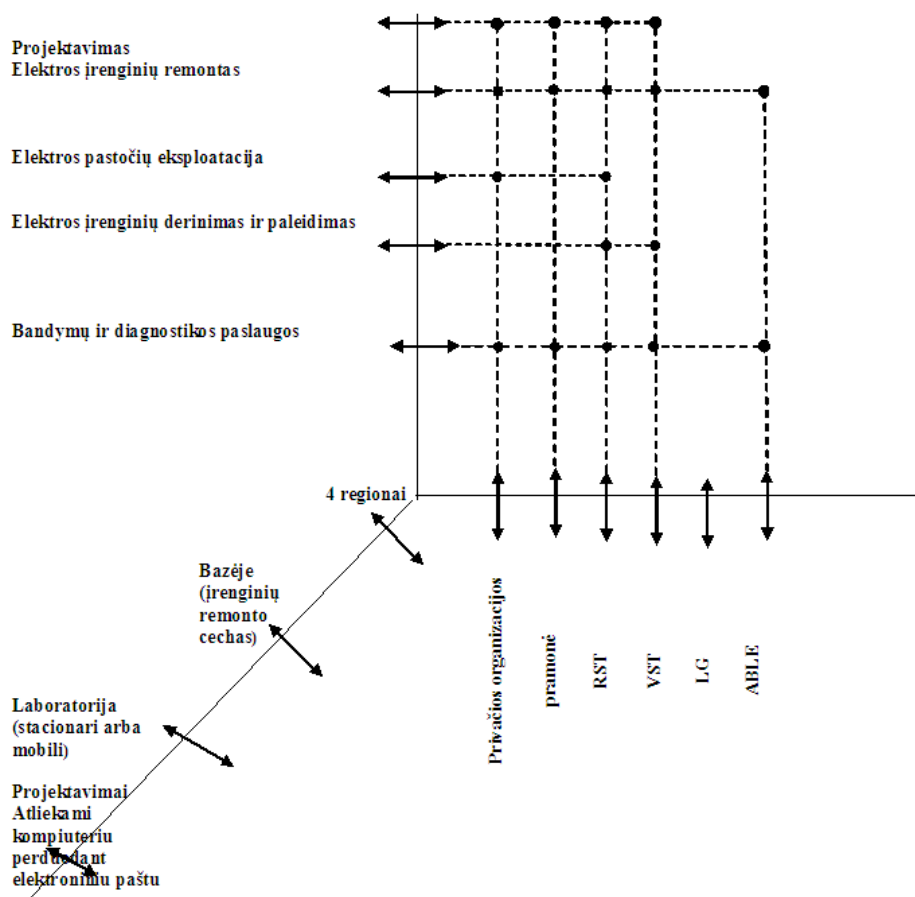
Bendrovė teikia savo paslaugas visiems ūkio subjektams Lietuvos Respublikos teritorijoje.

Bendrovės pagrindinė veikla atitinka ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 reikalavimus ir kokybės aplinkos apsaugos ir vadybos sistema (toliau – KAAVS) taikoma eksploatuojant elektros įrenginius iki 400 kV ir atliekant ypatingų statinių statinio dalies projektavimo ir statinio dalies statybos darbus.

2007 metais Bendrovė įdiegė KAAVS pagal ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartus. Įdiegta KAAVS Bendrovėje detaliau apibrėžė vidinę tvarką, darbų ir pareigų pasidalijimą. Bendrovės valdymas tapo efektyvesnis, išryškėjo galimybė išsiskirti iš kitų energetikos sektoriaus įmonių ir užtikrinti bei laiduoti suinteresuotoms šalims, kad aplinkos apsaugos politika bus įgyvendinta, o tikslai pasiekti.

Bendrovės plėtros galimybes sąlygoja kvalifikuoto personalo nebuvimas Lietuvos darbo rinkoje. Kadangi Bendrovė specializuojasi sudėtingų energetinių įrenginių priežiūroje, naujai Bendrovės pastangomis ir lėšomis paruošti darbuotojai realiai pradeda savarankiškai dirbti tik po 2-3 metų.

Organizacijos analizė atspindi X,Y,Z ašyse išsidėsčiusiose įmonės proceso kompetencijose(žr. 4 pav.):

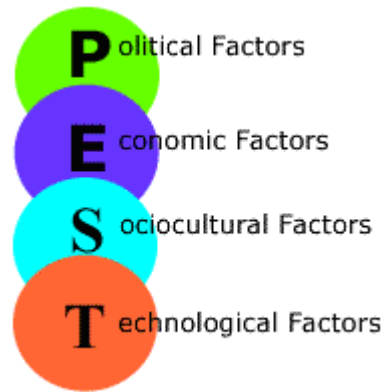


4 pav. UAB TETAS proceso kompetencijos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 3.2. Makroaplinkos veiksnių analizė ir jų įtaka organizacijos marketingo valdymui (PEST)

Ši analizė išskiriama į keturis svarbiausius aspektus (žr. 5 pav.), t.y. politinę – teisinę, ekonominę, socio – kultūrinę ir technologinę. Išnagrinėjami pagrindiniai įmonės marketinginiai principai remiantis keliais šaltiniais.<sup>30</sup>



5 pav. PEST analizė

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išorės aplinkos galimybės ir grėsmės vertinamos tokiais aspektais: politiniu, ekonominiu, socialiniu ir technologiniu. Tai PEST analizė. Pagal šių veiksnių teigiamų pokyčių galimybes kuriami optimistiniai išorės aplinkos raidos scenarijai, o pagal neigiamų pokyčių grėsmes – pesimistiniai.<sup>31</sup>

#### **Politinė – teisinė:**

*Globali aplinka.* Bendrovė teikia savo paslaugas visiems ūkio subjektams Lietuvos Respublikos teritorijoje. Bendrovės pagrindinė veikla atitinka ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 reikalavimus ir kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistema (toliau – KAAVS) taikoma eksploatuojant elektros įrenginius iki 400 kV ir atliekant ypatingų statinių statinio dalies projektavimo ir statinio dalies statybos darbus. 2007 metais Bendrovė įdiegė KAAVS pagal ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartus. Įdiegta KAAVS Bendrovėje detaliau apibrėžė vidinę tvarką, darbų ir pareigų pasidalijimą. Bendrovės valdymas tapo efektyvesnis, išryškėjo galimybė

<sup>30</sup> Kriauciūnienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2005) Marketingo valdymas.

Pranulis V., Pajuodis A, Urbonavičius S., Viršilaitė R. (2000) Marketingas.

Kotler Ph.,Armstrong G.,Saunders J.,Wong V.( 2003) Rinkodaros principai.

<sup>31</sup> Wegenas M. (2009) Strateginė analizė. Prieiga per internetą:

[http://www.ku.lt/coastlearn/policy\\_analysis/identifyingalternatives\\_metodai.html](http://www.ku.lt/coastlearn/policy_analysis/identifyingalternatives_metodai.html). [žiūrėta 2009-05-29]

išsiskirti iš kitų energetikos sektoriaus įmonių ir užtikrinti bei laiduoti suinteresuotoms šalims, kad aplinkos apsaugos politika bus įgyvendinta, o tikslai pasiekti.

*Nacionalinė aplinka.* Kadangi elektros energijos gamybos, tiekimo, perdavimo bei skirstymo ūkio šaka kilo iš valstybinių monopolijų kurių kol kas technologiškai neefektyvu pakeisti kitokiomis energijos gamybos formomis, ji yra reguliuojama specialiais LR teisės aktais. Tai stipriai veikia šios šakos įmonių elgesį visų su šaka susijusių grupių atžvilgiu. Dėl to ir inžinerinių šakos įmonių veiklai yra taikomi tam tikri reikalavimai, jos patenka į licencijuojamos veiklos įmonių sąrašus. Pagrindiniai teisės aktai reglamentuojantys veiklą elektros energetikos sektoriuje yra šie: Energetikos įstatymas IX-884. (Žin., 2002, Nr. 56-2224; 2003, Nr.69-3118; EP Nr.38; EP Nr.45), Elektros energetikos įstatymas (Žin., 2004, Nr.107-3964), Elektros tinklų kodeksas, patvirtintas Ūkio ministro 2001-12-29 įsakymu Nr. 398 (Žin., 2002, Nr.3-88; EP Nr.35) bei kiti poįstatyminiai aktai. Elektros įrenginių eksploatavimo veiklą taip pat reglamentuoja: Elektros įrenginių eksploatavimo saugos taisyklės, patvirtintos Ūkio ministro 2004-11-26 įsakymu Nr. 4-432 (Žin., Nr.175-6502; EP Nr.58) Elektros ir kitų linijų eksploatavimo bendrojo naudojimo atramos reikalavimai, patvirtinti Ūkio ministro 2000-06-14 įsakymu Nr. 220 (Žin. 2000 Nr.50-1450), Elektros įrenginių bandymų normos ir apimtys, patvirtintos Ūkio ministro 2001-04-24 įsakymu Nr. 141 (Žin. 2001 Nr. 141 (Žin. 2001 Nr. 54-1930) bei kiti poįstatyminiai aktai.

*Vietinė aplinka.* Nacionalinė energetikos strategija, kurios vienas pagrindinių tikslų yra investicijų energetinės infrastruktūros būklei gerinti palaikymas ne tik biudžeto bei valstybės kontroliuojamų energetikos įmonių lėšomis, bet ir pasinaudojant ES struktūrinių fondų finansavimu. Tačiau nors ir skatinami šių pozityvių veiksmų, investicijų lygiai nėra pakankami, kad artimiausiu metu infrastruktūra būtų atnaujinta itin ženkliai

### **Ekonominė:**

*Globali aplinka.* UAB TETAS, valstybinio energetinio sektoriaus dalis, kurios pagrindinė ekonominė užduotis – ekonomiškai maksimaliai efektyvus darbas, dirbant AB RST sudėtyje ir vykdant planinius darbus.

*Nacionalinė aplinka.* Kaip matyti iš žemiau pateiktų prognozių, šalies BVP turėtų ir toliau augti gana sparčiai. Augimas bus paremtas daugiausia vidaus vartojimu, kuris ir toliau ženkliai augs. Vidaus vartojimo augimą rems gyventojų pajamų mokesčio reforma, gerėjantys gyventojų lūkesčiai dėl ateities bei toliau mažėjantis nedarbas. Žemų palūkanų perspektyva taip pat turėtų skatinti skolintų lėšų gyventojams prieinamumą bei didinti disponuojamas pajamas vidutiniu laikotarpiu. Augimą taip pat palaikys ir ES skiriamas finansavimas Lietuvos ūkiui, bei sparti kai kurių pramonės ir paslaugų veiklos sričių plėtra. Tačiau tokią augimo perspektyvą gali pristabdyti kelios rizikos. Pirmiausia, labai ženkliai augantis gyventojų skolinimasis, susijęs su pozityviais ateities lūkesčiais, gali vidutiniu laikotarpiu apriboti jų vartojimą. Antra, didėjantis infliacinis

spaudimas, patiriamas dėl nestabilumo pasaulinėse energetikos žaliavų rinkose, mažins gyventojų disponuojamas pajamas bei didins verslo subjektų sąnaudas. Trečia, sparčiai augantys darbo jėgos kaštai, nepakankamai atsverti našumo augimu, bei kvalifikuotų specialistų stoka gali paveikti Lietuvos ūkio konkurencingumą bei daryti įtaką ir taip sąlyginai negausių užsienio investicijų tolesniam mažėjimui šalyje. Vis dar lieka neišspręstos struktūrinės nedarbo problemos, kurioms įtaką daro švietimo ir darbo jėgos perkvalifikavimo sistemos spragos bei sąlyginai negausios įmonių investicijos į darbo jėgos kvalifikaciją.

*Vietinė aplinka.* UAB TETAS veikla yra tiesiogiai priklausoma nuo energetikos sektoriaus materialinių investicijų į esamą tinklo infrastruktūrą bei jo plėtrą. Pastarąją stipriai veikia gyvenamosios ir komercinės statybos sektoriaus veikla, nes didelė būsto ir komercinių patalpų paklausa plečia energijos vartotojų bazę bei didina energetinės infrastruktūros poreikį.

2004 m. neslopo statybų sektoriaus bumas, besitęsiantis ir 2005 m. Galimybės pigiai skolintis, augančios disponuojamos vartotojų pajamos bei smarkiai nuo ES senbuvių besiskiriančios gyvenamojo ir komercinio ploto kainos toliau skatina privataus sektoriaus investicijas į gyvenamąjį nekilnojamąjį turtą.

#### **Socio – kultūrinė:**

*Nacionalinė aplinka.* Darbo rinkoje toliau išlieka nedarbo mažėjimo tendencijos. Tačiau dėl po narystės ES atsivėrusios Didžiosios Britanijos bei Airijos darbo rinkos padidėjusi kvalifikuotos ir nekvalifikuotos darbo jėgos emigracijos bei LR švietimo sistemos struktūrinių problemų 2004 m. ypač išryškėjo kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, pasireiškiantis sparčiu darbo sąnaudų augimu. Galimybių greitai metu atsverti šį trūkumą vidaus resursais, kaip ir “importuojant” kai kurių specializacijų darbo jėgą, nėra daug. Įmonės bus priverstos žymiai daugiau investuoti į darbuotojų kvalifikaciją bei našumo augimą, jeigu jos sieks būti konkurencingos vidutiniu laikotarpiu

*Vietinė aplinka.* Pagrindiniai šio sektoriaus klientai yra AB “Lietuvos energija” (LE), AB “Rytų skirstomieji tinklai” (“RST”) ir AB “Vakarų skirstomieji tinklai” (“VST”). Rinkos dydis apibrėžiamas šių kompanijų investicijų į nuosavą turtą dydžiu. Galima tikėtis, kad dėl ES struktūrinių fondų, didėjančio vartojimo bei poreikio atnaujinti seną turtą rinka toliau augs, nors nebūtinai nuosekliai. Pirkėjų elgesį nemaža dalimi reguliuoja valstybė, kadangi šios įmonės pripažintos strateginės reikšmės įmonėmis. Yra nustatyti reikalavimai jų veiklai bei valdomam turtui, paskirtas jų veiklos reguliuotojas. Kainodarą veikiantys reikalavimai apima tarifų energetikos vartotojams reguliavimą, viešųjų pirkimų įstatymo taikymą, darbų, medžiagų ir mechanizmų normatyvus (nors pastarieji nėra privalomi, UAB “SISTELA” sudarytais normatyvais vadovaujamosi visose įmonėse) ir kt. Visi naujos statybos ar rekonstrukcijos srities klientų užsakymai susiję su konkrečiais objektais, kurių nemažai yra vienetiniai. Be to, pirkėjai yra priversti pirkti įrangą ir paslaugas viešųjų pirkimų būdu. Kita vertus, dėl įstatymo taikymo

ypatybių (galimybės formuoti konkurso sąlygas ir pan.) šios įmonės gali pakankamai lanksčiai rinktis darbų vykdytoją (t.y., statybos ir inžinerinę įmonę), taip išlaikant pakankamą pastarųjų fragmentaciją ir įtaką jų veiklos apimtims. Dėl šių priežasčių pirkėjai nėra suinteresuoti paslaugų apimčių dydžiu, tačiau suinteresuoti jų kokybe ir kaina. Energetikos objektų remonto ir priežiūros srityje situacija kita. Nors dėl įstatymuose numatytų reikalavimų pirkėjai privalo atlikti šiuos darbus tam tikrais terminais ir, užtikrinant energijos tiekimą, užsiimti avariniu gedimų šalinimu, tokie darbai pripažįstami sąnaudomis, todėl įmonės suinteresuotos jas kaip įmanoma mažinti. Tam pasitarnauja ir darbų, medžiagų ir mechanizmų normatyvai, kurie tokių darbų kainodarą daro mažai patrauklia išoriniam paslaugos tiekėjui. Dėl šių priežasčių kol kas pirkėjai šiuos darbus atlieka patys arba perleidžia tik dalį jų. Pirkėjų įtaka dar didina ženklios jų finansinės galimybės, monopolistinė pozicija elektros energijos vartotojų atžvilgiu bei santykinai ribotos inžinerinių įmonių alternatyvos diversifikuoti veiklą. Todėl pirkėjų įtaka turi kritinės reikšmės inžinerinėms įmonėms.

#### **Technologinė:**

*Globali aplinka.* Elektros tinklo elektrifikacija pradeta 1950 - 60 metų eigoje. Iki šių dienų daugelis elektros įrengimų išlikę. Įstojus į ES Lietuvai užtikrinti elektros energijos tiekimo patikimumą vartotojams imta sparčiai investuoti į naujas technologijas. technologijas: skirstomuosius elektros įrenginius imta rekonstruoti keičiant vakarietiškais, diegiant naujas mikroprocesorines apsaugos sistemas, naujas valdymo sistemas ir ryšius, technologijų taikymas energetikos srityje.

*Nacionalinė aplinka.* Kasmet UAB TETAS AB RST ir kitur atlieka elektros pastochių remontus, rekonstrukcijas atnaujinant technologinę įrangą. Tam investuojama apie 15 000 000 Lt.

*Vietinė aplinka.* Kasmet UAB TETAS technologinei įrangai atnaujinti skiria 200 – 300 tLt. Tai elektrotechninė testavimo įranga, laboratorinė įranga, bandymų ir matavimų standai.

### **3.3. Monopolinės įmonės veiklos transformacija: rinkos pozicijos vertinimas**

#### **Finansinė pozicija:**

*Pelno centrų svarba* - tiesiogiai atiduodami AB RST metiniai investiciniai objektai( 50 - 70% visos metinės apyvartos).

*Likvidumas* - įėjimo į segmentą barjerus sudaro ne tik techninės kompetencijos ir reikalaujama patirtis, bet ir ryšiai su klientais, įrangos tiekėjais energetikos įmonėms bei su gamintojais. Gerus ryšius sukurti ir išlaikyti yra ganėtinai sudėtinga dėl stiprios konkurencinės trinties rinkoje, nesąžiningų žaidėjų joje. Kita vertus, šie barjerai yra daugiau nematerialūs ir išreiškiami greičiau laiko sąnaudomis. Tai nusako paslaugų pozicionavimas tikslinėje rinkoje, kur

išskiriamos firmos užimamos pozicijos rinkoje. Žinant UAB TETAS struktūrą ir įmonės potencialą, galima prognozuoti, kad:

1. Rinka ir toliau augs, tačiau nebūtinai nuosekliai, kaip ir išlaidos segmentams. Rinkos augimą skatins poreikis atnaujinti seną įrangą, ES struktūrinių fondų parama ir planuojamas įgyvendinti energetinio tilto į Lenkiją bei Švediją projektas. Rinkos plėtra vykdoma vis daugiau investuojant į atsinaujinančių šaltinių energetiką – naujų vėjo jėgainių parkų statyba, kombinuoto ciklo elektrinių plėtra didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Taip pat viliamasi į naujos Atominės elektrinės statybą.

2. TP ir SP investicijų į naujus projektus ir rekonstrukcijas segmente pirkėjų galia nemažės. Taip bus dėl to, kad segmente veikiančios įmonės RST, VST ir LE bus ir toliau suinteresuotos atnaujinti kiek įmanoma daugiau turto savų lėšų ir ES struktūrinių fondų paramos pagalba. Dėl to toliau bus išnaudojami visi metodai šiems kaštams mažinti. Tuo tarpu menka naujų žaidėjų elektros energijos skirstymo Lietuvos rinkoje atsiradimo tikimybė ribos inžinerinių kompanijų galimybes ieškoti pamainos esamiems klientams. Kita vertus, priežiūros srityje galima ir toliau tikėtis žemo konkurencingumo, nes kainų politikos greitu metu neturėtų keistis.

3. Dėl intensyvios konkurencijos už pagrindinius pirkėjus dauguma sektoriaus statybos ir inžinerinių įmonių stengiasi išnaudoti turimas kompetencijas ir kitose veiklose, teikdamos paslaugas statybos sektoriui (pastatų vidaus instaliacija, apšvietimas ir pan.), telekomunikacijų (kabeliai ir pan.), savivaldybėms (eismo reguliavimo sistemos ir kt.) ir kt. Kita vertus, gana akivaizdi specializacijos kuriant aukštą pridėtinę vertę nauda prieinama nedaugeliui konkurentų. Pelningumo lygiai artimiausiu metu neturėtų kristi, kitaip jau dabar esantį fragmentiškumą greičiau nei galima tikėtis pakeis statybos ir inžinerinių įmonių konsolidacijos reiškinys.

4. Tiekėjų galia, išskyrus įrangos gamintojus, liks minimali. Įrangos gamintojai pradės įgyti didesnę svarbą, nes jų produkciją laipsniškai keis esamas senas sistemas, bei veiks montavimo, derinimo, remontų ir priežiūros darbų specifika.

5. Įėjimo į rinką barjerai išliks vidutiniai ir pasireikš reikalingų kompetencijų bei įdirbio su pagrindiniais rinkos klientais forma.

*Apyvartinis kapitalas* – 500 000 – 3 000 000 Lt, priklausomai nuo šiuo metu atliekamų darbų apimties, rangovinių sutarčių, išipareigojimų kitoms institucijoms bei bendra ekonomine situacija rinkoje .

*Pelno norma* - priklausomai nuo darbų pobūdžio 8 – 1%.

### **Rinkos pozicija:**

*Pagrindinės geografinės rinkos* - Rytų Lietuva – Alytus, Vilnius, Utenos ir Panevėžio regionai.



*Pagrindinės tikslinės rinkos* - skirstomieji ir perdavimo elektros tinklai, pramonė.

*Dabartinės plėtros pastangos* - Vakarų Lietuva.

*Esamos rinkos išlaikymo pastangos* - paslaugų kokybės gerinimas, kainų lygio mažinimas.

*Bendri privalumai, stipriosios pusės* - kvalifikuotas personalas, nauja technologinė įranga, griežtas ISO standartų laikymasis, motyvuota darbo užmokesčio sistema.

### **Produkto pozicija:**

Žaliavų kokybė - nuo montuojamos įrangos kokybės priklauso elektros tinklo darbo patikimumas. Del to stengiamasi pirkti vakarietišką žinomų firmų elektros įranga, kuriai suteikiama ilgalaikė gamyklinė garantija.

*Funkcinė kokybė* - 90% darbų atliekama AB RST. Pagrindinis užsakovas mūsų kokybė operatyvumu, darbuotojų kompetencija yra labai patenkinti.

*Patvarumas* - visiems atliktiems darbams suteikiama garantija, kaip reglamentuoja LR statybų reglamentas (STR). Įrenginiams po remonto, techninės priežiūros garantija suteikiama priklausimai nuo įrenginių būklės ir techninio susidėvėjimo lygio – nuo trijų iki dvylikos mėnesių.

*Naudojimo/ap tarnavimo paprastumas* - įmonės padaliniai yra keturiuose Lietuvos regionuose. Atsiradus gedimui elektros tinkle, pakankamai operatyviai reaguojama ir šalinami gedimai.

*Inovaciniai požymiai* - Technologinės įrangos nuolatinis atnaujinimas, investicijos į darbuotojus, transporto atnaujinimas, darbuotojų socialinio stabilumo paketo plėtimas.

*Paplitimas* – Lietuvos respublikos teritorijoje.

*Prekinio ženklo stiprumas* - Prekinis ženklas susietas su AB Rytų skirstomųjų tinklų grupės įmonėmis (žr. 6 pav.):



### **6 pav. UAB TETAS logotipas**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Bendrovės direktoriaus įsakymu (2006) „Dėl bendrovės firminio stiliaus vadovo“ Nr. P\_85

*Atitikimas rinkos segmentui* – visiškai.

*Bendri privalumai/ stipriosios pusės* – turima šiuolaikiška įranga sudėtingų elektrotechninių sistemų testavimui, bandymams ir paleidimui. Pilnai sukomplektuotos laboratorijos, kuriose atliekami visi reikiami bandymai bei patikros.

**Kainodara:**

*Aukščiau/žemiau rinkos vidurkio* - rinkos vidurkis.

*Įmonės apyvarta* – 10 000 000 – 20 000 000 Lt per metus, priklausomai nuo bendros ekonominės situacijos Lietuvos mastu bei teikiamų paslaugų kainų lygio tais metais.

*Prekybinė pelno norma* - 1% sutartyje su motinine įmone ir iki 8% dirbant su išorinėmis kompanijomis.

*Kiekio nuolaidos* - visais atvejais vykdomos derybos ir sutariama optimaliausia kaina tarp užsakovo ir rangovo.

*Apmokėjimo sąlygos* - per 15 – 60 kalendorinių darbo dienų, priklausomai nuo sutarties sąlygų.

*Lizingo sąlygos* – kiekvienu atskiru atveju tariamasi su motinine įmone, su bankais ir ieškoma optimaliausio varianto. Lizingu praktikuojama įsigyti automobilius, palaiptams atsinaujinant spec. autotransporto parką bei brangią testavimo įrangą.

*Gražinimo galimybės* - sutartinės sąlygos, patvirtintos teisiniais aktais.

**Įeigos logistikos pozicija:**

*Tiekimo šaltiniai* - kadangi UAB TETAS teikia paslaugas, pagrindiniai tiekėjai yra žmonės, kurie įmonei “teikia” savo darbo laiką. Kaip minėta anksčiau, specialistų trūkumas (ypač žemesnės grandies) šiuo metu verčia segmento kompanijas intensyviai konkuruoti dėl jų ir taip suteikia potencialiems darbuotojams daugiau derybinių galių.

Įrangos, reikalingos tiekti inžinerines paslaugas energijos perdavimo ir skirstymo kompanijoms, tiekėjai neturi ženklių dominuojančių pozicijų. Tačiau aptarnaujant naujos statybos ar rekonstruotą objektą svarbu turėti įrangą, kuri tenkintų sumontuotų įrengimų montavimo, diagnostikos ir priežiūros reikalavimus.

Įrangos, montuojamos energetikos įmonėse, gamybos srityje konkuruoja daugiausia užsienio kompanijos. Jos teikia integruotus sprendimus, kurie sudaro didžiąją dalį naujų ar rekonstruojamų TP ir SP reikalingų įrenginių. Šiuo metu segmente konkuruoja ABB, Siemens ir kitos įmonės. Nors jos tiesiogiai nieko statybos ir inžinerinėms įmonėms netiekia, jų kainodara ir kiti parametrai daro didelę įtaką pirkėjo (t.y., energetikos įmonės) sprendimui renkantis montavimą atliksiančią inžinerinę kompaniją. Be to, pasirinkus vieną ar kitą įrangą, energetikos įmonė tampa tiesiogiai priklausoma nuo tolesnių tiekimų iš tos įrangos gamintojo. Kita vertus, įrengimų priežiūros šie gamintojai nenori imtis, todėl suteikia reikalingas ji aptarnauti žinias įrenginį aptarnausiančiai inžinerinių paslaugų įmonei. Dėl visų šių priežasčių šios įmonės turi nemažą įtaką inžinerinių įmonių veiklai.

Atsarginių dalių tiekėjai, kurių yra pakankamai daug, jokios ženklios įtakos neturi.

*Tiekimo, pirkimų organizavimo ypatumai* - valstybinei įmonei taikomi viešuosius pirkimus reglamentuojantys įstatymai.

*Žaliavų ir komponentų valdymo efektyvumas ir kontrolė* - įmonėje yra įdiegtos žaliavų naudojimo ir kontrolės sistemos. Už kiekvieną įgyvendinamą objektą ir jame konkrečias naudojamas medžiagas atsakingas konkretus darbų vadovas. Transporto panaudojimo efektyvumui įdiegta transporto bei kuro sekimo sistema.

*Bendras konkurencinis potencialas* - sėkmingai konkuruojant su energetikos sektoriuje dirbančiomis įmonėmis, prioritetais laikome: aukštos kvalifikacijos personalas, nauja šiuolaikiška įranga, įmonės dislokacija per keturis regionus ir pilnas paslaugų paketas.

Gamyba:

*Gamybos pajėgumai (ilgalaikiai ir laikini)* - sudaromos ilgalaikės eksploataavimo sutartys, dideli investiciniai objektai keliems metams į priekį, pradedant projektavimu ir baigiant įvedimu eksploatacijon. Kiekvienų metų pradžioje sudaromi metiniai einamieji planai AB RST eksploatuojamoms elektros pastotėms remontuoti.

*Santykiai su darbuotojais* - yra darbo taryba, santykiams tarp vadovybės ir darbuotojų palaikyti. Deramasi ir priimami optimaliausi sprendimai darbuotojų socialinei gerovei.

*Darbo jėgos tekamumas* - Įmonėje dirba nuolat apie šimtas trisdešimt darbuotojų, jų metinė kaita apie 5 procentai.

*Gamybos lankstumas, adaptyvumas* - įmonė dirba elektros energetikos sektoriuje. Norint suvaldyti didelės apimties investicinius objektus, papildomai samdomi subrangovai arba sudaromos jungtinės veiklos sutartys su bendrovėmis atlikti kitos specifikos darbus, ko negali pati įmonė.

Kokybės kontrolė - apibrėžiama ISO 14001 ir 9001 standartais.

### **Išėigos logistikos procesai:**

*Baigtos produkcijos atsargų kontrolė ir efektyvumas* - logistika kontroliuojama iš centrinės buveinės Panevėžyje. Kai kurios sutartys su tiekėjais sudaromos su prekių pristatymu į objektą.

*Sandėliavimo metodai* – Centrinis sandėlis yra Panevėžyje, marketingo skyriaus atskaitomybėje. Toliau skirstymas vyksta iš centrinio sandėlio į regioninių padalinių sandėlius, kurie yra Panevėžyje, Utenoje, Alytuje ir Vilniuje.

*Transportavimo metodai* - sutartys sudaromos, kad tiekėjai medžiagas pristatytų į reikiamą sandėlį arba į objektą. Iš centrinio sandėlio prekių srautai paskirstomi į regioninius sandėlius arba tiesiai į objektus.

*Užsakymų – tiekimų sistema* - pirkimų tarnybos specialistai turi gauti leidimus iš įmonės vadovų apie perkamos prekės ar įrangos būtinumą bei kainos tinkamumą.

### **Prekybos santykių procesas:**

*Pagrindiniai naudojami pateikimo kanalai* - yra sudarytas įmonės patikimų tiekėjų sąrašas, kurie kviečiami dalyvauti rengiamuose viešuosiuose pirkimuose.

*Partnerių lojalumas* – per keletą metų dirbant konkurencinės rinkos sąlygomis atsirado nemažai partnerių, su kuriais yra abipusis pasitikėjimas tiek tiekimo srity, tiek ir partnerystės, įgyvendinant sudėtingus projektus.

*Prekybinė reklama* – įmonė reklamuojama spaudoje, internete, per pristatymus su potencialiais klientais, per mokymus, partnerystės ryšius.

### **Pardavimo procesas:**

*Pardavimo strategija* - dalyvavimas konkursuose, paslaugų elektrotechnikos srityje pardavimas. Naujų rinkų ieškojimas įmonę ir jos teikiamų paslaugų spektrą tiesiogiai pristatinėjant potencialiems klientams – pramonės sektoriuje, atsinaujinančių energijos šaltinių sektoriuje ir pan.

*Aptarnavimo reputacija* – vienas svarbiausių įmonės tikslų, kad klientai liktų patenkinti suteiktų paslaugų kokybe, savalaikiu darbų atlikimu ir darbo kultūra.

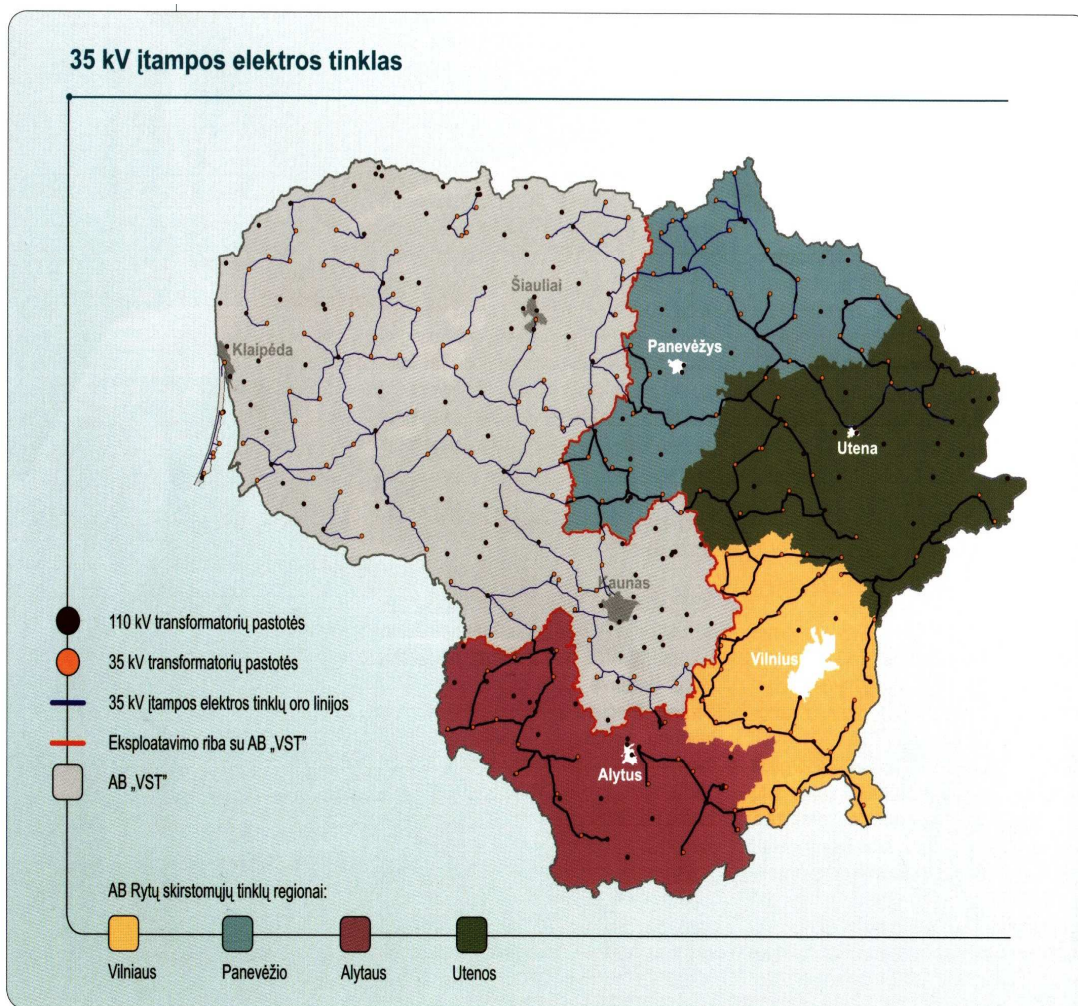
*Bendras konkurencinis potencialas* – apie 10 firmų konkurenčių Lietuvoje, su daugeliu iš kurių vyksta ne tik konkurencija, bet ir bendradarbiavimas vykdant didžiulius energetinius projektus.

### **Rinkos charakteristikos:**

UAB Tetas yra AB Rytų skirstomųjų tinklų bendrovės dukterinė įmonė, užimanti visą Rytinę bei dalį Pietinės Lietuvos teritorijos (žr. 7 pav.).

UAB Tetas įmonės padaliniai yra Panevėžio, Utenos, Vilniaus bei Alytaus apskrityse. Pagrindiniai šio sektoriaus klientai yra AB “Lietuvos energija” (LE), AB “Rytų skirstomieji tinklai” (“RST”) ir AB “Vakarų skirstomieji tinklai” (“VST”). Rinkos dydis apibrėžiamas šių kompanijų investicijų į nuosavą turtą dydžiu.

Galima tikėtis, kad dėl ES struktūrinių fondų, didėjančio vartojimo bei poreikio atnaujinti seną turtą rinka toliau augs, nors nebūtinai nuosekliai. Pirkėjų elgesį nemaža dalimi reguliuoja valstybė, kadangi šios įmonės pripažintos strateginės reikšmės įmonėmis. Yra nustatyti reikalavimai jų veiklai bei valdomam turtui, paskirtas jų veiklos reguliuotojas. Kainodarą veikiantys reikalavimai apima tarifų energetikos vartotojams reguliavimą, viešųjų pirkimų įstatymo taikymą, darbų, medžiagų ir mechanizmų normatyvus (nors pastarieji nėra privalomi, UAB “SISTELA” sudarytais normatyvais vadovaujamosi visose įmonėse) ir kt.



**7 pav.** Elektros energetikos skirstomojo tinklo žemėlapis

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Visi naujos statybos ar rekonstrukcijos srities klientų užsakymai susiję su konkrečiais objektais, kurių nemažai yra vienetiniai. Be to, pirkėjai yra priversti pirkti įrangą ir paslaugas viešųjų pirkimų būdu. Kita vertus, dėl įstatymo taikymo ypatybių (galimybės formuoti konkurso sąlygas ir pan.) šios įmonės gali pakankamai lanksčiai rinktis darbų vykdytoją (t.y., statybos ir inžinerinę įmonę), taip išlaikant pakankamą pastarųjų fragmentaciją ir įtaką jų veiklos apimtims. Dėl šių priežasčių pirkėjai nėra suinteresuoti paslaugų apimčių dydžiu, tačiau suinteresuoti jų kokybe ir kaina. Energetikos objektų remonto ir priežiūros srityje situacija kita. Nors dėl įstatymuose numatytų reikalavimų pirkėjai privalo atlikti šiuos darbus tam tikrais terminais ir, užtikrinant energijos tiekimą, užsiimti avariniu gedimų šalinimu, tokie darbai pripažįstami sąnaudomis, todėl įmonės suinteresuotos jas kaip įmanoma mažinti. Tam pasitarnauja ir darbų, medžiagų ir mechanizmų normatyvai, kurie tokių darbų kainodarą daro mažai patrauklia išoriniam paslaugos tiekėjui. Dėl šių priežasčių kol kas pirkėjai šiuos darbus atlieka patys arba perleidžia tik

dalį jų. Pirkėjų įtaka dar didina ženklios jų finansinės galimybės, monopolistinė pozicija elektros energijos vartotojų atžvilgiu bei santykinai ribotos inžinerinių įmonių alternatyvos diversifikuoti veiklą. Todėl pirkėjų įtaka turi kritinės reikšmės inžinerinėms įmonėms.

Tikslinė rinka – skirstomieji ir perdavimo elektros tinklai, pramonė, atsinaujinančių energijos šaltinių plėtra – vėjo jėgainių parkų statyba, mažųjų hidroelektrinių statyba bei eksploatavimas.

### **Rinkos segmentų charakteristikos.**

Rinkos segmentavimas – rinkos skaidymas į dalis, pasižyminčias panašiais poreikiais, norais, vertybėmis bei pirkimo elgsena. Segmentavimo procesas susideda iš šių etapų:

1. rinkos segmentavimo kriterijų suformavimas,
2. rinkos suskaidymas į segmentus,
3. gautų segmentų interpretavimas, jų patrauklumo įvertinimas,
4. tikslinės rinkos, kurią gali sudaryti vienas ar keli skirtingi segmentai, nustatymas,
5. rinkos aprėpimo strategijos parinkimas.<sup>32</sup>

Analizuojant įmonės rinkodarą bei atliekant segmentavimą, pasirinktas vartojimo prekių rinkos segmentavimas. Ši segmentavimą sudaro dalys:

1. geografinis segmentavimas – kada vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrą geografinį požymį, bei administracines teritorijas,<sup>33</sup>
2. Psichografinis segmentavimas – paslaugos gavėjų skirstymas į įvairias grupes pagal jų socialinę klasę, gyvenimo būdą, ar asmenines savybes.
3. demografinis segmentavimas – tai rinkos dalijimas į grupes, remiantis demografiniais kriterijais, kur vartotojų poreikiai, norai bei prekės vartojimo intensyvumas glaudžiai susiję,
4. Vartotojų elgsenos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į pirkėjų grupes pagal jų informuotumą apie paslaugą, požiūrį į ją, paslaugos panaudojimą, darbų kokybę ir atsiliepimus.<sup>34</sup>

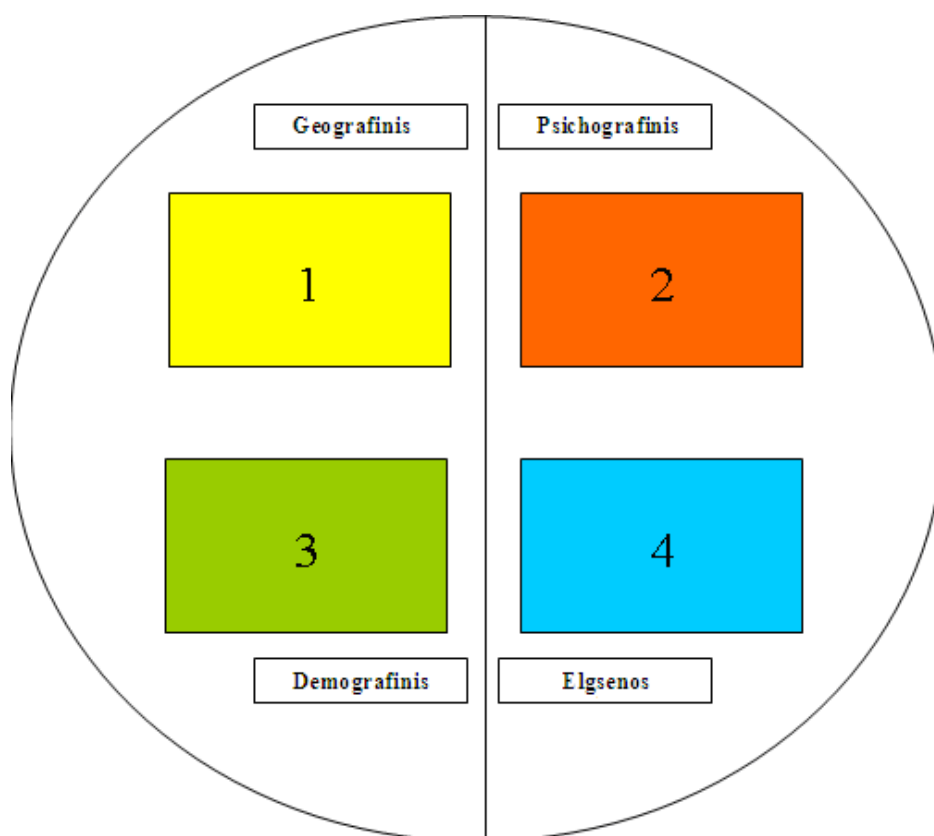
---

<sup>32</sup> Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2005) Marketingo valdymas. p.27

<sup>33</sup> Pranulis V., Pajuodis A, Urbonavičius S., Viršilaitė R. (2000) Marketingas. p. 130 - 131.

<sup>34</sup> Kotler Ph.,Armstrong G.,Saunders J.,Wong V.( 2003) Rinkodaros principai. p.332 – 339.

Šiuo principu atliktas UAB TETAS vartojimo prekių rinkos segmentavimas (žr. 8 pav.).



**8 pav.** UAB TETAS vartojimo prekių rinkos segmentavimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

1. Lietuvos rytinė bei dalis pietinės dalies: Panevėžys, Utena, Vilnius, Alytus – pagrindinės rinkos. Intensyviai plečiamos rinkos į vakarinę Lietuvos dalį. Rinkodara vystoma Lietuvos teritorijoje.

2. UAB TETAS – AB Rytų skirstomųjų tinklų antrinė bendrovė, gerai energetinėje plotmėje žinoma įmonė. Įmonė paslaugas teikia skirstomojo ir perdavimo tinklo operatoriams, pramonei, pavienėms organizacijoms ar net privatiems asmenims. Teikiamų paslaugų gama plati, stengiamasi patenkinti noriausią klientą bei įgyvendinti netipinius sudėtingus projektus nuo projektavimo iki objekto pridavimo valstybinei komisijai. Dirbama tik su kokybiška, sertifikuota įranga, montuojami patikimi vakarietiški įrenginiai.

3. Elektros energijos gamybos, tiekimo, perdavimo, skirstymo ūkio šaka. Vidutinė įmonė, turinti apie 130 nuolat dirbančių darbuotojų. Pardavimų apimtis siekia 10 – 20 mln. Lt per metus, priklausomai nuo investavimo į energetikos rinką tais metais bei konkurencinių kainų lygio. Užsakymai nuo pagrindinės metinės sutarties su motinine įmone sudaro iki 50 – 70 % metinės apyvartos.

4. Energetiniame sektoriuje teikiamos aukštos įtampos elektros įrenginių remonto, techninės priežiūros, eksploatavimo, rekonstravimo ar naujos statybos paslaugos. Siūlomas pilnas paslaugų paketas pasitelkiant subrangovus ar įmones konkurentes bendram projekto valdymui. Elektros įrenginių eksploatavimą, statybą ar remontą reglamentuoja LR norminiai aktai, elektros įrenginių įrengimo taisyklės, bandymų normos ir apimtys, Statybos reglamentas, įmonių vidaus reglamentai.

### 3.4. Organizacijos marketingo veiklos analizė

Plačiai vadovų naudojama priemonė išsiaiškinti ir įvertinti įvairias bendrovės verslo sritis yra Portfelio analizė. Šis analizės būdas išaiškina įmonės pelningąsias ir silpnąsias puses. Tai leidžia įmonei veikti teisinga kryptimi atsisakant mažai pelno nešančių ar nuostolingų veiklų.

Vertinimui atlikti efektyvu ir akivaizdu renkantis Bostono konsultacinės grupės metodą (BCG) išskiriant keturis bendrovės verslo vieneto tipus:

1. **Žvaigždės.** Tai greito augimo ir didelę rinkos dalį užimantys verslo vienetai ar produktai, kurių sparčiai plėtrai reikalingos didelės investicijos,
2. **Melžiamos karvės.** Tai pajamas uždirbantys lėto augimo didelę rinkos dalį užimantys verslo vienetai ar produktai. Šiai pozicijai didelių investicijų nereikia.
3. **Klaustukai.** Tai – mažą sparčiai besiplečiančios rinkos dalį užimantys verslo vienetai. Jiems reikia daug investicijų, kad išsaugotų esamą rinkos dalį,
4. **Šunys.** Tai – lėto augimo ir mažos rinkos dalies verslas ar produktas. Jie gali uždirbti nemažai pinigų, tačiau tai nėra perspektyva.<sup>35</sup>

Visose keturiose pozicijose įvertinamas paslaugų lygis (žr.1 lentelė) :

1 lentelė

#### BCG matrica UAB TETAS pavyzdžiu

<p><b><u>Žvaigždės</u></b> Kompleksinė rekonstrukcija, tai paslaugų paketas skirstomiesiems ir perdavimo tinklams nuo projekto iki rakto.</p>	<p><b><u>Klaustukai</u></b> Eksploatacijos paslaugos elektros pastočių savininkams. T.y. įmonėms, neturinčioms savo elektrotechninio kvalifikuoto personalo. Sudaromos ilgametės sutartys eksploatuoti jų įrenginius.</p>
<p><b><u>Melžiamos karvės</u></b> Elektros įrenginių montavimas bei relinių apsaugų ir automatikos derinimas ir paleidimas.</p>	<p><b><u>Vargšai šunys</u></b> Pagalbiniai darbai rekonstruojant elektros pastotes ar jas remontuojant ( bendrastatybiniai darbai, metalinių konstrukcijų dažymas, gerbūvio atstatymo darbai)</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

<sup>35</sup> Kotler Ph.,Armstrong G.,Saunders J.,Wong V.( 2003) Rinkodaros principai. p.106 – 108.



## **Įmonės stiprybių silpnybių galimybių grėsmių (SSGG) analizė**

Remiantis UAB TETAS veiklos aplinkos ir vidine organizacine analize, buvo sudaryta UAB TETAS stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (angl. SWOT analysis) (žr. 2 lentelė). Tam reikia atlikti įmonės vidinį auditą, kad įvertinti kur įmonė turi sutelkti savo potencialą konkurencinio pranašumo formavimo strategijai bei sėkmingam verslo plėtojimui.

SSGG analizė gali būti taikoma keliais lygiais:

1. makro lygiu,
2. organizacijos lygiu,
3. organizacijos grupių ir pogrupių lygiu.<sup>36</sup>

Šiuo atveju įmonė analizuojama visais aspektais. Svarbiausi sėkmės veiksniai yra bendrovės stipriosios pusės. O tiksliai žinant silpnąsias, galima laiku imtis tinkamų priešnuodžių silpnybėms panaikinti. Didžiulis vadovų uždavinys pastebėti įmonei kylančias grėsmes ir išnaudoti visas įmanomas galimybes bei numatyti svarbius pokyčius sėkmės link.

2 lentelė

### **UAB TETAS SSGG analizė**

<p><b><u>Privalumai/stiprybės</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aukščiausios kvalifikacijos personalas;</li><li>2. Antrinė AB RST bendrovė;</li><li>3. Moderni bandymų ir testavimų įranga;</li><li>4. Ilgaamžė įmonės patirtis dirbant skirstomajame tinkle</li></ol>	<p><b><u>Trūkumai/silpnosios pusės</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Valdymo sistemų specialistų stoka;</li><li>2. Didelės transporto sąnaudos, senas autoparkas;</li><li>3. Ilgas personalo ruošimo periodas – nuo metų iki trejų, dėl darbo specifikos.</li></ol>
<p><b><u>Galimybės</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Įmonės plėtra į vakarų Lietuvą;</li><li>2. Platesnis paslaugų paketas;</li><li>3. Rinkų paieška kaimyninėse ES šalyse;</li><li>4. Gamintojų atstovavimas Lietuvoje;</li></ol>	<p><b><u>Grėsmės</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Specialistus vilioja konkurentai;</li><li>2. Įmonės restruktūrizacija privatizuojant privačiam kapitalui ir išformuojant kaip konkurentus;</li><li>3. Sparčiai rekonstruojant skirstomąjį ir perdavimo tinklus, ateityje mažės užsakymų.</li></ol>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Paslaugų gyvavimo ciklo analizė.** UAB TETAS atliekamos paslaugos pateikiamos susistemintos (žr. 3 lentelė). Šioje lentelėje pateikiamas esamas įmonės teikiamų paslaugų spektras bei modifikuotas, pasiekus maksimalų efektyvumą, praplėtus teikiamų paslaugų sąrašą, tapus rinkos lydere.

<sup>36</sup> Kriaučionienė M. (2009) Marketingo valdymas. Paskaitų konspektas.p.136

**Paslaugų gyvavimo ciklo analizė : esama ir modifikuota**

Produktas	Esamas	Modifikuotas
Pagrindinė nauda	80% Lietuvos energetinės sistemos įrenginių morališkai ir fiziškai pasenę, susidėvėję. Elektros pastotės 1960 – 1985m statybos	Kasmet rekonstruojama UAB TETAS pilnai ar dalinai rekonstruoja po 5-15 elektros pastočių, įdiegiant modernią vakarietišką įrangą ir užtikrinant elektros tinklo patikimą darbą.
Pagrindinis produktas	110/35/10 kV elektros pastočių rekonstrukcija	330/110/35/10/0,4 kV elektros pastočių rekonstrukcijos, relinių apsaugų ir valdymo sistemos dalies inovacijos
Laukiamas produktas	Stabilus elektros tinklo darbas	Visiškai patikimas elektros tinklo darbas
Papildytas produktas	Kas 4 metai vykdomi elektros pastočių remontai, dalinai atnaujinama įranga.	Kas 4 metai vykdant elektros pastočių remontus atnaujinama iki 50% elektros įrangos
Potencialus produktas	Elektros tinklo remontas, techninė priežiūra, relinių apsaugų ir automatikos bei valdymo sistemos, bandymų ir diagnostikos darbai	Ryšų, Valdymo sistemos darbai, kabelinio tinklo darbai, kompleksinė rekonstrukcija (įskaitant projektavimą, montavimą, derinimą, bendrastatybinius darbus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vertinant įmonės strategiją pagal marketingo komplekso elementus ir pasirenkant bendrą konkurencinių pranašumų siekimų strategiją, pereinama prie detalaus rinkodaros komplekso planavimo. Rinkodaros kompleksas – tai viena iš kertinių šiuolaikinės rinkodaros sąvokų. Rinkodaros kompleksą galima apibūdinti kaip kontroliuojamų rinkodaros instrumentų, naudojamų kartu norimai tikslinės rinkos reakcijai pasiekti atsiperkamumą.<sup>37</sup> Rinkodaros kompleksą sudaro Prekės, Kainos, Paskirstymo, Rėmimo matrica, kurioje įvardijami pagrindiniai kriterijai kiekvienai pozicijai (žr. 9 pav.):

1. **Prekė** – sprendimai susiję su paslaugų kūrimu, gamyba, paslaugų asortimento gausa, kokybės faktoriumi, prekiniu ženklu, darbo kokybe, darbo kultūra, garantijomis, t.y. 110/35/10 kV mazginių elektros pastočių, 10/0,4 kV skirstomųjų punktų, transformatorinių rekonstravimas, techninė priežiūra, eksploatacinės sutartys. Sparčiai skirstomajame tinkle keičiami 10 kV alyviniai jungtuvai į vakuuminius kartu montuojant pilnus retrofito komplektus. Teikiamos projektavimo, projektų valdymo paslaugos, bei atliekami specifiniai darbai, kaip bandymo ir diagnostikos paslaugos, galios transformatorių remontas, valdymo sistemų diegimas.

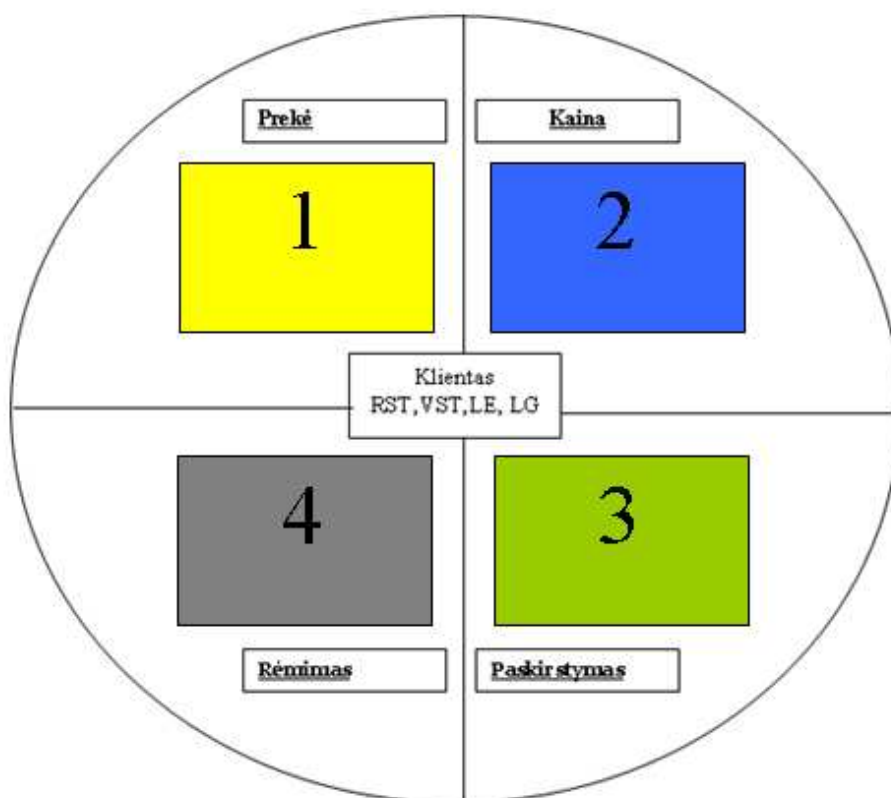
2. **Kaina** – paslaugų kainos nustatymas, nuolaidos, mokėjimo terminai, atidėjimai, apmokėjimo sąlygos, t.y. kainų lygį kiekvienais metais diktuoja rinkos sąlygos, ekonominė situacija tiek Lietuvoje – dalyvaujant konkursuose darbams ar projektavimo paslaugoms atlikti, tiek ir visoje Europoje – perkant vakarietišką elektrotechninę įrangą, bandymų ir diagnostikos standus, laboratorijas. Lietuvoje jau pora metų, kaip užsakovai diktuoja apmokėjimo sąlygas per šešiasdešimt kalendorinių dienų nuo darbų atlikimo ir sąskaitos – faktūros pridavimo užsakovui. Tai didžiulė finansinė našta paslaugas atliekančiai įmonei, nes nuo medžiagų įsigijimo ir darbų

<sup>37</sup> Vijeikis J. (2003) Rinkodara. Vilnius. p.17 - 19

pradžios neretai praeina daugiau kaip pusė metų, kol atgaunami investuoti pinigai į įrangos pirkimą, įmonės apyvartines lėšas, darbuotojų darbo užmokestį.

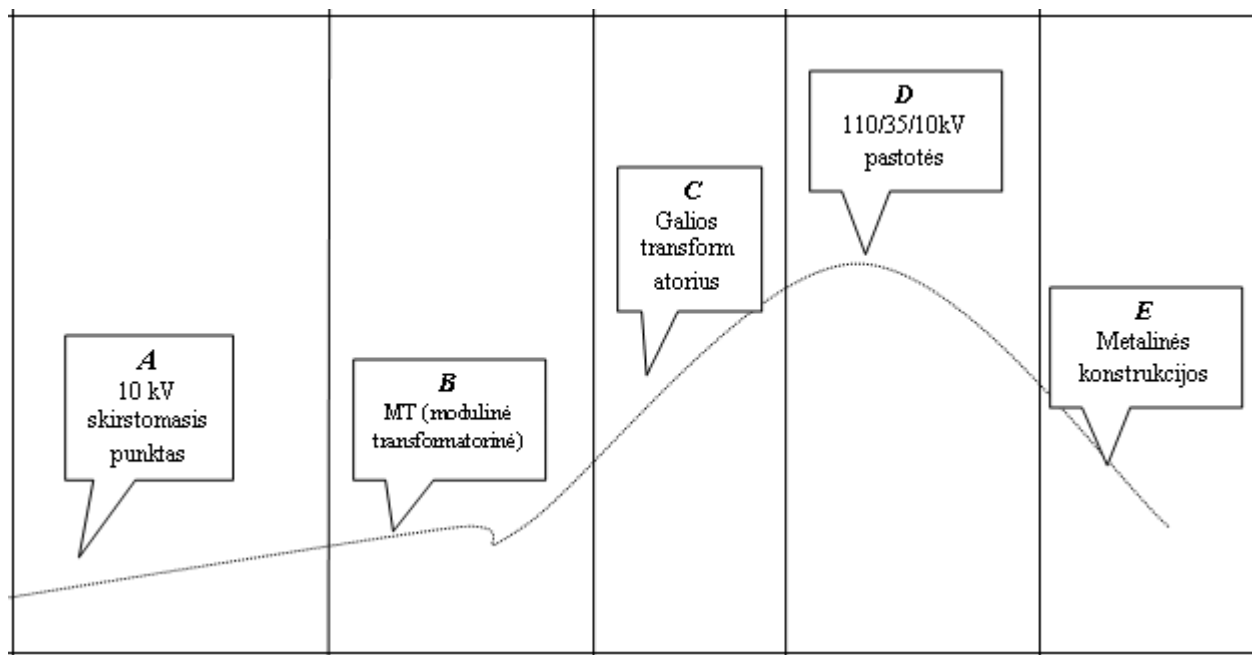
3. **Paskirstymas** – paslaugų pateikimo vartotojams kelias, logistika, geografinis išsidėstymas, atsargos sandėliuose, t.y. įmonė geografiškai paplitus rytinėje Lietuvos dalyje, kurios skyriai yra Panevėžyje, Utenoje, Vilniuje ir Alytuje. Tai leidžia atpiginti sąnaudas dirbant šiose zonose, tačiau vis dažniau planuojama steigti padalinius ir vakarinėje Lietuvos dalyje, nes darbų pasiūla ypač pajūrio zonoje didėja, kur sparčiai investuojama į Vėjo jėginių parkus, kitas atsinaujinančių energijos šaltinių šakas. Logistika įmonėje koordinuojama per centrinį sandėlį, esantį Panevėžyje. Čia yra ir centrinė bendrovės būstinė.

4. **Rėmimas** – reklama, pardavimų skatinimas, asmeniniai pardavimai, ryšiai su visuomene, t.y. bendradarbiavimas su konkurentais dalyvaujant dideliuose energetiniuose projektuose, glaudžių ryšių palaikymas ir naujų ryšių plėtra su įrangos gamintojais ir tiekėjais. Įmonės geriausia savireklama – kokybiškai ir laiku atliktas darbas. Tada užsakovai neretai tokią įmonę susiranda patys.



9 pav. UAB TETAS strategija pagal marketingo komplekso elementus  
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Produkto gyvavimo ciklo (PGC) koncepcija.** Produkto gyvavimo ciklas, pasak M.Kriaučionienės, - tai koncepcija, kuri bando apibūdinti produkto realizaciją, pelną, vartotojus, konkurentus ir marketingo strategiją nuo produkto pasirodymo rinkoje momento iki jo išėjimo iš rinkos. Ciklo metu išskiriamos kelios gyvavimo stadijos, t.y. įdiegimo, augimo, brandos ir senėjimo.<sup>38</sup>



**11 pav.** Paslaugų gyvavimo ciklo stadijos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pateikiama elektros paslaugas teikiančios įmonės PCG koncepcija (žr. 10 pav.), kur išskiriamos penkios įmonės stadijos įžengiant į konkurencinę rinką, augant ir galiausiai atsiduriant senėjimo stadijoje, kur tenka keisti įmonės paslaugų spektrą, plėsti rinkas, diegti naujas technologijas. Paslaugos gyvavimo ciklo periodas vertinamas per ketverius metus. Šis laikotarpis pakankamas paslaugų linijos išbaigtumui (žr. 4 lentelė).

<sup>38</sup> M.Kriaučionienė Marketingo valdymas. Kaunas,2005m.

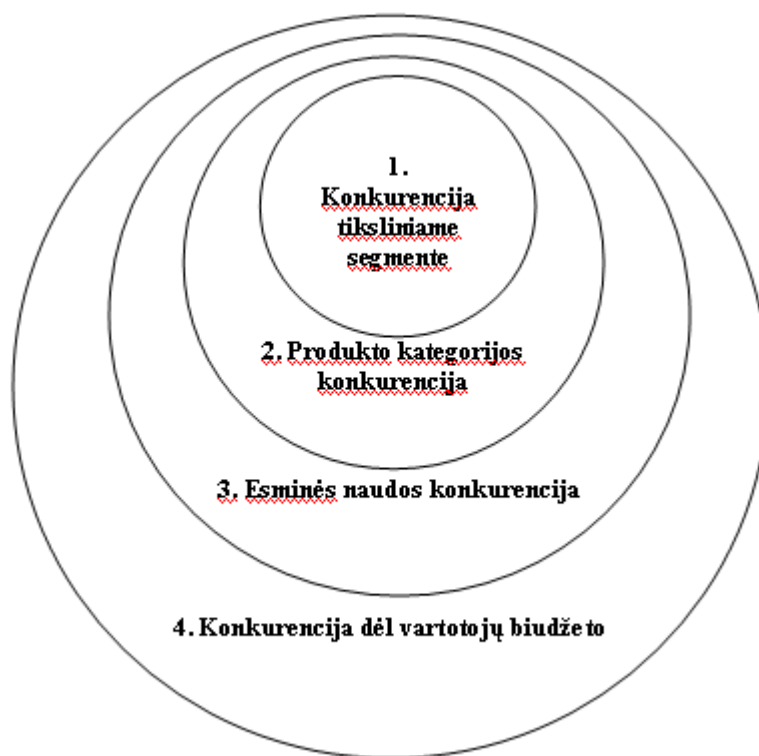
## Paslaugų gyvavimo ciklas per ketverius metus

Produktų linija	2008	2009	2010	2011
<b>A</b> 10 kV skirstomasis punktas	Remontas, rekonstrukcija	Nauja statyba, projektavimas	Bendrastatybiniai gerbūvio darbai	Kompleksinė rekonstrukcija
<b>B</b> MT (modulinė transformatorinė)	Statyba pagal užsakovo projektą	Projektavimas ir statyba	Kabelinio tinklo darbai	MT modulio gamyba
<b>C</b> Galios transformatorius	110 kV įvadų keitimas, transformatorinės alyvos parametrų atstatymas	Pavaros keitimas	Atšakų perjungėjo keitimas	Apvijų keitimas
<b>D</b> 110/35/10kV pastotės	Dalinė rekonstrukcija	Projektavimas ir dalinė rekonstrukcija	Valdymo sistemų įsisavinimas	Kompleksinė rekonstrukcija
<b>E</b> Metalinės konstrukcijos	Statyba, dažymas	Statyba, dažymas, nereikalingų demontavimas	Korozijos paveiktų dažymas	Dalinis dažymas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Energetinių įmonių konkurencinių jėgų įtakos įvertinimas.** Įmonės specializacija arba gebėjimas užtikrinti pardavimų lygį yra vieni pagrindinių sėkmės veiksnių. Profesionalus ir gerai atlyginamas personalas taip pat yra svarbus sėkmės veiksnys. Siekiant geriau suvokti vartotojo pasitenkinimo lygius bei juos susieti su reikalavimais konkrečiam produkto lygiui, pateikiama marketingo paslaugų koncepcija, kuria remiantis galima geriau suvokti, kokios paslaugų savybės tenkina vartotojo poreikius tam tikrame lygyje. Šiuo principu nagrinėjami keturi paslaugų koncepcijos lygiai (žr. 11 pav.):

1. **Konkurencija tiksliniame segmente.** Šiuo metu konkurencija segmente naujų objektų statybos ir rekonstrukcijos srityje yra gana intensyvi. Apie tai galima spręsti iš nemažo įmonių skaičiaus sektoriuje bei nedidelės specializacijos, nes beveik visi UAB TETAS konkurentai nėra specializuoti vien tik darbui su TP ir SP. Kai kuriems jų tai yra tik viena iš pagalbinių veiklų. Spėjama, kad su TP ir SP susiję darbai sudaro apie 40% žemiau išvardintų pagrindinių UAB TETAS konkurentų visų pajamų. Pagrindiniai UAB TETAS konkurentai – UAB „Neiluva“, UAB „Axis Power“, UAB „Empower“, A.Žilinskio ir ko UAB, UAB „Elmonta“, UAB „Elektromontuotojas“, UAB „Liumenas“, UAB „Kauno energetikos remontas“, UAB „Sigma Telas“, UAB „Fima“, UAB „Energoteknika“, UAB „Anykščių energetinė statyba“ ir kt. Energetinių objektų projektavimo srityje šių jau minėtų bendrovių, stiprūs konkurentai yra UAB „Energetinės pajėgos“, UAB „Energetikos projektai“, UAB „Elektros tinklų institutas“, UAB „Varikonta“, UAB „Energetikos sistemos“ ir kt.



**11 pav.** Pagrindiniai paslaugų konkurencijos lygmenys

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2. **Produkto kategorijos konkurencija.** Tiekėjų galia, išskyrus įrangos gamintojus, liks minimali. Įrangos gamintojai pradės įgyti didesnę svarbą, nes jų produkciją laipsniškai keis esamas senas sistemas, bei veiks montavimo, derinimo, remontų ir priežiūros darbų specifika. Rinka ir toliau augs, tačiau nebūtinai nuosekliai, kaip ir išlaidos segmentams. Rinkos augimą skatins poreikis atnaujinti seną įrangą, ES struktūrinių fondų parama ir planuojamas įgyvendinti energetinio tilto į Lenkiją bei Švediją projektas.

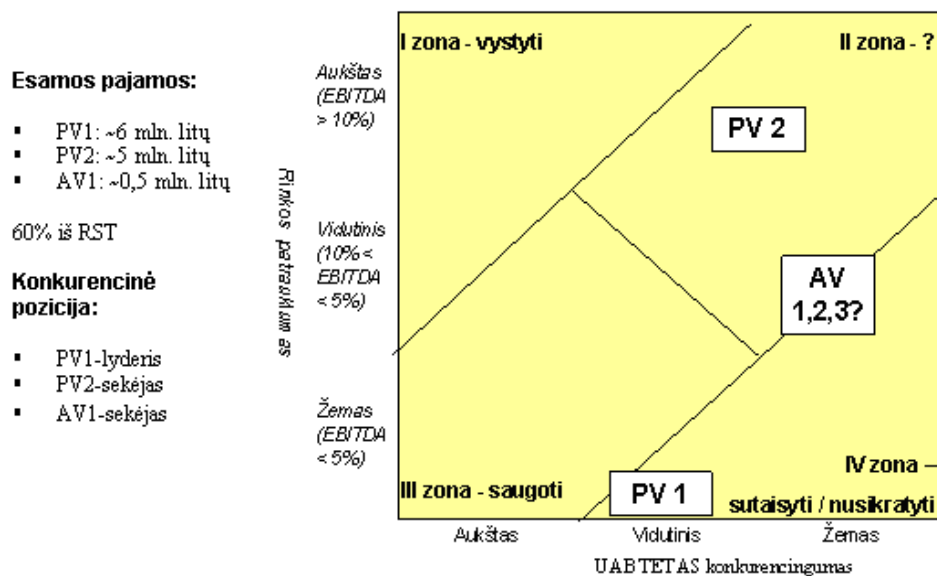
3. **Esminės naudos konkurencija.** TP ir SP investicijų į naujus projektus ir rekonstrukcijas segmente pirkėjų galia nemažės. Taip bus dėl to, kad segmente veikiančios įmonės RST, VST ir LE bus ir toliau suinteresuotos atnaujinti kiek įmanoma daugiau turto savų lėšų ir ES struktūrinių fondų paramos pagalba. Dėl to toliau bus išnaudojami visi metodai šiems kaštams mažinti. Tuo tarpu menka naujų žaidėjų elektros energijos skirstymo Lietuvos rinkoje atsiradimo tikimybė ribos inžinerinių kompanijų galimybes ieškoti pamainos esamiems klientams. Kita vertus, priežiūros srityje galima ir toliau tikėtis žemo konkurencingumo, nes kainų politikos greitu metu neturėtų keistis

4. **Konkurencija dėl vartotojų biudžeto.** Dėl intensyvios konkurencijos už pagrindinius pirkėjus dauguma sektoriaus statybos ir inžinerinių įmonių stengiasi išnaudoti turimas kompetencijas ir kitose veiklose, teikdamos paslaugas statybos sektoriui (pastatų vidaus instaliacija, apšvietimas ir pan.), telekomunikacijų (kabeliai ir pan.), savivaldybėms (eismo reguliavimo

sistemos ir kt.) ir kt. Kita vertus, gana akivaizdi specializacijos kuriant aukštą pridėtinę vertę nauda prieinama nedaugeliui konkurentų. Pelningumo lygiai artimiausiu metu neturėtų kristi, kitaip jau dabar esantį fragmentiškumą greičiau nei galima tikėtis pakeis statybos ir inžinerinių įmonių konsolidacijos reiškinys.

**Konkurencinės strategijos pasirinkimas.** Sudaryta UAB TETAS veiklų konkurencinio patrauklumo matrica (žr. 12 pav.). Vertikali ašis rodo veiklos patrauklumą, matuojamą pelnu prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (EBITDA). Kadangi segmentas pakankamai brandus, patrauklumas apibrėžtas būtent EBITDA, o ne rinkos augimo greičiu ar kitais parametrais. Horizontali ašis apibrėžia UAB TETAS konkurencingumą, įvertinant esamas silpnybes ir stiprybes. Matricoje supozicionuotos visos įmonės vykdomos ir galimai vykdytinos veiklos.

UAB TETAS vykdomų veiklų perspektyva rodo, jog bendrovė šiuo metu nepasižymi išliekančiu konkurenciniu pranašumu. Vykdoma TP ir SP remonto bei priežiūros veikla (PV1) nėra pakankamai pelninga tiek dėl esamos kainodaros bei santykių su RST pobūdžio, tiek dėl trūkumų įmonės veiklos organizavime, neleidžiančių iki galo išnaudoti organizacinių privalumų. Naujų objektų statybos ir rekonstrukcijos veikla (PV2) kol kas nėra pakankamai išvystyta, kaip ir projektavimo, bandymų ir diagnostikos paslaugų (AV1) pardavimas išorės klientams.



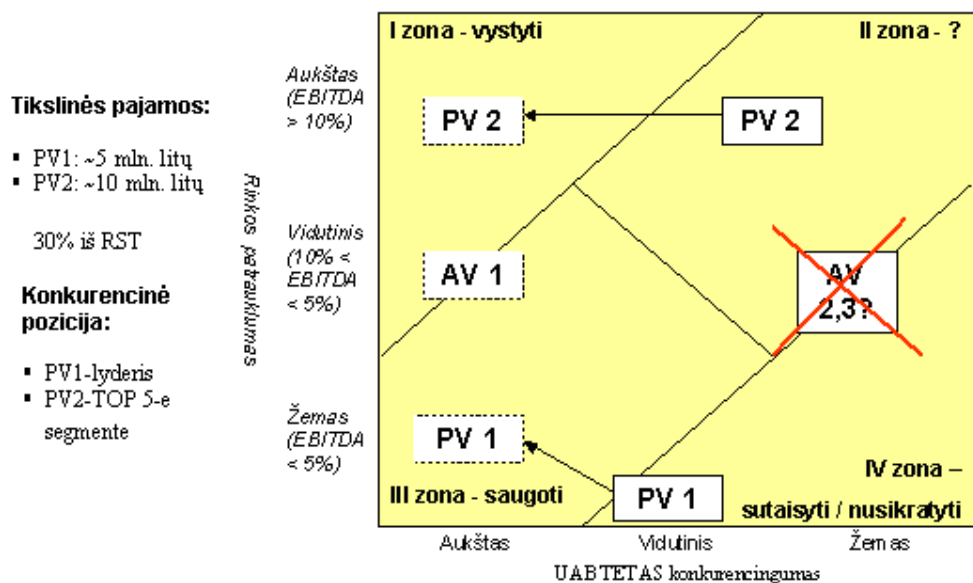
12 pav. UAB TETAS strateginė veiklų matrica

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tuo tarpu AV2 ir AV3, įvardintų kaip galimybės veiklos diversifikavimui, išvystymas būtų imlus resursams, bei, tikėtina, nepakankamai patrauklus pajamingumu. Kaip rodo konkurentų analizė, galimybė diversifikuoti veiklą nebūtinai kuria konkurencinį pranašumą. Be to, sektoriuje

specializacija suteikia didesnes pelningumo galimybes. Dėl to išskyrus AV1 šiame organizacijos vystimosi etape AV2 ir AV3 vystymas neatneštų laukiamų rezultatų.

Įvertinant minėtus veiksnius, UAB TETAS būtų prasminga stiprinti pozicijas dabartinėse pagrindinėse veiklose, kartu gerinant veiklos procesus bei funkcijas, išnaudojant resursus bei patenkinant visus potencialius užsakovus. Pavaizduota galimai siektina strateginės konkurencinė pozicija (žr. 13 pav.).



13 pav. UAB TETAS strateginių veiklų alternatyvos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

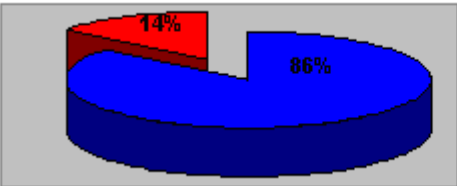
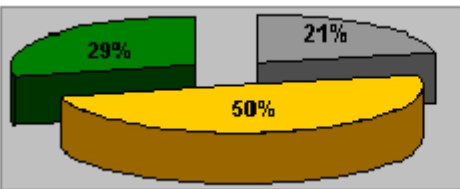
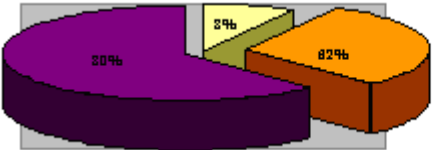
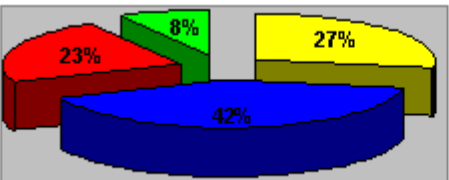
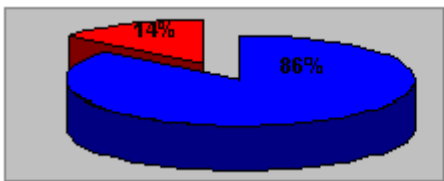


### 3.5. Elektros energetikos įmonių darbuotojų apklausos rezultatai

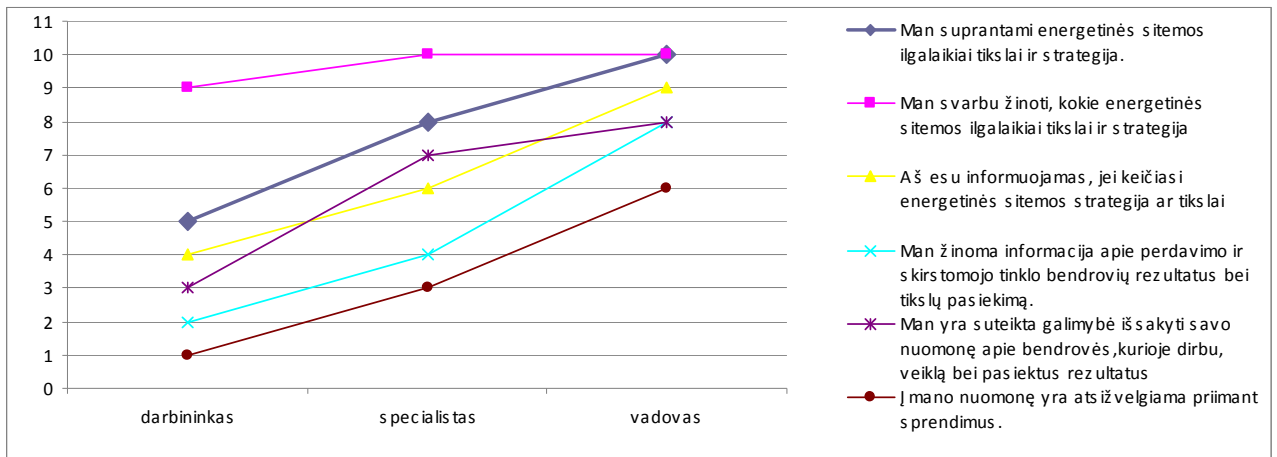
Anketa elektroniniu būdu perduota 120 respondentų – UAB TETAS darbuotojams. Iš 120 apklaustųjų gauti 84 respondentų atsakymai, kur VIII skyriaus duomenys pasiskirstė taip (žr. 5 lentelė) :

5 lentelė

**Respondentų pasiskirstymo lentelė**

Eil. Nr	Respondentų pasiskirstymas	Grafikas
1	Pagal pareigas	 <p>■ Vyrų ■ Moterų</p>
2	Pagal darbo stažą	 <p>■ &lt; 3 m. ■ &gt; 3 m. &lt; 15 m. ■ &gt; 15 m.</p>
3	Pagal išsilavinimą	 <p>■ Profesinis ■ Aukštesnysis ■ Aukštasis</p>
4	Pagal amžių	 <p>■ &lt; 30 m. ■ &gt; 30 m. &lt; 45 m. ■ &gt; 45 m. &lt; 55 m. ■ &gt; 55 m.</p>
5	Pagal lytį	 <p>■ Vyrų ■ Moterų</p>

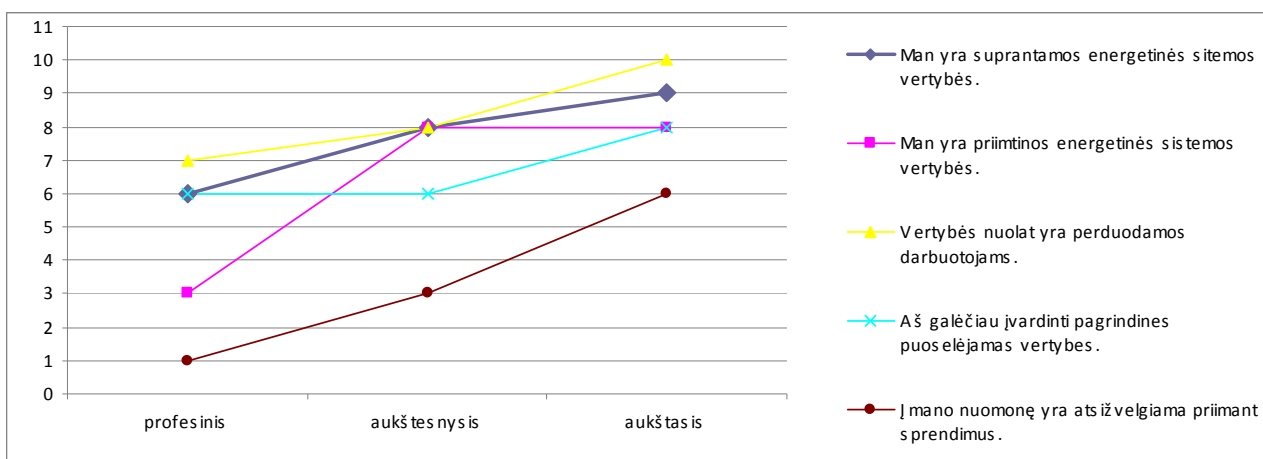
Pateikiami grafikai, kuriuose atsispindi priklausomybės tarp VIII skyriaus apklaustųjų duomenų ir I-VII skyriaus įvardintų klausimų. Iš to matyti ar įtakoja respondento atsakymus jo išsilavinimas, pareigos, stažas energetinėje sistemoje, amžius ir lytis. Imant atsakymus išvedamas visų apklaustųjų vidurkis, kuris atidedamas koordinačių sistemoje.



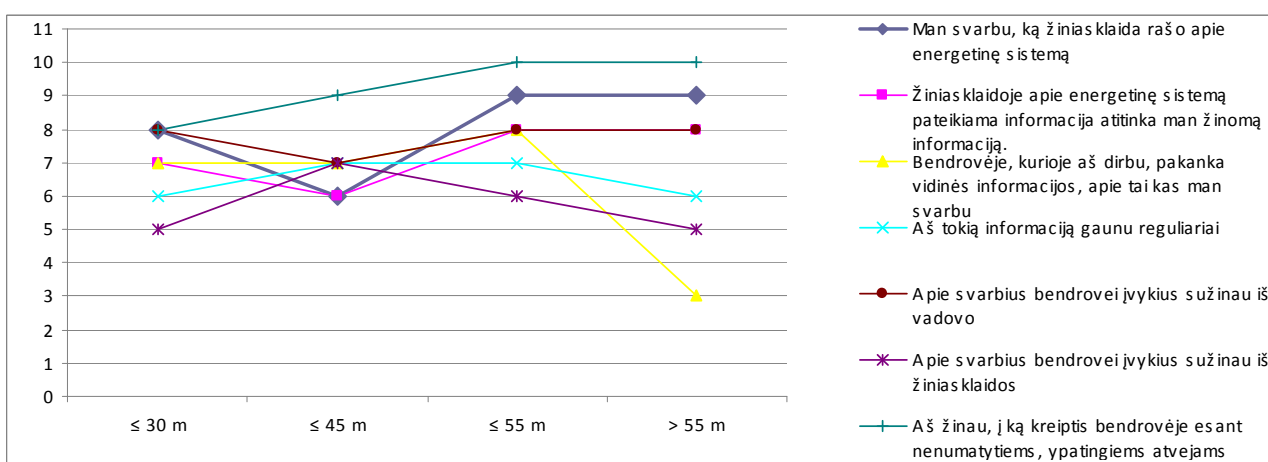
**14 pav.** Respondentų nuomonių skirstinys apie elektros energetinės sistemos tikslus ir strategiją

Vertinant pirmojo bloko klausimus (žr. 14 pav.) išskiriami respondentai pagal pareigybes. Taip norima įsitikinti kiek aiškūs energetinės sistemos tikslai ir strategija visų sluoksnių darbuotojams, pradedant darbininkais ir baigiant vadovais bei aukščiausio lygio vadovais. Iš apklaustųjų anketų patyti, kad globaliniai energetinės sistemos tikslai ir strategija labiau liečia aukštas pareigas užimančius darbuotojus, Ne nuostabu, kadangi būtent vadovai betarpiškai ir yra įtraukiami į ilgalaikių tikslų formavimą, atliekamos įvairios studijos skirtinguose energetinės sistemos baruose, kaip požiūrio į vartotoją formavimas, patikimas nepertraukiamos elektros energijos tiekimas, energetinio tinklo rekonstravimas ir plėtimas. Taip pat ypač svarbi sauga, darbo kultūra, investicijos į darbuotoją ir kt.

Apibendrinant energetinių įmonių kultūrą ir formuojamas vertybes (žr. 15 pav.), dalyvavę apklausoje skirstomi pagal jų išsilavinimą, norint įsitikinti kiek yra svarbus išsilavinusio žmogaus požiūris ne tik į uždirbamus pinigus, bet į energetinės sistemos bendrą kultūrą. Aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų suformuota nuomonė aiškiai lenkia mažiau išsilavinusiuosius, žemesnes pareigas užimančius darbuotojus. Greičiausiai todėl, kad profesinį ar aukštesnįjį išsilavinimą turinčio elektromonterio pasaulis apsiriboja ties jo darbo baru, socialinėmis garantijomis ir gaunamu atlyginimu.



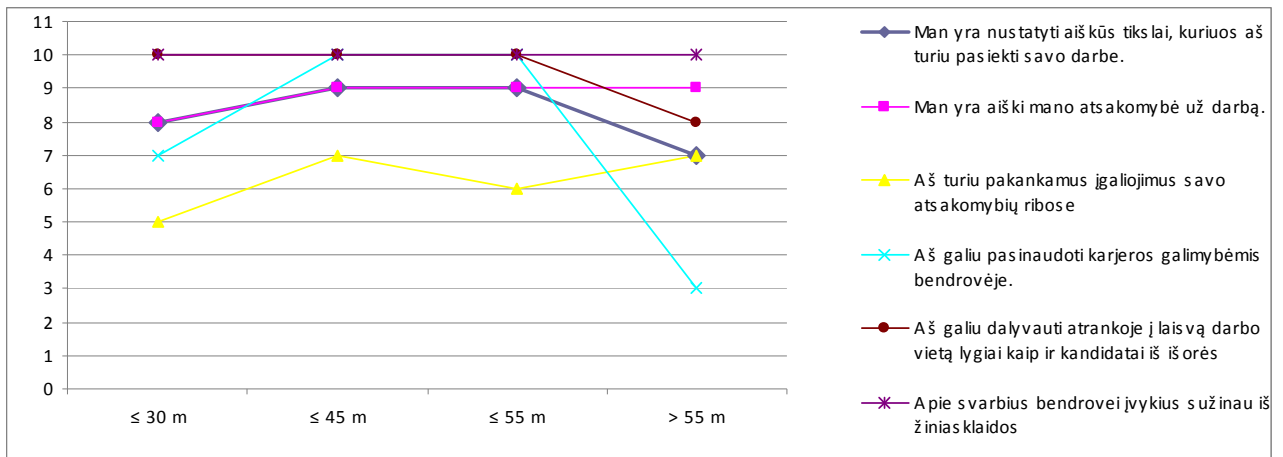
15 pav. Apklauso dalyvių nuomonė apie energetinių įmonių kultūrą ir vertybes



16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant energetinės sistemos įmonių ryšius

Šis septynių klausimų blokas (žr. 16 pav.), suformuotas įsitikinti kaip darbuotojai jautriai reaguoja į pateikiamą informaciją apie pokyčius, naujoves iš žiniasklaidos, interneto, įmonių vadovų. Šiuo atveju priklausomybė sudaryta darbuotojus suskirstius pagal amžių į keturias grupes.

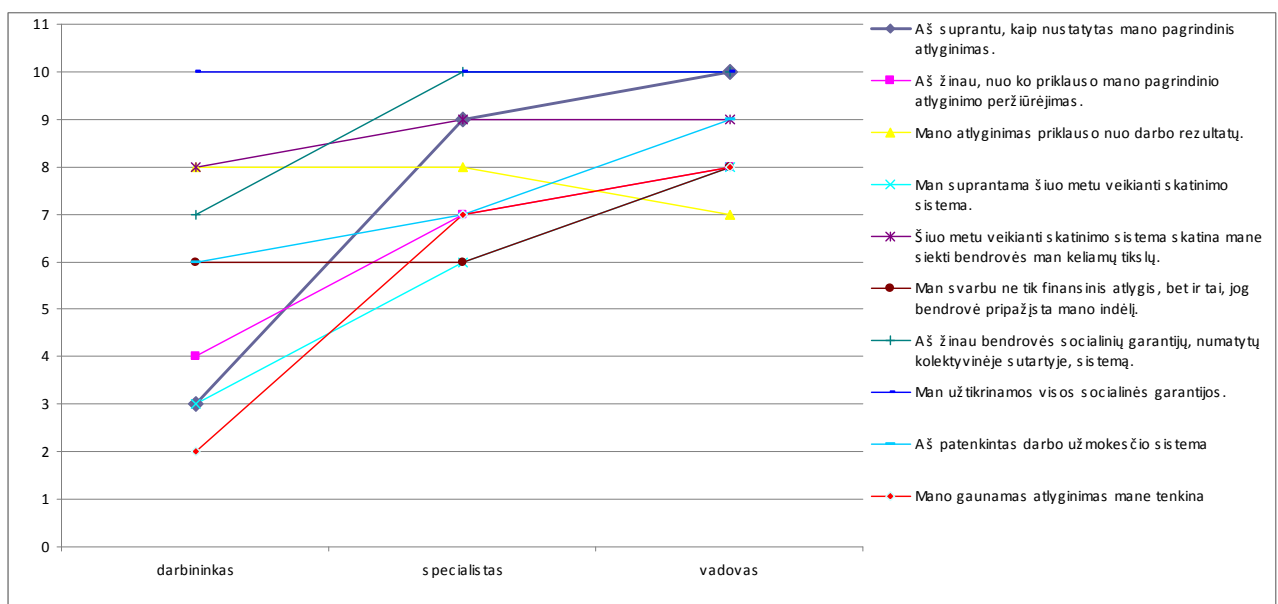
Iš grafiko matyti, kad informaciją labiausiai seka vyresnio amžiaus ir ilgai dirbantys energetinėje sistemoje darbuotojai. Taip pat ši informacija aktualesnė jaunimui. Tačiau ypatingo pasiskirstymo tarp amžiaus grupių nėra. Tai greičiau žmogaus kaip asmenybės žingeidumas apie jį supantį pasaulį. Grafiką išskyrus pagal išsilavinimą, lytį ar darbo stažą – ženklių kreivių išsišokimų viena ar kita kryptim taip pat nepastebima.



**17 pav.** Asmeninių tikslų ir atsakomybių bei karjeros galimybių pasiskirstymas pagal apklaustųjų amžių

Perspektyvos ir karjeros galimybės visada aktualiausios nemažą patirtį, aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų, kuriems iki pensijos dar toli. Būtent šiame grafike (žr. 17 pav.) eksponentės maksimumas ties 45 metų padala.

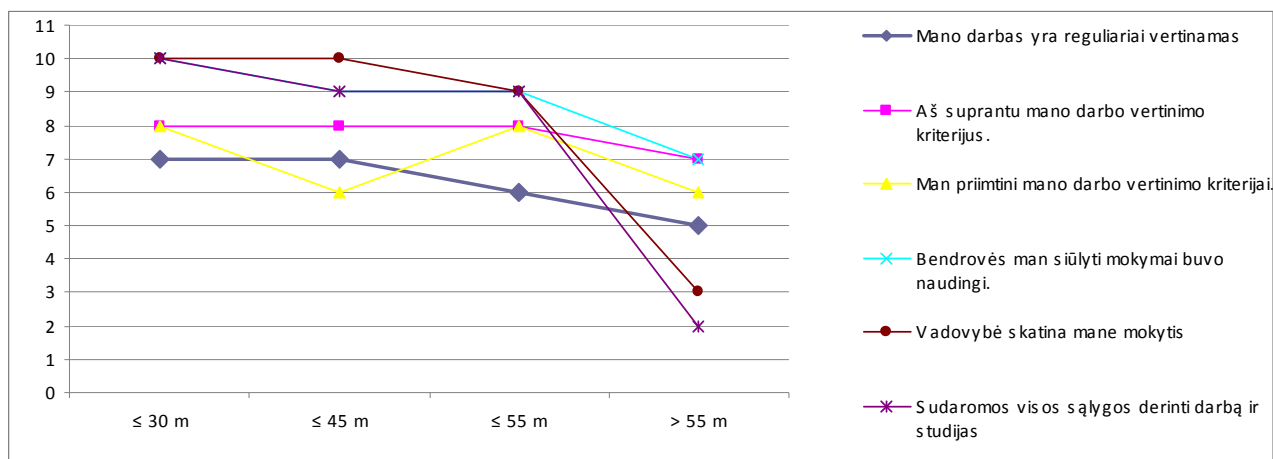
Visose energetinės sistemos grandyse (žr. 18 pav.) žengiant konkurencinės rinkos kryptimi darbo užmokesčio sistema pakeista iš fiksuotos į vienetinę, kur kiekvienam darbuotojui pagal jo pareigybę ir gebėjimus iškeliami tikslai, kuriuos įvykužius, dalinai įvykdžius ar jų neįvykdžius mokamas darbo užmokestis. Tai kiekvienam darbuotojui pradžioje buvo iššūkis, privertęs darbuotojus į darbą žiūrėti ne kaip į laiką nuo 7.30 iki 14.30.



**18 pav.** Respondentų nuomonė apie socialines garantijas

Atlygis ir socialinės garantijos vienareikšmiškai yra aktualios visiems. Suformavus šio skyriaus dešimt klausimų norėta įsitikinti kaip įvairaus rango darbuotojai supranta atlygio apskaičiavimo sistemą ir už ką jie gauna atlyginimą. Domėtasi kaip darbo našumui įtakoja skatinimo sistema, kaip vertinamos valstybinių įmonių teikiamos socialinės garantijos.

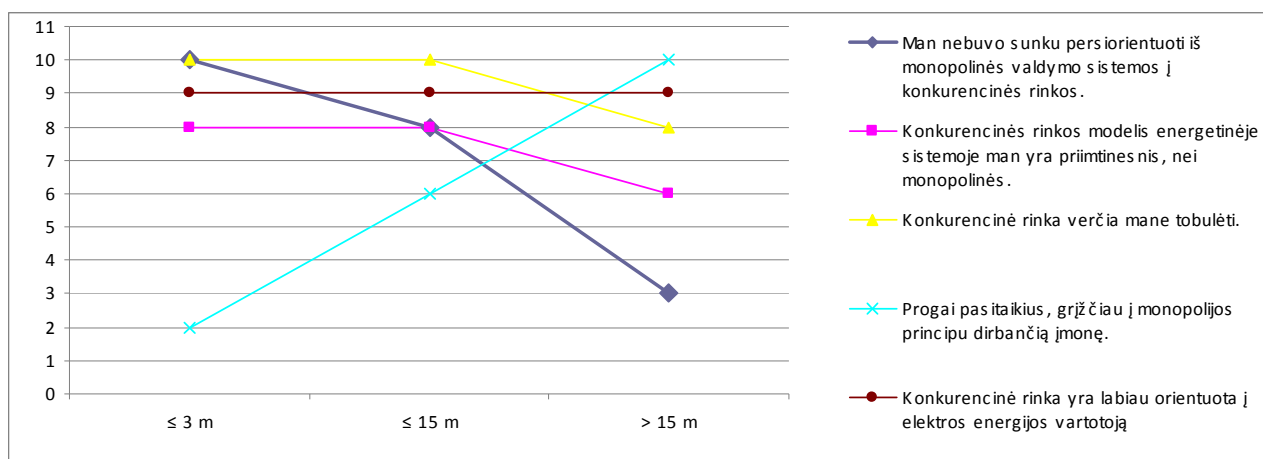
Vistik specialistai ir vadovai labiau supranta koku keliu įmonė eina, kaip uždirbamas atlyginimas ir greičiausiai jiems kur kas lengviau buvo persiorientuoti žengiant konkurencinės rinkos keliu.



**19 pav.** Dirbančiųjų darbo vertinimas, mokymosi, kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo galimybės pagal amžių

Kvalifikacijos kėlimas, mokymasis, įvairūs pokyčiai labiau aktualūs dar negalvojantiems apie pensiją darbuotojams, o ypač jaunimui (žr. 19 pav.) . Kurie ateina į sistemą dirbti baigę universitetus ar kitas mokymo įstaigas jau po Lietuvos nepriklausomybės. Nemažai iš jų yra dirbę ar stažavęsi vakarų pasaulyje, kur išsimokslinimas, kvalifikacijos kėlimas bei nuolatinis tobulėjimas yra didelė prerogatyva ieškant darbo, jį keičiant bei kylant karjeros laiptais. Tai labai svarbu ir Lietuvoje. Todėl visai nenuostabu, kad aukščiausi vertinimai ir buvo šiame klausimyne jaunesnio amžiaus darbuotojų.

Konkurencinės rinkos supratimas (žr. 20 pav.) didesnis neseniai įmonėse dirbantiems darbuotojams. Akivaizdu, nes jie greičiausiai yra atėję būtent iš privataus kapitalo įmonių, kur konkurencinė rinka ypač stipri. Tuo tarpu darbuotojai, kurie dirba energetinėje sistemoje ilgus metus, galbūt tai jų pirmoji ir vienintelė darbovietė - jiems yra kur kas sunkiau persiorientuoti. Žinoma tai dar priklauso nuo kiekvieno žmogaus asmeninių savybių, noro keistis ir persiorientuoti



20 pav. Respondentų samprata apie konkurencinės rinkos diegimo principus įmonėje

**Vadovų apklausos tyrimo analizė.** Be anketinės analizės buvo atliktas pusiau struktūrinis interviu su trimis respondentais taikant kokybinio tyrimo metodiką. Šiam metodui būdinga vidinė struktūra, tačiau respondentui leidžiama netrukdomai reikšti savo mintis. Jis taikomas apklausiant specialistus, nes jie nelinkę kalbėti nežinoma tema. Pusiau-struktūrinis interviu padeda gauti tikslesnę informaciją<sup>39</sup>.

Kokybinis tyrimas atskleidžia ne tik matomus ir racionaliai suvokiamus įvairių reakcijų bei vertinimų aspektus, tačiau ir giliau slypinčius (pasąmoninius) požiūrius, motyvus, įsitikinimus bei vertybes. Tokia kokybinė analizė leidžia tikslingai modeliuoti kliento veiksmus atspindint esamą situaciją, taip pat prognozuoti ateities poreikius ir numatyti efektyvius jų tenkinimo būdus.<sup>40</sup>

Būta didesnių užmojų, apklausti bent jau keliolika įmonių vadovų, kad įvertinti problemas, kilusias steigiant įmones ir pradedant darbą konkurencinėje rinkoje, prieš tai ilgus dešimtmečius dirbus monopolinių įmonių sudėtyje. Tačiau dėl didelio užimtumo ir nenoro afišuotis ar garsiai reikšti savo asmeninę nuomonę, interviu sutiko dalyvauti trys įmonių vadovai. Iš kurių asmeninės patirties, didelių iššūkių, skaudžių išgyvenimų ir pasirinkto kelio galima apibendrintai išanalizuoti jų mintis užrašytas anketoje interviu metu.

Analizuojant respondentų atsakymus į pateiktus klausimus, pastebima, kad bet kokia įmonės veiklos pertvarka įneša sumaištį kolektyve, atsiranda kur kas didesni iššūkiai norint įmonės vadovams viską atlikti nuosekliai ir teisingai. Tai žinoma neapseinama be konsultacinių firmų, kurios padeda sudėlioti strateginius tikslus, konsultuoja atviros konkurencinės rinkos klausimais.

<sup>39</sup> Virvilaitė R., Jefimov V. (2010) Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/121683.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/121683.html) [žiūrėta 2010-03-12]

<sup>40</sup> Kokybiniai tyrimai SIC [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sic.lt/index.php/lt/p/tyrimu-metodai/kokybiniai-tyrimai> [žiūrėta 2010-03-12]

Tačiau tai nėra lengva ir procesas iš monopolinės nusistovėjusios struktūros pereiti į konkurencinę rinką trunka kelis metus. Per tą laiką įgyjami pagrindiniai reikalingi darbui atestatai – Valstybinės energetikos inspekcijos prie LR Energetikos ministerijos atestatas, suteikiantis teisę eksploatuoti elektros įrenginius bei LR Aplinkos ministerijos atestatas, suteikiantis teisę atlikti statinio dalies projektavimo ir statinio dalies statybos darbus. Šie atestatai neišvengiami pradedant energetinei įmonei dirbti savarankiškai. Dalyvaujant stambaus masto energetikos projektuose neišvengiamai tenka įmonės veiklą standartizuoti pagal KAAVS. Be to kai kurie darbuotojai perkvalifikuojami, pasikviečiama naujų darbuotojų į įmonių kolektyvą tam, kad įneštų naujoves, teigiamas emocijas ryžtą ir norą dirbti. Pasikviečiami dirbti tie, kurie konkurencinėje erdvėje jau nebe naujokai. Tai ypač aktualu įmonės marketingo srityje.

Šis atvejis nagrinėjamas energetiniame sektoriuje dirbančių įmonių pavyzdžiu. Visos šios įmonės užsiima specifinių paslaugų teikimu. Tai nėra plačioji rinka. Visos šios paslaugos ir jų atliekami darbai turi tik tam tikras rinkas, specialius užsakovus. Būtent nuo to ir pradedama dirbti žengiant į konkurencinę kovą su senbuviais konkurentais. Norint prieš konkurentus atrodyti pranašesniais ir geresniais nėra taip lengva.

Didžiausiais iššūkiais praktiškai visi respondentai įvardija įėjimą į naujas rinkas, tinkamą savireklamą. Kad tai suveiktų reikalingos ir asmeninės pažintys, ir galingų monopolinių įmonių vardas bei užnugaris, įmonių vadovų veržlumas ir daugeliu atvejų rizika. Tačiau rizika beveik visada pasitvirtina. Rizikuojama siūlant geriausią kainą, kokybę, projekto įgyvendinimo laikotarpį, taip pat labai svarbu garantijos ir pogarantinis aptarnavimas. Vienu ar kitu veiksniu surizikavus, galima laimėti objektą, kurį tenka nepriekaištingai įgyvendinti, nepavesti užsakovo. Taip žingsnis po žingsnio įeinama į naujas rinkas. Vis daugiau ir daugiau potencialių užsakovų sužino vieni per kitus apie naujai į rinką atėjusias įmones, kurios palieka gerą įspūdį apie save.

Žinoma, kita problema – paveldimas personalas, daugelis kurio jau dirba ne viena dešimtis metų monopolinėje aplinkoje, kur viskas nusistovėję ir žinoma. Ne paslaptis darbo našumas, nes kiekvienas gauna fiksuotą algą ir švelniai tariant nepersistengia. Tai naujai susikūrusiai įmonei, pasiryžusiai konkuruoti atviroje rinkoje viena iš didžiausių uždavinių – kelti darbo našumą, gerinti darbų kokybę ir kultūrą. Apklaustieji respondantai neneigia, kad su kai kuriais darbuotojais teko ir atsisveikinti, kurie per užsibrėžtą laiką nesugebėjo perorientuoti savęs. Susikūrė darbuotojų profsajungos, darbuotojų tarybos, kai kurie darbuotojai pirmaisiais metais priešinosi, tačiau teko suvokti realybę ir pasirinkti – dirbti toliau ir efektyviau, našiau, arba ieškotis darbo kitur. Maždaug prabėgus metams personalas susistyguoja ir tai jau tampa skaudi praeitis. Tačiau žmogus atiduodamas visą save darbe žino už ką mokama alga. Visose įmonėse įdiegtos vienokios ar kitokios darbo užmokesčio motyvacinės, skatinančios sistemos. Darbuotojas žino, kad uždarbis priklausys nuo jo paties pastangų. Tai įtakoja ne vienas faktorius – našumas. Įtakos darbo

užmokesčiui turi ir darbo kultūra, savalaikis darbų atlikimas, darbų sauga ir elektroauga, netgi geri darbuotojų tarpusavio santykiai, kurie skatina darbui, mažina įtampą, pavydą ir kitus neigiamus faktorius. Labai svarbus faktorius įmonėje – darnus kolektyvas. Tam būtini ir neformalūs pasisėdėjimai, nuolatinis bendravimas vadovų su pavaldiniais, problemų išklausymas ir jų sprendimas.

Dirbant konkurencinėje erdvėje būtini rinkos tyrimai, bei kasmečiai užsibrėžiami tikslai. Galbūt viena paslauga neapsimoka, o kitą reikia plėsti arba įvesti naujas paslaugų sritis. Tai įvardina visi respondentai. Ir vienose ir kitose įmonėse yra žmogiškojo potencialo, kurio pagalba galima plėstis ten, kur galima jaustis stipriausiais arba bent jau siekti tokiais būti. Tai projektavimo paslaugos, elektrotechninių įrenginių relinių apsaugų ir valdymo sistemos diegimas bei derinimas, bandymo ir diagnostikos darbai. Šiomis pozicijomis ir yra stiprios apklaustų respondentų įmonės. Visada įmonėje stengiamasi plėsti tas paslaugų sritis, kurios tikimasi atneš didžiausią pelną. Arba daromos tos investicijos, kurios greičiausiai atsipirks. Kaip pavyzdys, projektavimo darbai. Kiekvienoje įmonėje yra gabių ilgametę patirtį turinčių inžinierių, kuriems pakanka išklausius paskaitų ciklą laikyti atestacijos egzaminus ir įgyti LR Aplinkos ministerijos atestatus, suteikiančius teisę projektuoti. Tai minimalios išlaidos įmonėms. Tačiau projektavimas pelninga paslauga, vertinama apie dešimt procentų projektuojamo objekto vertės.



**21 pav.** RST įmonių grupės prekiniai ženklai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Rytų skirstomųjų tinklų stiliaus vadovu (2006). p.4

Postmonopolinėms įmonėms nemažas pranašumas yra turimos didelės pilnai sukomplektuotos bazės, brangi, šiuolaikinė technika, su kuria galima iškart konkuruoti su rinkos senbuviais. Visos anksčiau minėtos įmonės turi itin brangias autolaboratorijas, su kuriomis



atliekama eilė elektrotechninių bandymų. Tokių laboratorijų yra tik kelios Lietuvos mastu. Konkurentai dėl per ilgo atsiperkamumo tokių brangių laboratorijų nesiryžta įsigyti, o kiekvienu atveju užsako paslaugas įmonėms, kurios tą įrangą turi.

Daugiau privalumų, nei trūkumų, respondentai išvelgia ir dėl prekinio ženklo, po kuriuo slepiasi. Tai galingos monopolinės kompanijos, kurios kiekvienam puikiai žinomos Lietuvoje ir už Lietuvos ribų. Stiprus prekinis ženklas (žr. 21 pav.), kaip antai AB Rytų skirstomųjų tinklų, lydi sėkmingam darbui ir dukterines įmones.

Darbai atliekami visos Lietuvos respublikos teritorijoje, stengiantis vis labiau skverbtis į pajūrio zonas, kur sparčiai vystosi vėjų jėgainių statyba, investuojama į ištissus vėjų elektrinių parkus. Nes pajūryje didesnis metinis vėjo greičio vidurkis. Čia nauja energetikos sritis, kurioje vis labiau išsivertina UAB TETAS. Užsienio rinkomis labiausiai domisi UAB Kauno energetikos remontas, nes jų teikiamos specifinės paslaugos, kaip galios transformatorių, turbinų, generatorių, energetinių katilų remontas, Europos ir postsovietinėse šalyse neturi ypatingai didelės konkurencijos. Tai taip pat istoriškai susiklostę geri santykiai su buvusiomis postsovietinėmis respublikomis ir dar prieš kelias dešimtis metų daug dirbta, statyta plečiant Rusijos elektrinių, elektros tinklų ir pramonės gigantų energetinį ūkį. Tuometinis AB Lietuvos energijos padalinys buvo vertinamas, kaip viena iš geriausių energetikos remonto kompanijų, atliekanti darbus kokybiškai. Todėl dar ir šiandien UAB Kauno energetikos remontas atranda rinkas Pabaltijo šalyse, ar gretimoje Kaliningrado srityje, kur tenka remontuoti turbinas, galios transformatorius ir panašią įrangą.

Svarbiausi artimiausios ateities tikslai visoms įmonėms yra plėtra, naujų rinkų paieška ne tik Lietuvos respublikoje, bet ir Europoje. Tai gali įtakoti prisidedant prie jungčių įgyvendinimo į Švediją bei Lenkiją. Taip pat įtakos geri bendradarbiavimo santykiai su užsienio kompanijomis, kurios tiekia šiuolaikišką vakarietišką įrangą Lietuvoje bendriems projektams įgyvendinti.

**Analizės išvados.** Apklausus 120 energetinėje sistemoje dirbančių darbuotojų galima teigti, kad sparčiai žengiant monopolinėms įmonėms į konkurencinę rinką žmonės tiki sistemos strategija, pripažįsta, kad einama tinkama linkme. Konkurencinė rinka kelia nemažai iššūkių žmonėms, įpratusiems prie monotonijos. Tačiau tai tik į gera. Kyla darbuotojų darbo našumas ir kokybė, itin vertinama darbo vieta, suvokiama mokslo, persikvalifikavimo svarba. Kiekvienas darbuotojas stengiasi būti geresnis, už kitą, atsiranda sveika konkurencija, kuri neša naudą įmonei.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą Lietuvos autorių : Davulio G., Grižibauskienės E., Jakučio A., Kriaučionienės M., Kuodžio R., Lastausko P., Lydekos Z., Pranulio V., Šimašiaus R., Tidikio R. ir kt.) bei užsienio autorių: Wonnacott P., Wonnacott R., Rowley J., McKenzie R.B., Variou H.R., Лившиц А.Я., Никифоров А., Пиндайк Р. ir kt., nustatyta, kad mokslininkų nėra vienoda pozicija į monopolijų sampratą. Monopolijos atsiranda kontroliuojant tam tikrus išteklius, taip pat susijungus keletui gamintojų, natūralią monopoliją lemia masto ekonomija. Lietuvoje dominuoja natūralios ir dominuojančios rinkoje monopolijos.

2. Ištyrus makro aplinkos veiksnius ir jų įtaką organizacijos marketingo valdymui teigtina, kad labiausiai įtakojantys veiksniai yra nacionalinė ir vietinė aplinka įmonės sėkmingam darbui, nes pagrindinė veikla vykdoma Lietuvos teritorijoje. Tyrime atlikus analizes: politinė – teisinė, ekonominė, socio – kultūrinė ir technologinė matyti, kad įmonės veiklos rezultatai labai priklauso nuo ekonominės situacijos pasaulinėje rinkoje įsigyjant naujus įrenginius, nacionalinėje ir vietinėse rinkose – teikiant specializuotas elektros tinklo paslaugas. UAB TETAS stabili ir sėkmingai užkariaujanti nemažą Lietuvos rinkos dalį įmonė savo srityje dėl aukštos kvalifikacijos personalo, ilgametės patirties, šiuolaikiškos technologinės įrangos.

3. Atlikus rinkos pozicijos vertinimą, teigtina, kad nagrinėjama įmonė, UAB TETAS, turi tvirtas pozicijas visoje AB Rytų skirstomųjų tinklų teritorijoje, bei sparčiai žengia užkariaudama Lietuvos vakarus. Plečiamos tos veiklos sritys, kurios labiausiai perspektyvios ir mažesnėmis sąnaudomis tikėtinas didelis pelnas, t.y. galios transformatorių remontas, relinių apsaugų ir automatikos derinimo darbai, projektavimas, projektų valdymas, tiesioginė partnerystė su užsienio kompanijomis įsigyjant įrenginius iš pirmų rankų.

4. Atlikus marketingo veiklos analizę, išaiškintos įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės ir galimos grėsmės. Pateikta teikiamų paslaugų gyvavimo ciklo analizė. Visa tai aiškiai apsprendžia tolimesnę sėkmingą įmonės veiklą. Išanalizavus konkurencines rinkas, galima teigti, kad Lietuvoje yra apie dešimt potencialių konkurentų, siūlančių analogiškas paslaugas. Įvertinant išanalizuotus veiksnius, UAB TETAS turėtų stiprinti pozicijas dabartinėse pagrindinėse veiklose, kartu gerinant veiklos procesus bei funkcijas, išnaudojant resursus bei patenkinant visus įtakingus strateginius suinteresuotuosius.

5. Darbuotojų apklausos rezultatai parodė kokia vyrauja darbuotojų vidinė atmosfera monopolinei įmonei vykdant veiklos transformaciją, žengiant konkurencinės rinkos kryptimi. Apibendrinant apklausos rezultatus galima teigti, kad sparčiai žengiant monopolinėms įmonėms į konkurencinę rinką, žmonės tiki sistemos strategija, pripažįsta, kad einama tinkama linkme. Konkurencinė rinką kelia nemažai iššūkių žmonėms, įpratusiems prie monotonijos. Tačiau tai tik į

gera. Kyla darbuotojų darbo našumas ir kokybė, itin vertinama darbo vieta, suvokiama mokslo, persikvalifikavimo svarba. Kiekvienas darbuotojas stengiasi būti geresnis, už kitą, atsiranda sveika konkurencija, kuri neša naudą įmonei.

6. Režiuojant teigtina, jog vykdomos pamatuotos monopolinių įmonių veiklos transformacijos skatina įmones efektyvesnei veiklai, naujovėms, vakarietiška praktikai. Labai svarbūs ilgalaikiai užsibrėžiami tikslai, energetikos strategijos, kuria linkme bus einama artimiausius penkis ar dešimt metų. Sistemingas požiūris į ilgalaikes perspektyvas yra sėkminga ateitis šalies ūkyje.

## REKOMENDACIJOS

1. UAB TETAS steigti padalinį Lietuvos vakarinėje dalyje, taip tikintis užimti stipresnes pozicijas pajūrio rinkoje, kur sparčiai vystosi uosto pramonė, statomi vėjo jėgainių parkai. Būtent turint vietinį padalinį Klaipėdos apskrityje bei pritraukiant patyrusius savo srities profesionalus iš konkuruojančių įmonių, kurie jau žino šio regiono rinkos niuansus, galima tikėtis didelės sėkmės tiesiogiai bendradarbiaujant su vietiniais užsakovais bei investuotojais. Dar didesnės plėtros ambicijos – darbų paieška užsienyje, bent jau artimose Pabaltijo šalyse ar Lenkijoje tam samdant bent po vieną toje šalyje marketingo specialistą, kuris užsiimtų tiesiogine darbų paieška. Užsienio rinkoms patraukliausios būtų galios transformatorių remonto, bandymų ir diagnostikos paslaugos.

2. Glaudžiau bendradarbiauti su užsienio kompanijomis, gaminančiomis brangią elektrotechninę įrangą. Imtis vienintelio tiesioginio įrangos platintojo šalyje vaidmens. Aktualiausia pastaruoju laikotarpiu – vidutinės įtampos skirstomieji įrenginiai bei jų komponentai. Tai atneštų įmonei papildomas lėšas, didintų apyvartinį kapitalą, palengvintų pozicijas prieš konkurentus siūlant geriausią kainą viešųjų konkursų metu.

3. Įmonės viduje palaipsniui mažinti pirminių grandinių elektrotechninį personalą, kuris yra mažiau kvalifikuotas. Šio tipo darbai reikalauja didelių sąnaudų, laiko apimčių ir neša mažiausiai pelno, nes rinkoje šioje srityje didžiausia konkurencija, įsteigta gausybė panašias paslaugas atliekančių įmonių.

Plėsti intelektualų personalą vykdyti pačius sudėtingiausius elektrotechnikos ir automatikos projektus, kur reikalingi RAA terminalų programuotojai, derintojai, valdymo sistemų specialistai. Šios srities konkurencija rinkoje kur kas mažesnė, darbų bei atliekamų paslaugų kainos aukštos, projektų įgyvendinimui nereikia didelių investicinių lėšų. Tam reikia turėti sudėtingus matavimus atliekančius brangius tikrinimo stendus, taip pat nuolat kelti personalo kvalifikaciją Lietuvos bei užsienio kompanijose, su kurių produktais dirbama. Tai būtinas žingsnis per artimiausius 2 -5 metus norint vystyti sėkmingą veiklą energetinėje sistemoje.

4. Pilnam projektų valdymui pritraukti bent vieną energetikos duomenų surinkimo ir valdymo sistemų ( SCADA) specialistą. Tai suteiktų bendrovei didesnes laisves be subrangovų įgyvendinti sudėtingiausius energetinių sistemų derinimo ir paleidimo darbus.

Taip pat įdarbinti statybų vadovą, turintį aukštąjį statybos inžinerijos ar architektūros išsilavinimą ir sėkmingo darbo patirtį. Įmonei turint statybų vadovą galima pilnai koordinuoti sudėtingiausius didelės apimties energetinius objektus bei vykdyti bendrastatybinius darbus su esamu personalu be subrangovų pagalbos.

5. Investuoti į autoparko atnaujinimą, nes pusė brigadinių automobilių daugiau kaip dešimties metų senumo, fiziškai susidėvėję, nuolat genda, neekonomiški (ypač kada kuro kainos viršija

daugelį Europos sąjungos šalių), objektai pasiekiami per ilgesnį laiką. Mažiausiai skausminga išeitis – išperkamoji automobilių nuoma, reguliariai mokant už transportą dalimis.

## LITERATŪRA

1. AB Rytų skirstomųjų tinklų stiliaus vadovas (2006).
2. AB Rytų skirstomųjų tinklų 2006 - 2009 m. veiklos apžvalga.
3. AB Rytų skirstomųjų tinklų 2007 - 2009 m. metinė ataskaita.
4. Albrechtas J. (2006) Rinkodaros komplekso politika. Vilnius
5. Davulis G. (2009). Ekonomikos teorija. Vilnius.
6. Dubonikas G.(2008). „Dujų OPEC – nauja pasaulinė monopolija“, // *Sekundė*. 2008-11-17. Prieiga per internetą: <http://www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=53510> [žiūrėta 2009-06-08]
7. Dudėnas R. (2006) Rinkodara. Šiauliai
8. Ginevičius R. ir kt. (2008). Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas // *Verslas: teorija ir praktika. VGTU, Nr.9(4)*;
9. Grižibauskienė E. (2004), Monopolijų apsuptyje// *Veidas, Nr.41*.
10. Jakutis A. (2007). Ekonomikos teorija. Vilnius.
11. Jankauskas V., Labele M. (2009). Comparison of electricity distribution privatization in Bulgaria, Romania and Lithuania.// *Energetika, T55. Nr.2*.
12. Juršytė J. (2009). ES beveik susitarė su energetikos monopolijomis // *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: [http://vz.lt/straipsnis/2009/03/25/ES\\_beveik\\_susitare\\_del\\_kovos\\_su\\_energetikos\\_monopolijom#continue](http://vz.lt/straipsnis/2009/03/25/ES_beveik_susitare_del_kovos_su_energetikos_monopolijom#continue) [žiūrėta 2009-06-10]
13. Kazlauskas E. (2005) Agro rinka // *LRŽŪM informacinis statistinis leidinys*. Prieiga per internetą: <http://www.vic.lt/ris/index.php?id=6204&action=print> [žiūrėta 2009-09-15]
14. Kokybiniai tyrimai SIC [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sic.lt/index.php/lt/p/tyrimu-metodai/kokybiniai-tyrimai> [žiūrėta 2010-03-12].
15. Konglomeratas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Konglomeratas> [žiūrėta 2009-11-27].
16. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas.
17. Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2005) Marketingo valdymas. Kaunas
18. Kriaučionienė M. (2009) Marketingo valdymas, // *Paskaitų konspektas. KTU*.
19. Kuodis R. Natūralios monopolijos Lietuvoje: ar yra alternatyva protingam reguliavimui. Prieiga per internetą: <http://neris.mii.lt/~ekonomika/main.html> [žiūrėta 2009 12 10].
20. Lastauskas P.(2008). Gelbstintis nuo ekonominės monopolijų teorijos: priešnuodžiai pagal Murray N. Rothbard [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.lrinka.lt/Pranesim/Povilas\\_Lastauskas\\_2008.pdf](http://www.lrinka.lt/Pranesim/Povilas_Lastauskas_2008.pdf). [žiūrėta 2009 12 10]
21. LEO LT, AB technikos komitetas. (2009). Perdavimo ir skirstomųjų tinklų strategija. Vilnius.

22. Lietuvos energija AB. Annual report 2006 - 2009.
23. LR Elektros energetikos įstatymas (2000) // *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. 66-1984; 2004, Nr. 107-3964.
24. LR Energetikos įstatymas (2002) // *Valstybės žinios*, 2002-06-07, Nr.56-2224.
25. Lietuvos Respublikos Specialios paskirties akcinės bendrovės „Lietuvos energija“ reorganizavimo bei šilumos ūkio ir jo valdymo perdavimo savivaldybėms įstatymas 1997 m. balandžio 8 d. Nr. VIII-182 // *Valstybės žinios*, 1997-04-18, Nr. 33-814.
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2001-12-05 Nr. 1474 „Dėl teisės aktų, būtinų Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymui įgyvendinti, patvirtinimo [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=342973](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=342973) [žiūrėta 2009 03 02].
27. Šimašius R. (2005) Energetikos politika: priemonės, galimybės ir kryptys. // *LLRI*. Prieiga per internetą: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0soTYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sudarymo+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEE\\_SiMWxNIecJRAyEQYFx3yGulMPkK19MsJvF6cAY\\_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSF\\_MSeJPqZmy\\_59Hp6EnDf\\_Nji\\_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O\\_gbXu\\_4BN9HdeX&sig=AHIEtbSwXD7E8TImD9b3zDRxrxKvp09PfA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUvh0soTYKsJ:www.lsta.lt/files/studijos/Studija1.pdf+.Energetikos+reform%C5%B3+patirtis:+reform%C5%B3+pob%C5%ABdis+ir+j%C5%B3+darymo+arba+sudarymo+pasekm%C4%97s&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEE_SiMWxNIecJRAyEQYFx3yGulMPkK19MsJvF6cAY_7R0EH9B1-XZRGAgV1wCrXSF_MSeJPqZmy_59Hp6EnDf_Nji_CEOmE1ipivrBS-3uGGv1Y2jITo6DQZg5knZ55O_gbXu_4BN9HdeX&sig=AHIEtbSwXD7E8TImD9b3zDRxrxKvp09PfA). [žiūrėta 2009 09 15]
28. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. (2005) Energetikos reformų patirtys: reformų pobūdis ir jų darymo arba nedarymo pasekmės. Prieiga per internetą: <http://www.lsta.lt/files/studijos/Studija3.pdf> [žiūrėta 2009 09 15]
29. Lydeka Z. ir kt. (2006). *Ekonomika*. Kaunas.
30. McKenzie R.B. In defence of monopoly .Prieiga per internetą: <http://www.cato.org/pubs/regulation/regv32n4/v32n4-3.pdf> [žiūrėta 2010 03 10].
31. Milčiuvienė S. (2006). Kainų teisinio reguliavimo aktualijos Lietuvos elektros energijos rinkoje. // *Jurisprudencija*, Nr.80.
32. Monopolija [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Monopolija> [žiūrėta 2009-05-29]
33. Nacionalinė energetikos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. X-1046 // *Valstybės Žinios*, 2007, Nr. 11-430.
34. Newbery D. (2006). Refining market design. Prieiga per internetą : <http://www.dspace.cam.ac.uk/bitstream/1810/131665/1/eprg0515.pdf>. [žiūrėta 2010-04-28].
35. Paulauskas A., Paulauskas S. (2008). Vėjo energetikos plėtros veiksniai // *Elektros erdvės*, Nr.1
36. Paunksnienė J. ir kt. (2009). *Mikroekonomika*. Vilnius.

37. Pažėraitė A., Krakauskas M (2005) Europos sąjungos ir Lietuvos energetikos teisės skirtumai, // *Energetika Nr1*.
38. Pranulis V. (2008). Marketingas. Vilnius.
39. Pranulis V. (1998). Marketingo tyrimai. Vilnius.
40. Rasteikienė A. (2005). Mikroekonomika. Vilnius.
41. Rinkų tyrimai, KTU [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/121683.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/121683.html) [žiūrėta 2010-03-12].
42. Rowley J. (2009). Superpoly: monopoly in the twenty – first mentury.// *Management Research News, Nr 32.8*.
43. Snieška V., Starkienė G. (2002). Mikroekonomika. Kaunas.
44. Stankevičius Č.V. (2006). Energetikos grėsmės ir saugumo stiprinimo uždaviniai (II). Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2006-08-30-ceslovas-vytautas-stankevicius-energetikos-gresmes-ir-saugumo-stiprinimo-uzdaviniai-ii/5093>. [žiūrėta 2010-04-26].
45. Šimašius R., Šilėnas Ž. (2006) Konkurencijos galimybės Lietuvos šilumos sektoriuje. Prieiga per internetą: [http://209.85.129.132/search?q=cache:GwxYz6X1HtQJ :www.lsta.lt/files/studijos/5LLRI-analize-Konkurencij.pdf+monopolijos+samprata&cd=19&hl =lt&ct=clnk&gl =lt&lr=lang\\_lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:GwxYz6X1HtQJ :www.lsta.lt/files/studijos/5LLRI-analize-Konkurencij.pdf+monopolijos+samprata&cd=19&hl =lt&ct=clnk&gl =lt&lr=lang_lt) [žiūrėta 2009-06-05].
46. Štilinis R.(2006) Elektros rinkos kūrimo tendencijos.// *Ekonomika Nr75 p. 105 - 119*
47. Tamašauskienė Z. (2001) Pagrindiniai rinkos struktūrų tipai. Šiauliai
48. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
49. UAB TETAS direktoriaus įsakymas (2006) „Dėl bendrovės firminio stiliaus vadovo“ Nr. P\_85
50. UAB TETAS (2005) valdybos posėdžio protokolas, // *Nr2*.
51. UAB TETAS 2007 m. metinė ataskaita.
52. UAB TETAS 2008 m. metinė ataskaita.
53. UAB TETAS 2009 m. metinė ataskaita.
54. Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clotley B. (1998) Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas
55. Urterhauser L. (2006) Marketingo tyrimai. Vilnius
56. Variau H.R. (2004). Mikroekonomika. Vilnius.
57. Vijeikis J. (2003) Rinkodara. Vilnius
58. Virvilaitė R., Jefimov V. (2010) Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkosaplinkostyrimai\\_I/121683.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkosaplinkostyrimai_I/121683.html) [žiūrėta 2010-03-12]
59. Wegenas M. (2009) Strateginė analizė. Prieiga per internetą: [http://www.ku.lt/coastlearn/policy\\_analysis/identifyingalternatives\\_metodai.html](http://www.ku.lt/coastlearn/policy_analysis/identifyingalternatives_metodai.html). [žiūrėta 2009-05-29]



60. Wonnacott P., Wonnacott R. (1997). Mikroekonomika. Poligrafija ir informatika. Kaunas
61. Zaicevas S. (1992). Monopolinė rinka. Kaunas.
62. Барышева А.В. (2006). Монополизм и антимонопольная политика.
63. Костусев А. (2003). Конкуренция, монополизм и развитие.
64. Лившиц А.Я. (2000). Введение в рыночную экономику.
65. Мельков М. (1994). Учебник по основам экономической теории.
66. Никифоров А. (2004) “Выявление монопольно высоких цен”, // *Экономика и жизнь. НОЗ*
67. Никитин С. (2004). Государство и проблема монополии.
68. Пиндайк Р. (2009). Микроэкономика.
69. Тотьев К. (1995). “Государственная и естественная монополии”.
70. Улашев Б. (2002). Чистая монополия: характерные черты.
71. Шуртухина У. (2005). Маркетинг [interaktyvus]. MIBIF. Biznio, informacinių technologijų ir finansų institutas. Prieiga per internetą:  
[http://www.mibif.ru/proftest/market/6/ls4\\_45.htm](http://www.mibif.ru/proftest/market/6/ls4_45.htm) [žiūrėta 2009-01-14].

**Šiaulių universitetas**  
**Socialinių mokslų fakultetas**  
**Vadybos katedra**

**LIETUVOS ELEKTROS ENERGETINĖJE SISTEMOJE DIRBANČIŲJŲ**  
**APKLAUSOS ANKETA**

**Vykdomos apklausos esmė:** sudaryta anketa apklausti Lietuvos elektros energetinėje sistemoje dirbančius darbuotojus. Norima išsiaiškinti esamos vidinės energetinių įmonių atmosferos padarinius, restruktūrizuojant įmones, bei skatinant jas dirbti konkurencinės rinkos sąlygomis.

**Anketos pildymo instrukcija**

1. Elektroniniu paštu gautą anketą išsaugokite savo kompiuteryje.
2. Į anketoje pateiktus klausimus atsakykite paeiliui. Pasirinktą atsakymą pažymėkite kryžiu.
3. Anketoje yra pateikti teiginiai. Prašome pažymėti prie kiekvieno teiginio, kiek Jūs sutinkate su šiuo teiginiu skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate, o 10 - visiškai sutinkate. Jei manote, kad klausimas skirtas ne Jums arba neturite nuomonės tuo klausimu, pažymėkite atsakymą N/N (neturiu nuomonės).
4. Užpildę anketą išsaugokite joje darytus pakeitimus.

Tyrimas vykdomas elektroniniu būdu.

Iš anksto dėkoju už atsakymus

### I. Elektros energetinės sistemos tikslai ir strategija

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku												
1.	Man suprantami energetinės sistemos ilgalaikiai tikslai ir strategija.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Man svarbu žinoti, kokie energetinės sistemos ilgalaikiai tikslai ir strategija.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Aš esu informuojamas, jei keičiasi energetinės sistemos strategija ar tikslai.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Man žinoma informacija apie perdavimo ir skirstomojo tinklo bendrovių rezultatus bei tikslų pasiekimą.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Man yra suteikta galimybė išsakyti savo nuomonę apie bendrovės, kurioje dirbu, veiklą bei pasiektus rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Į mano nuomonę yra atsižvelgiama priimant sprendimus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### II. Energetinių įmonių kultūra

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku												
7.	Man yra suprantamos energetinės sistemos vertybės.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Man yra priimtinos energetinės sistemos vertybės.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Vertybės nuolat yra perduodamos darbuotojams.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Aš galėčiau įvardinti pagrindines puoselėjamas vertybes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Įmonių viduje laikomasi energetinės sistemos vertybių.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. Energetinės sistemos įmonių ryšiai

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku												
12.	Man svarbu, ką žiniasklaida rašo apie energetinę sistemą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Žiniasklaidoje apie energetinę sistemą pateikiama informacija atitinka man žinomą informaciją.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Bendrovėje, kurioje aš dirbu, pakanka vidinės informacijos, apie tai kas man svarbu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Aš tokią informaciją gaunu reguliariai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Apie svarbius bendrovei įvykius sužinau iš vadovo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Apie svarbius bendrovei įvykius sužinau iš žiniasklaidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Aš žinau, į ką kreiptis bendrovėje esant nenumatytiems, ypatingiems atvejams	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. Mano tikslai ir atsakomybės. Karjeros galimybės

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku												
19.	Man yra nustatyti aiškūs tikslai, kuriuos aš turiu pasiekti savo darbe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Man yra aiški mano atsakomybė už darbą.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Aš turiu pakankamus įgaliojimus savo atsakomybių ribose.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Aš galiu pasinaudoti karjeros galimybėmis bendrovėje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Bendrovės viduje yra nuolat informuojama apie laisvas darbo vietas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Aš galiu dalyvauti atrankoje į laisvą darbo vietą lygiai kaip ir kandidatai iš išorės.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### V. Atlygio ir socialinių garantijų sistema

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku												
25.	Aš suprantu, kaip nustatytas mano pagrindinis atlyginimas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Aš žinau, nuo ko priklauso mano pagrindinio atlyginimo peržiūrėjimas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Mano atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Man suprantama šiuo metu veikianti skatinimo sistema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Šiuo metu veikianti skatinimo sistema skatina mane siekti bendrovės man keliamų tikslų.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Man svarbu ne tik finansinis atlygis, bet ir tai, jog bendrovė pripažįsta mano indėlį.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Aš žinau bendrovės socialinių garantijų, numatytų kolektyvinėje sutartyje, sistemą.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Man užtikrinamos visos socialinės garantijos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Aš patenkintas darbo užmokesčio sistema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Mano gaunamas atlyginimas mane tenkina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### VI. Darbo vertinimas, mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimas

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku												
35.	Mano darbas yra reguliariai vertinamas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Aš suprantu mano darbo vertinimo kriterijus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Man priimtini mano darbo vertinimo kriterijai.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Bendrovės man siūlyti mokymai buvo naudingi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Vadovybė skatina mane mokytis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Sudaromos visos sąlygos derinti darbą ir studijas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VII. Konkurencinės rinkos diegimas

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku										
41.	Man nebuvo sunku persiorientuoti iš monopolinės valdymo sistemos į konkurencinės rinkos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Konkurencinės rinkos modelis energetinėje sistemoje man yra priimtinesnis, nei monopolinės.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Konkurencinė rinka verčia mane tobulėti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Progai pasitaikius, grįžčiau į monopolijos principu dirbančią įmonę.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Konkurencinė rinka yra labiau orientuota į elektros energijos vartotoją.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VIII. Respondento duomenys

### 46. Nurodykite, kuriai pareigybių grupei Jūs priklausote:

1.  Struktūrinio padalinio vadovas;
2.  Specialistas, grupės vadovas;
3.  Elektromonteris.

### 47. Respondento stažas energetinėje įmonėje:

1.  iki trejų metų;
2.  iki penkiolikos metų;
3.  virš penkiolikos metų.

### 48. Išsilavinimas:

4.  profesinis;
5.  aukštesnysis;
6.  aukštasis.

### 49. Amžius:

7.  iki 30 m;
8.  iki 45 m;
9.  iki 55 m;
10.  virš 55 m;

### 50. Lytis:

11.  vyras;
12.  moteris;

**Šiaulių universitetas**  
**Socialinių mokslų fakultetas**  
**Vadybos katedra**

**VADOVO APKLAUSOS ANKETA**  
**INTERVIU PROTOKOLAS**

**Interviu esmė:** išsiaiškinti pagrindinius niuansus monopolinėms įmonei steigiant dukterines bendroves, kurių tikslai- darbas konkurencinės rinkos sąlygomis

<b>Bendri apklausiamojo duomenys</b>	
Vardas Pavardė	
Pareigos	
Stažas užimamose pareigose	
Darbovietės pavadinimas	

Klausimai- atsakymai:

**1. Klausiantysis:**

Įvardinkite pagrindinius teigiamus faktorius Jūsų įmonei pradėjus dirbti konkurencinės rinkos sąlygomis;

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. Klausiantysis:**

Kokie didžiausi iššūkiai teko įmonei, pradėjus darbų paieškas atviroje konkurencinėje erdvėje?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Klausiantysis:**

Kaip greit įmonės personalas persiorentavo iš monopolinės struktūros į šiandienos situaciją? Ar jaučiamas darbo našumo padidėjimas?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. Klausiantysis:**

Ar plečiate įmonės siūlomų paslaugų spektrą?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

**5. Klausiantysis:**

Kokie pagrindiniai pranašumai Jūsų įmonės prieš kitas įmones - konkurentes?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

.....

**6. Klausiantysis:**

Kaip padeda ar trukdo Jūsų įmonei prekinis ženklas po vienos iš didžiausių Lietuvos monopolinių koncernų sparnu?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

.....

**7. Klausiantysis:**

Ar bendradarbiaujate su kitomis Europos šalimis siūlant savo paslaugas?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

.....

.....

**8. Klausiantysis:**

Kokie artimiausi Jūsų įmonės tikslai?

**Respondentas:**

.....

.....

.....

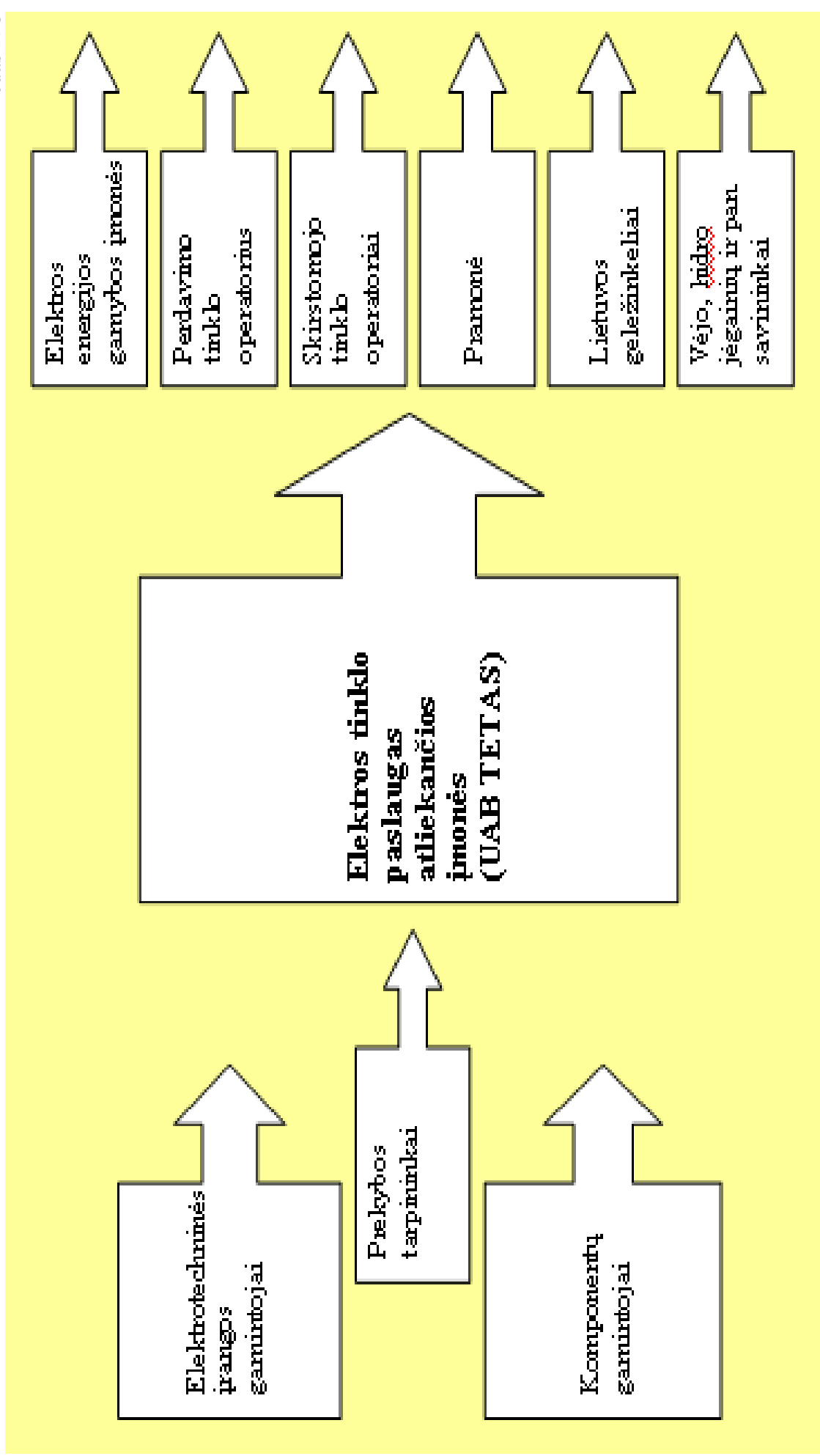
.....

.....

.....

Ačiū už interviu





UAB TETAS vieta Lietuvos elektros energetikos sistemoje