

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

IMANTĖ MARKEVIČIŪTĖ

**VEIKSNIAI, LEMIANTYS RINKOJE ĮSITVIRTINUSIŲ ĮMONIŲ  
ATSAKO STRATEGIJAS Į PERTRAUKIAMĄSIAS INOVACIJAS: TV  
TRANSLIUOTOJŲ INDUSTRIJOS ATVEJIS**

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

2017, Kaunas

Disertacija rengta 2011–2017m. Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultete, Strateginio valdymo katedroje.

**Mokslinis vadovas:**

Prof. dr. Giedrius JUCEVIČIUS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

**Mokslinis konsultantas:**

Prof. dr. Paolo BOCCARDELLI (LUISS Guido Carli universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

**Lietuvių kalbos redaktorius:**

Aurelija Gražina Rukšaitė

**Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:**

Prof. dr. Monika PETRAITĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S) – **pirmininkė**;

Prof. dr. Edita GIMŽAUSKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Soumodip SARKAR (Evoros universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Rimgailė VAITKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. habil. dr. Pranas ŽUKAUSKAS (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

Disertacija bus ginama viešame vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo tarybos posėdyje 2017 m. rugsėjo 29 d. 13 val. Kauno technologijos universiteto Rektorato salėje.

Adresas: K. Donelaičio g. 73-402, 44249 Kaunas, Lietuva.

Tel. (370) 37 300 042; faks. (370) 37 324 144; el. paštas [doktorantura@ktu.lt](mailto:doktorantura@ktu.lt).

Disertacijos santrauka išsiųsta 2017 m. rugpjūčio 14 d.

Su disertacija galima susipažinti internetinėje svetainėje <http://ktu.edu> ir Kauno technologijos universiteto bibliotekoje (K. Donelaičio g. 20, 44239 Kaunas).

## IVADAS

Pertraukiamosios technologijos ir verslo modeliai iš esmės keičia nustatytas „žaidimo taisykles“ daugelyje industrijų, įvairiuose ekonominiuose kontekstuose. Šiuolaikinės kompanijos dažnai susiduria su „inovatoriaus dilema“ tarp pajamų gavimo vystant esamą verslą ir / arba siekio sukurti naują ateities pajamų augimo šaltinį. Pastarasis požiūris dažnai prieštarauja pirmajam. Taigi tinkamo atsakymo radimas sprendžiant „inovatoriaus dilemą“ tampa įmonių, veikiamų pertraukiamųjų inovacijų, išlikimo klausimu.

Kadangi technologiniai pokyčiai skatina verslo modelius iš esmės keistis, TV transliuotojams tampa iššūkiu, kaip pertvarkyti ir atrasti naujas vertes skaitmenizacijos kontekste (Kung, 2008; Picard, 2004). Tačiau mokslininkai kelia klausimą, kas iš tikrųjų trikdo nusistovėjusią tvarką. Pavyzdžiui, interneto televizija yra pateikiama kaip klasikinis „inovatoriaus dilemos“ atvejis – pasak autorių, internetas jau tapo masine prieiga prie vaizdo transliacijų (Suster, 2011). Kitokio požiūrio rėmėjai, pvz., Wolff (2014), teigia, kad vis dėlto naujoji televizija yra pertraukiamoji inovacija ir trikdo interneto, kaip konkurento, plėtrą.

Taigi televizijos industrija dėl skaitmenizacijos ir technologijų konvergencijos pakeitė klasikinį vertikalios integracijos modelį, kuriame turinys iki šiol turėjo atitinkamą infrastruktūrą, į bendrą horizontalių veiklų, arba vertės grandinių, modelį. Kadangi skaitmenizacija panaikina ribas tarp anksčiau skirtingų priemonių tinklų (pvz., kabelinės, palydovinės, antžeminės, interneto, mobiliosios TV (Kung, 2008; Storsul ir Stuedahl, 2007)) ir technologijų (žiniasklaidos, telekomunikacijų ir kompiuterijos), pramonės struktūros ir verslo modeliai žiniasklaidos ekosistemoje patiria transformacijas (Chan-Olmsted ir Kang, 2003).

Remiantis minėtomis sąvokomis, pertraukiamosios inovacijos reikalauja adekvataus atsako verslo modelio ir / ar strategijos požiūriu. Be to, taip pat svarbu žinoti, kokie veiksniai lemia tam tikros atsako strategijos formulavimą pertraukiamųjų inovacijų kontekste. Taigi šis tyrimas siekia nustatyti, kokie veiksniai lemia strateginius lokalių televizijos transliuotojų pasirinkimus, reaguojant į pasaulines pertraukiamąsias inovacijas.

Būdami globalios televizijos industrijos dalimi, lokalūs televizijos transliuotojai tam tikru mastu susiduria su tomis pačiomis pertraukiamosiomis inovacijomis. Mažos atviros ekonomikos, pvz., Lietuva, turinčios stabilią ir skaidrią institucinę ir rinkos aplinką, yra atviros užsienio prekybai, turi specifinį rinkos reglamentavimą, skatinantį naujų rinkos dalyvių kūrimąsi, o ne siekia apsaugoti rinkoje įsitvirtinusius rinkos lyderius (OECD, 2016). Ši sąlyga

sukuria laisvosios konkurencijos sąlygas ir leidžia kelti mokslinius klausimus apie lokalių Lietuvos TV transliuotojų atsako strategijas į globalias pertraukiamąsias inovacijas ir tai lemiančius veiksnius. Šalies kontekstas, šiuo konkrečiu atveju – Lietuva, yra neatsiejamas aspektas kalbant ne tik apie konkurencijos sąlygas, bet ir apie atsako strategijas bei veiksnius. Net ir Baltijos šalyse konkurencinė aplinka televizijos industrijoje yra skirtinga kiekvienoje valstybėje (pvz., monopolinė televizijos rinka Latvijoje), jau nekalbant apie Vakarų šalis ir visą pasaulį. Dažnai pagrindinės literatūros tiriamą temą analizė leidžia identifikuoti bendras atsako strategijas ir veiksnius pertraukiamųjų inovacijų kontekste, paprastai užmirštant kontekstą. Taigi šiuo tyrimu stengiamasi atkreipti dėmesį ir į kontekstą, analizuojant įsitvirtinusių Lietuvos įmonių atsako strategijas ir tą lemiančius veiksnius, remiantis literatūros analize, duomenų analize, globaliu ir lokaliu atveju pristatymu.

Nors mokslininkai savo darbuose nemažai dėmesio skyrė pertraukiamosioms inovacijoms (Christensen, 1997; Christensen ir Overdof, 2000; Markides, 2006; Georgantzis et al. 2005; Yovanof ir Hazapis, 2008; Yu ir Hang, 2010), analizavo technologinę konvergenciją (Bores et al., 2003) arba transformacijas (Medina ir Ojer-Goñi, 2012), pirmojo rinkoje vs antrojo rinkoje įsitvirtinusio žaidėjo veiksmus (Zhou, 2002; Madjdi ir Hüsig, 2011; Viellechner ir Wulf, 2010), atsako strategijas ir jas lemiančius veiksnius (Christensen, 1997; Charitou ir Markides, 2003; Sandström et al., 2009; Viellechner ir Wolf, 2010), pertraukiamąsias inovacijas vertės tinklų kontekste (Christensen, 1997; 2003; Tesfaye ir Nguyen, 2012; Evens 2010), televizijos industriją, kaip inovatyvų sektorių (Worlock, 2007; EY 2013; Friedrichsen ir Muhl-Benninghaus, 2013; Jennes ir Van den Broeck, 2014; Jenner, 2014), ir pertraukiamąsias inovacijas TV industrijoje (Benson 2007; Sarkis, 2009; Storsul ir Krumsvik, 2013), vis dėlto galima teigti, kad šių dedamųjų mokslinio pagrindimo sąsajų teorinėje literatūroje ir empiriniuose tyrimuose nepakanka. Todėl aktualu ištirti atsako strategijas lemiančius veiksnius pertraukiamųjų inovacijų kontekste lokalių televizijos transliuotojų rinkoje.

## **Tyrimo problemos pagrindimas**

„Pertraukimo“ fenomenas yra sudėtingesnė ir daugialypiškesnė sąvoka, nei teigia Christenseno pertraukiamųjų inovacijų teorija. Mokslininkai nesutaria, kokie „inovatoriaus sprendimai“ yra tinkamiausi rinkoje įsitvirtinusioms įmonėms, siekiant atsakyti į inovaciją. Christensen (1997) teigia, kad tokios įmonės gali (1) sukurti naują padalinį arba (2) diegti palaikomąsias inovacijas. Charitou ir Markides (2003) pabrėžia šiuos sprendimus: (1) koncentruotis į esamą tradicinį verslą, (2) ignoruoti inovaciją,

(3) atsakyti į pertraukiamąją inovaciją kita pertraukiamąja inovacija, (4) žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinį verslą arba (5) perimti inovaciją.

Pertraukiamųjų veiklų ir pertraukiamųjų inovacijų ištakos taip pat siejasi su institucijų teorijomis (pvz., Zucker, 1987), kurios pačia savo esme yra panašios į šiuolaikinę Hagel (2015) „pertraukimo modelių“ logiką. Sąvoka „pertraukimo modeliai“ apima technologinę, platformų, klientų, ekonominę ir politinę paradigmas. O institucijų teorija susieja institucinę perspektyvą su požiūriais į politinį, socialinį ir teisinį pagrindą kurti „žaidimo taisykles“ ir apima gamybos, mainų ir platinimo veiklą (North, 1990; Davis ir North, 1971). Taip pat institucijų teorija teigia, jog įstaigos turi įtakos individų ir visuomenės mąstymui, remiantis kultūrine ir politine sistema (Powell ir DiMaggio, 2012; Zucker, 1987). Taigi galima teigti, kad egzistuoja ryšys tarp institucijų teorijos ir atsako strategijų, kadangi institucijos nustato, kaip formuoti politinę, socialinę ir ekonominę aplinką nežinomybės eroje. Tačiau plačiąja prasme vadinamoji „išorinė aplinka“ nėra vienintelis veiksnys, lemiantis atsako strategiją šiame tyrime. Kitų veiksnių paieškos procese svarbu pastebėti, kad mokslinė literatūra nesuteikia daug duomenų, kokie veiksniai lemia specifinės atsako strategijos pasirinkimą pertraukiamųjų inovacijų kontekste skirtingomis aplinkybėmis. Dar daugiau, pasigendama pastarųjų aspektų analizės specifiniuose industriniuose kontekstuose, pvz., TV transliuotojų industrijoje. Kitaip tariant, mokslinė literatūra nepateikia pakankamai teorinių ir empirinių žinių bei tyrimų, susiejančių TV transliuotojų rinkoje įsitvirtinusių įmonių, patiriančių pertraukiamąsias inovacijas, veiksnius ir atsako strategijas. Taigi pagrindinis mokslinio tyrimo klausimas yra: **kokie veiksniai lemia rinkoje įsitvirtinusių TV transliuotojų įmonių atsako strategijos pasirinkimą pertraukiamųjų inovacijų kontekste?**

Teorinis tyrimo reikšmingumas grindžiamas teorijos pritaikymu praktikoje, specifiniame kontekste, siekiant papildyti, keisti, plėsti teorinę literatūrą, pasiūlant naujų išvalgų pertraukiamųjų inovacijų kontekste, mažų atvirų ekonomikų teorijoje, strateginio valdymo, verslo modelių teorijose, ir kartu susiejant pastaruosius teorinius požiūrius konkrečiuose industriniuose kontekstuose. Iš praktinės perspektyvos analizė, remiantis empiriškai patikrintu tyrimo modeliu, pademonstruoja skirtingus strategijų modelius, kurie leidžia daryti išvalgas vertinant rinkoje įsitvirtinusių įmones, patiriančias pertraukiamąsias inovacijas.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti veiksnius, lemiančius lokalių televizijos transliuotojų atsako strategijas į globalias pertraukiamąsias inovacijas.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijų įvairovę pertraukiamųjų inovacijų kontekste;
2. Išskirti pagrindinius veiksnius (ir jų derinius), kurie lemia rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategiją pertraukiamųjų inovacijų kontekste;
3. Parengti mokslinio tyrimo metodologiją, leidžiančią atskleisti įvairius veiksnius, lemiančius rinkoje įsitvirtinusių įmonės atsako strategijos pasirinkimą pertraukiamųjų inovacijų kontekste;
4. Atskleisti, kokie veiksniai (ir jų deriniai) lemia lokalių rinkoje įsitvirtinusių televizijos transliuotojų atsako strategijos pasirinkimą, susidūrus su globaliomis pertraukiamosiomis inovacijomis.

**Tyrimo objektas** – veiksniai, lemiantys atsako strategijas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, bendra atvejo analizė, atskirų atvejų analizė, duomenų analizė, pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė.

### **Teorinė tyrimo reikšmė:**

1. Konteksto prasme šis tyrimas atskleidžia rinkoje įsitvirtinusių Lietuvos TV transliuotojų atsako strategijų specifiką ir veiksmų svarbą, taip pat ir leidžia pagrįsti tyrimo naujumą ir unikalumą.
2. Tyrimo rezultatai rodo, kad reikia išsamiau paaiškinti, o ne plėsti esamą pertraukiamųjų inovacijų teoriją verslui, taigi padėti įmonėms spręsti „inovatoriaus dilemą“ dabartinio verslo monetizavimo ir / arba naujo šaltinio paieškų aspektu.
3. Remiantis tyrimo išvadomis, siūloma sustiprinti esamas mokslines teorijas verslo modelių literatūros kontekste, susiejant jas su pertraukiamosiomis inovacijomis bei šiomis dedamosiomis: pertraukimo katalizatoriais, atsako strategijomis bei veiksniais, susiduriant su grėsme.
4. Remiantis cituojamų mokslinių tyrimų įžvalgomis strateginio valdymo literatūroje, renkantis atsako strategijas, rekomenduojama susieti bei įvertinti pirmojo rinkoje bei antrojo rinkoje žaidėjo perspektyvas, kadangi šie aspektai nustatyti kaip lemiantys strategijas.
5. Integruotas tyrimo modelis buvo sukurtas ir išbandytas remiantis minėtomis teorinėmis įžvalgomis. Pertraukiamųjų inovacijų kontekste pastarasis modelis apima ir susieja šiuos teorinius konstruktus: pertraukimo katalizatorius, atsako strategijas ir žmogiškuosius / vadybinius bei struktūrinius / organizacinius veiksnius.

### **Praktinė tyrimo reikšmė:**

1. Integruotas tyrimo modelis gali būti naudojamas kaip integralus instrumentas, siekiant atskleisti atsako strategijas ir žmogiškuosius / vadybinius bei struktūrinius / organizacinius veiksnius TV transliavimo industrijoje, taip pat jis gali būti pritaikytas kitų, kitokias inovacines grėsmes patiriančių kūrybinių industrijų atveju. Be to, pastarasis modelis leidžia įmonėms nustatyti rinkos grėsmes ir pasirinkti tinkamą atsako strategiją, remiantis svarbiausiais įmonei veiksniais.
2. Atskleisti žmogiškieji / vadybiniai bei struktūriniai / organizaciniai veiksniai visų pirma leidžia televizijos transliavimo industrijos įmonėms nustatyti veiksnius, kurie yra lemiami konkrečiais atvejais, ir, antra, pasirinkti tinkamas atsako į globalias pertraukiamąsias inovacijas strategijas.
3. Tyrimo rezultatai taip pat leidžia lokalioms televizijos įmonėms įvertinti, ar atsakymas į globalią pertraukiamąją inovaciją – interneto televizijos įveiklinimas – atsipirks, remiantis visų lokalių transliuotojų patirtimi.
4. Įmonių atvejai gali būti naudojami studijų procese.

Disertacinis tyrimas sudarytas iš šių dalių: pirma, remiantis analizuojamos mokslinės literatūros šaltiniais, pateikiama pertraukiamosios inovacijos koncepcija, šių inovacijų vaidmuo bendrajame strategijos diskurse ir pristatoma rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijų įvairovė pertraukiamųjų inovacijų kontekste. Antra, siekiama susieti rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijas ir veiksnius. Šioje dalyje pristatomi žmogiškieji / vadybiniai veiksniai struktūriniai / organizaciniai veiksniai, lemiantys atsako strategijas pertraukiamųjų inovacijų kontekste. Pastarieji konceptai yra integruojami į teorinį tyrimo modelį. Trečia, išanalizavus veiksnius, lemiančius atsako strategijas pertraukiamųjų inovacijų kontekste, sukuriamas mokslinio tyrimo metodas. Išanalizavus televizijos industrijos specifiką ir pristatančius duomenis, vykdomi pilotinis bei pagrindinis tyrimai, atliekant pusiau struktūruotus interviu. Ketvirta, siekiant pristatyti televizijos transliuotojus globalių pertraukiamųjų inovacijų kontekste, empiriškai tikrinamos strategijos ir jas lemiantys veiksniai. Pristatomi pagrindiniai faktai, tendencijos, verslo modeliai, vertės grandinės perspektyva abiem – globaliu ir lokaliu – atvejais. Lokaliu Lietuvos atveju identifikuojami veiksniai, lemiantys lokalių televizijos transliuotojų atsako strategijos pasirinkimą globalių pertraukiamųjų inovacijų kontekste ir atskleidžiamos sąsajos tarp lokalaus televizijos transliuotojo atsako strategijos pasirinkimo ir tai lemiančių veiksnių Lietuvos televizijos transliavimo industrijoje. Paskutiniojoje disertacijos dalyje teikiamos išvados ir rekomendacijos.

## TYRIMO REZULTATŲ SKLAIDA:

1. Markevičiūtė, Imantė; Boccardelli, Paolo; Blažėnaitė, Auksė; Vicentini, Francesca. (*recenzuojamas nuo 02/2017*). Dynamic Capabilities for Open Innovation: the Role of Customer Mindset in Launching an Internet TV. *Mercati e Competitività*. Parma: FrancoAngeli.
2. Markevičiūtė, Imantė; Jucevičius, Giedrius. The role of creativity in organizational value creation: creative competencies in different organizational contexts // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys / Šiaulių universitetas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISSN 1648-9098. 2013, nr. 2 (30), p. 44-55. [M.kr. 03S].
3. Markevičiūtė, Imantė; Blažėnaitė, Auksė. Interaction between consumers and business agents in the fashion industry // *Social Sciences = Socialiniai mokslai / Kaunas University of Technology*. Kaunas: Technologija. ISSN 1392-0758. 2011, nr. 2(72), p. 35-43. [M.kr. 03S].
4. Boccardelli, Paolo; Markevičiūtė, Imantė. Changing the value proposition of a business model: the recombinant innovation approach // 15th International CINet Conference: Operating innovation - innovating operations, 7-9 September, 2014, Budapest, Hungary [elektroninis išteklius] / Corvinus University of Budapest. [S.l.]: CINet, 2014, ISBN 9789077360170. p. 207-217. [M.kr. 03S].
5. Markevičiūtė, Imantė. Teoriniai vartotojų poreikių kūrimo mados sektoriuje aspektai // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai : 14-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija "Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos", 2011 m. gegužės mėn. 6 d. / Vytauto Didžiojo universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 2011, Nr. 14, p. 152-160. [M.kr. 03S].
6. Markevičiūtė, Imantė. Verslo modelio inovacijų kontekstualumas // *Tiltas į ateitį = The Bridge to the Future : [elektroninis išteklius] / Kauno technologijos universitetas*. Kaunas: Technologija. ISSN 1822-7260. 2013, nr. 1 (7), p. 299-303.
7. Jucevičius, Giedrius; Stankevičė, Inga; Šajeva, Svetlana; Markevičiūtė, Imantė; Jozeliūnas, Aurimas. (atiduota spaudai). Inovacijų strategijos: vėluojančios ekonomikos perspektyva. Kaunas: Technologija.



## **TURINYS**

### Įvadas

1. Pertraukiamosios inovacijos ir įsitvirtinusių rinkoje įmonių strategijos: konceptualus pagrindas ir sąsajos

1.1. Pertraukiamosios inovacijos koncepcija: C. Christenseno teorija, jos kritika ir adaptacijos

1.2. Pertraukiamosios inovacijos bendrame strategijos diskurse

1.3. Rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijų įvairovė pertraukiamųjų inovacijų kontekste

2. Rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijų pasirinkimas pertraukiamųjų inovacijų kontekste: integruotas teorinis modelis, susiejantis strategijas su veiksniais

2.1. Pertraukiamosios inovacijos prigimtis ir tipas

2.2. Žmogiškieji / vadybiniai veiksniai ir atsako strategijos pertraukiamųjų inovacijų kontekste

2.3. Struktūriniai / organizaciniai veiksniai ir atsako strategijos pertraukiamųjų inovacijų kontekste

2.4. Integruotas teorinis modelis

3. Tyrimo metodologija

3.1. TV industrija: jos specifika, tendencijos ir duomenys pertraukiamųjų inovacijų eroje

3.2. Empirinio tyrimo dizainas ir kintamieji

4. Televizijos transliuotojai ir globalios pertraukiamosios inovacijos: strategijos ir lemiantys veiksniai

4.1. Globali televizijos transliuotojų įmonė: pagrindiniai faktai

4.1.1. Pagrindinės tendencijos ir nauji pertraukiamieji verslo modeliai globalioje TV industrijoje

4.1.2. TV transliuotojai kaip veikėjai šiuolaikinėse globaliose žiniasklaidos vertės grandinėse: pagrindiniai iššūkiai

4.1.3. Katalizatoriai ir veiksniai, globaliai pasireiškiantys pertraukiamųjų inovacijų šviesoje

4.2. Lietuvos TV transliuotojai: pagrindiniai faktai vykdant bendrą ir atskirų atvejų analizes

4.2.1. Pagrindinės tendencijos ir nauji pertraukiamieji verslo modeliai Lietuvos televizijos industrijoje

4.2.2. TV transliuotojai kaip veikėjai šiuolaikinėse lokaliuose žiniasklaidos vertės grandinėse: pagrindiniai iššūkiai

4.2.3. Lietuvos TV transliuotojų atsako strategijos pertraukiamųjų inovacijų kontekste

4.2.4. Veiksniai, lemiantys lokalių televizijos transliuotojų atsako strategijos pasirinkimą globalių pertraukiamųjų inovacijų kontekste

4.3. Sąsajos tarp lokalaus televizijos transliuotojo atsako strategijos pasirinkimo ir tai lemiančių veiksnių Lietuvos televizijos transliavimo industrijoje

5. Diskusija ir rekomendacijos

Išvados

Literatūra

Priedai

## **DISERTACIJOS TURINIO APŽVALGA**

### **1. PERTRAUKIAMOSIOS INOVACIJOS IR ĮSITVIRTINUSIŲ RINKOJE ĮMONIŲ STRATEGIJOS: KONCEPTUALUS PAGRINDAS IR SĄSAJOS**

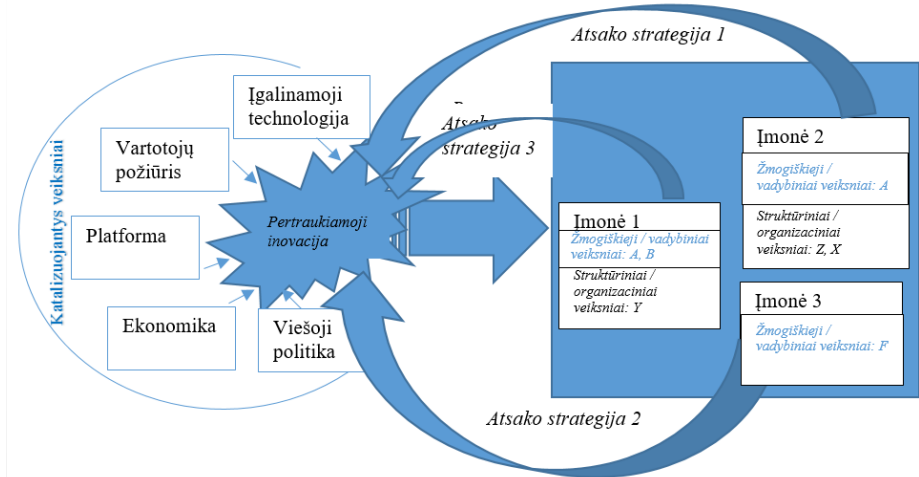
Skyriuje *1.1. Pertraukiamosios inovacijos koncepcija: C. Christenseno teorija, jos kritika ir adaptacijos* pristatomos pertraukiamosios inovacijos remiantis analizuojamos mokslinės literatūros šaltiniais, pateikiama pertraukiamosios inovacijos koncepcija; ji suvokiama kaip inovacija, įveiklinanti technologijas vadybos, rinkodaros ir investicijų politikos srityse, kuri transformuojasi į naujus produktus informacijos, darbo, kapitalo ir materijos pavidalu, taip kuriant papildomą vertę, kaip pagrindinį įmonės tikslą (Christensen, 1997). Tokia inovacija iš esmės keičia skirtingose industrijoje nusistovėjusias taisykles. Pastarosios išvalgos apie besikeičiančias rinkos sąlygas leidžia teigti, jog pertraukimas lemia verslo modelio transformacijas tam tikroje įmonėje strategijos lygmeniu. Taigi toliau skyriuje *1.2. aktualu pristatyti šių inovacijų vaidmenį bendrajame strategijos diskurse*. Įmonės, veikiančios pertraukiamųjų inovacijų kontekste, gali ne tik pačios skatinti aplinkos pokyčius, bet taip pat gali įgauti konkurencinį pranašumą pasirinkdamos tinkamą atsaką į rinkos iššūkius. Šiame disertaciniame tyrime atsako strategijos koncepcija pasirinkta kaip labiausiai tinkama moksliname kontekste. Atsižvelgdamos į įvairius rinkos pokyčius, įmonės turi prisitaikyti arba pasirinkti strategijas ir verslo modelius. Pažymėtina, kad, pasak mokslininkų, įmonės, kurios sėkmingai inovuoja verslo modelius, daugiausia yra tos, kurios taiko interneto teikiamas galimybes kaip jungtį tarp tradicinių veiklų ir verslo modelių. Verslo modelis šia prasme suvokiamas kaip logika, paaiškinanti, kaip įmonės galės išlikti pelningos ir kaip jos keisis bėgant laikui. Todėl svarbu identifikuoti, kaip verslo modelių inovacijos gali generuoti naują vertę industrijoje. Verslo modelio inovacija gali būti siejama su minkštosiomis inovacijomis (pvz., lyderystės įtaka, vadyba ar vizija) arba kietosiomis

inovacijomis ir tapti technologine pasekme veslo modeliuose, t. y. tapti e. verslo modeliu. Paskutinis dalies skyrius *1.3. Rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijų įvairovė pertraukiamųjų inovacijų kontekste* skirtas atskleisti rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijų įvairovę. Mokslinės literatūros analizė, atlikta šiame skyriuje, leidžia išskirti tokias **atsako strategijas** (Christensen ir Bower, 1996; Christensen, 1997; Christensen ir Overdof, 2000; Markides, 2006; Georgantzis et al. 2005; Sandström et al., 2009; Markides, 2006; Worlock, 2007; Yovanof ir Hazapis, 2008; Bores et al., 2003; Medina, 2011): (1) koncentruotis į esamą tradicinį verslą ir palaikomąsias inovacijas, (2) ignoruoti inovaciją, (3) atsakyti į pertraukiamąją inovaciją kita pertraukiamąja inovacija, (4) žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinį verslą tuo pačiu metu, (5) perimti inovaciją bei (6) vykdyti susijungimų ir įsigijimų strategiją.

## **2. RINKOJE ĮSITVRTINUSIŲ ĮMONIŲ ATSAKO STRATEGIJŲ PASIRINKIMAS PERTRAUKIAMŲJŲ INOVACIJŲ KONTEKSTE: INTEGRUOTAS TEORINIS MODELIS, SUSIEJANTIS STRATEGIJAS SU VEIKSNIAIS**

Skyriaus *2.1. Pertraukiamosios inovacijos prigimtis ir tipas* apžvalga leidžia teigti, kad, siekiant išvengti pertraukiamųjų inovacijų rinkoje įsitvirtinusioms įmonėms, svarbu jas pastebėti ir įvertinti tokius pertraukimus **katalizuojančius veiksnus** (Hagel, 2015), kaip: įgalinamoji technologija, vartotojų požiūris, platforma, ekonomika ir viešoji politika. Antrasis skyrius *2.2. Žmogiškieji / vadybiniai veiksniai ir atsako strategijos pertraukiamųjų inovacijų kontekste* leido išskirti šiuos **veiksnus**: (1) strateginė kryptis / vizija, (2) nesavarankiškas (komandos) sprendimų priėmimas, (3) polinkis rizikuoti, (4) vadovų psichologinės ir stebėsenos charakteristikos, (5) ekspertinės žinios, kompetencija ir (6) vadybinis „trumparegiškumas“. Skyriuje *2.3. Struktūriniai / organizaciniai veiksniai ir atsako strategijos pertraukiamųjų inovacijų kontekste* išskiriami šie **organizaciniai / struktūriniai veiksniai**: (1) vertės tinklas, (2) heterogeniškumas, (3) investicijos, (4) resursai, (5) organizacinė letargija, (6) įmonės struktūra ir (7) korporatyvinis valdymas, biurokratija ir politika. Skyriuje *2.4. Integruotas teorinis modelis*, pristatomas iš mažų atvirų ekonomikų perspektyvos, skirtas apžvelgti pertraukiamąsias inovacijas (Christensen, 1997; Christensen ir Overdof, 2000; Charitou ir Markides, 2003; Georgantzis, Peeva, ir Weinberg, 2005; Markides, 2006; Benson, 2007; Sandström, Magnusson ir Jörnmark, 2009; Viellechner ir Wolf, 2010; Madjdi ir Hüsig, 2011; Tesfaye ir Nguyen, 2012;), susieja mokslinės literatūros analizės pagrindu išskirtus **katalizuojančius veiksnus** (Kindström et al., 2013;

Gassmann, Enkel ir Chesbrough, 2010; Iordanova ir Cunningham, 2012; Jackson, 1997; Chesbrough, Vanhaverbeke ir West, 2006; Von Hippel, 1988; Christopherson, 2008; Hagel, 2015; Ringel, Taylor ir Zablit, 2015), **atsako strategijas** (Christensen ir Bower, 1996; Christensen, 1997; Christensen ir Overdof, 2000; Markides, 2006; Georgantzis et al. 2005; Sandström et al., 2009; Markides, 2006; Worlock, 2007; Yovanof ir Hazapis, 2008; Bores et al., 2003; Medina, 2011) **žmogiškuosius / vadybinius veiksnius** (Christensen & Bower, 1996; King ir Baatartogtokh, 2015; Day ir Lord, 1992; Vlaar, de Vries ir Willenborg, 2005; Chesbrough, 2001; Hambrick ir Mason, 1984; Viellechner ir Wulf, 2010) bei **struktūrinius / organizacinius veiksnius** (Dutton ir Duncan, 1987; Christensen ir Bower, 1996; Sandström et al., 2009; Madjdi ir Hüsig, 2011). Žemiau pateiktas paveikslas iliustruoja ryšius tarp šių komponentų.



**1 pav.** Konceptualusis modelis

Taigi modelis, integruojantis minėtas dedamąsias, toliau tikrinamas praktiškai, pasitelkiant tyrimo metodologiją.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo metodologijos** dalyje autorė pirmiausia pristato televizijos industrijos specifiką tiek globaliai, tiek lokaliai ir pagrindžia pasirinktą mokslinio tyrimo metodologiją. Taigi, siekiant įvertinti globalias industrijos tendencijas ir jas patikrinti lokaliame kontekste, vykdomas kelių etapų empirinis tyrimas. Pirmą, pilotiniu tyrimu, vertinant globalios „FOX

International Channels“ įmonės atvejį, siekta nustatyti bendrąsias rinkos tendencijas, kurios vėliau yra pritaikytos atliekant pagrindinį tyrimą. Antra, atsižvelgiant į minėtas tendencijas bei duomenų analizę, konstruojami keturi lokalūs atvejai, kurie vėliau apibendrinti Lietuvos kontekste. Pasirinkta mokslinio tyrimo prieiga: kokybinė. Pasirinkta mokslinio tyrimo strategija: hermeneutinė.

**Empirinio tyrimo tikslas** – atskleisti veiksnius (ir jų derinius), lemiančius lokalių rinkoje įsitvirtinusių televizijos transliuotojų, susiduriančių su globaliomis pertraukiamosiomis inovacijomis, atsako strategijos pasirinkimą.

**Empirinio tyrimo problema.** Egzistuojantys TV industrijos tyrimai ir analizės dažniausiai nagrinėja tik vieną iš perspektyvų: atsako strategijas bei joms įtaką darančius veiksnius (Christensen, 1997; Charitou ir Markides, 2003; Sandström et al., 2009; Viellechner ir Wolf, 2010) pertraukiamųjų inovacijų kontekste arba pertraukiamąsias inovacijas TV industrijoje (Benson, 2007; Sarkis, 2009; Storsul ir Krumsvik, 2013). Taigi esami moksliniai tyrimai neanalizuoja lokalių, nuo konteksto priklausomų rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijos pasirinkimo pertraukiamųjų inovacijų kontekste. Todėl šiame tyrime keliami tokie klausimai:

1. Kokios yra pagrindinės rinkos tendencijos ir nauji pertraukiamieji verslo modeliai televizijos industrijoje?
2. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai televizijos transliuotojams kaip šiuolaikinių žiniasklaidos vertės grandinių veikėjams?
3. Kokios yra Lietuvos televizijos transliuotojų atsako strategijos į pertraukiamąsias inovacijas?
4. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia lokalių televizijos transliuotojų atsako strategijos pasirinkimą globalių pertraukiamųjų inovacijų kontekste?

### **Tyrimo metodai:**

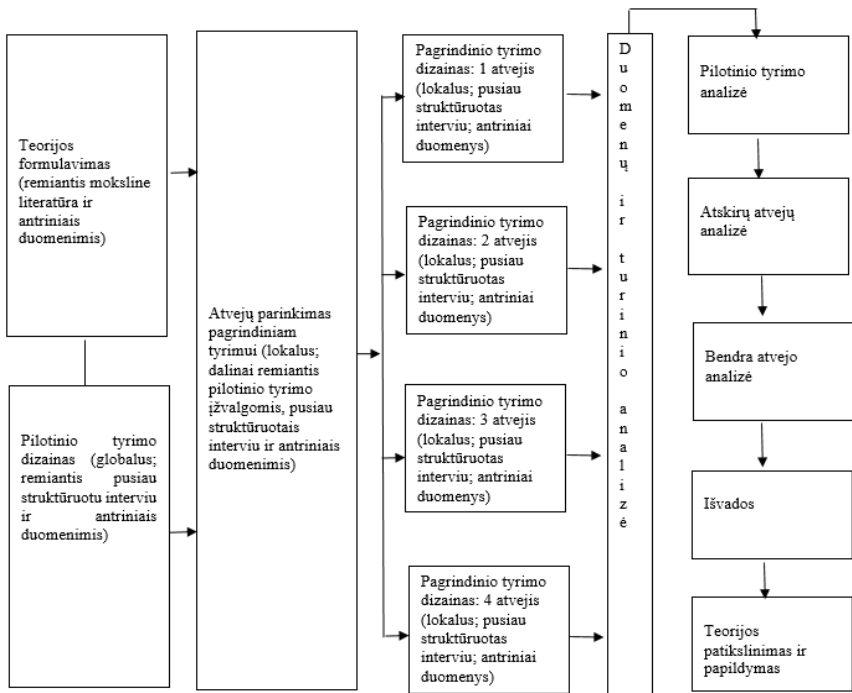
1. Bendra atvejo analizė;
2. Atskirų atvejų analizė;
3. Duomenų analizė;
4. Pusiaus struktūruotas interviu;
5. Turinio analizė.

**Pilotiniu tyrimu** siekta atskleisti ir suprasti bendrąsias tendencijas ir iššūkius, su kuriais susiduria globalūs TV transliavimo industrijos žaidėjai. Remiantis pusiau struktūruoto interviu rezultatais, pastarasis tyrimas išryškino pačius aiškiausius veiksnius ir strateginius atsakus, kurie vėliau iš dalies

pritaikomi pagrindiniame tyrimo etape. Šis etapas leido suskirstyti veiksnius į pagrindines kategorijas: išorinės aplinkos veiksnius (katalizatorius) ir vidinius veiksnius (žmogiškuosius / vadybinius bei struktūrinius / organizacinius). Tačiau pažymėtina, kad pilotiniu tyrimu nesiekta atskleisti visų veiksnių ar strategijų spektro. Atlikus TV industrijos analizę ir papildomos literatūros analizę, nauji veiksniai bei strategijos buvo įtraukti į pagrindinį mokslinio tyrimo etapą. Taigi **pagrindiniu tyrimu** siekta plačiau atskleisti, kokie veiksniai lemia atsako strategijų pasirinkimą iš rinkoje įsitvirtinusių Lietuvos TV transliuotojų įmonių, susiduriančių su pertraukiamosiomis inovacijomis, perspektyvos. Pagrindinis tyrimas vyko dviem etapais, remiantis Eisenhardt (1989). Atskirų atvejų analizė leido atskleisti skirtingus veiksnių suvokimus ir atsako strategijas visose TV grupėse Lietuvoje. O bendrasis atvejis atskleidė nustatytų veiksnių ir atsako strategijų įvairovę. Pagrindinis tyrimas remiasi 11 pusiau struktūruotų interviu su Lietuvos televizijos transliuotojais (ar TV grupėmis) rezultatais. Interviu skaičius atspindi nemokamų TV kanalų Lietuvoje skaičių (11). Respondentai – tai aukščiausios ar vidurinėsios grandies TV įmonės ar grupės vadovai. Visi interviu buvo įrašyti, o jų duomenys transkribuoti ir apdoroti *Maxqda* programine įranga. Greta to, buvo integruoti kai kurie statistiniai duomenys. Atvejų analizės leido identifikuoti veiksnius, lemiančius lokalių rinkoje įsitvirtinusių televizijos transliuotojų, susiduriančių su globaliomis pertraukiamosiomis inovacijomis, atsako strategijos pasirinkimą.

Empirinio tyrimo logika yra pavaizduota 2 paveiksle.

**Rezultatų validumas.** Pasak Bitino et al. (2008), mokslinių tyrimų rezultatų validumas yra vienas iš pagrindinių tikslų, keliamų mokslininkams, tačiau visiško duomenų validumo pasiekti neįmanoma. Šiuo konkrečiu tyrimo atveju pasinaudota rekomendacija įrašyti ir saugoti tyrimo duomenis, o, esant poreikiui, vėliau juos patikrinti. Taip pat buvo svarbu užtikrinti, kad gauti rezultatai būtų perkelti į bendrąjį rinkinį. Todėl, siekiant užtikrinti atlikto tyrimo rezultatų validumą, buvo imtasi tokių veiksmų. Pirma, pusiau struktūruoto interviu (tiek pilotinio, tiek pagrindinio mokslinio tyrimo) klausimai buvo siunčiami elektroniniu paštu respondentams iš anksto pasiruošti. Antra, visi interviu duomenys yra kaupiami ir saugomi skaitmeniniuose įrenginiuose.



2 pav. Empirinio tyrimo logika

Trečia, pilotinio tyrimo ir pagrindinio mokslinio tyrimo rezultatai buvo palyginti, siekiant suprasti, ar apklaustieji suprato klausimus. Galiausiai tyrimo rezultatai buvo apibendrinti. Taip pat paminėtina, kad tyrėja interviu metu bandė išsaugoti laisvą atmosferą ir nesistengė apriboti respondentų.

#### 4. TELEVIZIJOS TRANSLIUOTOJAI IR GLOBALIOS PERTRAUKIAMOSIOS INOVACIJOS: STRATEGIJOS IR LEMIAMANTYS VEIKSNIAI

Skyriai 4.1. *Globali televizijos transliuotojų įmonė: pagrindiniai faktai, 4.1.1. Pagrindinės tendencijos ir nauji pertraukiamieji verslo modeliai globalioje TV industrijoje, 4.1.2. TV transliuotojai kaip veikėjai šiuolaikinėse globaliose žiniasklaidos vertės grandinėse: pagrindiniai iššūkiai, bei 4.1.3. Katalizatoriai ir veiksniai, globaliai pasireiškiantys pertraukiamųjų inovacijų kontekste* atskleidžia globalaus **pilotinio tyrimo** rezultatus. Remiantis šiais

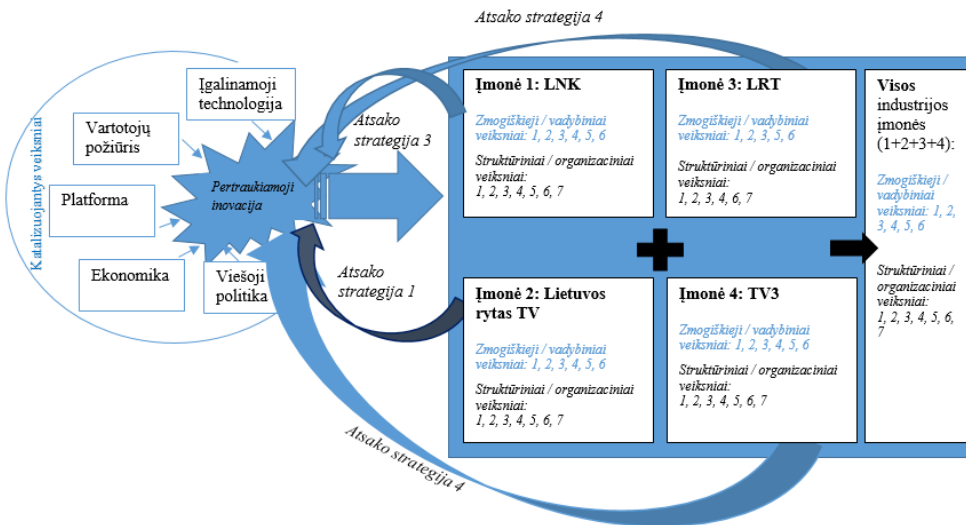
rezultatais, ryškiausi veiksniai, lemiantys atsako strategijas pasirinkimą „Fox International Channels“ atveju, buvo tokie: dažniausiai pasitaikantis veiksnys **struktūrinių / organizacinių** veiksmių kategorijoje buvo vertės tinklas (paminėtas 16 kartų), o tarp **žmogiškųjų / vadybinių** veiksmių, populiariausiais veiksnys buvo išskirtas kaip strateginė kryptis / vizija (paminėtas 17 kartų). Kituose skyriuose siekiama pristatyti Lietuvos atvejį: 4.2. Lietuvos TV transliuotojai: pagrindiniai faktai vykdant bendrą ir atskirų atvejų analizes, 4.2.1. Pagrindinės tendencijos ir nauji pertraukiamieji verslo modeliai Lietuvos televizijos industrijoje, 4.2.2. TV transliuotojai kaip veikėjai šiuolaikinėse lokaliuose žiniasklaidos vertės grandinėse: pagrindiniai iššūkiai, 4.2.3. Lietuvos TV transliuotojų atsako strategijos pertraukiamųjų inovacijų kontekste, 4.2.4. Veiksniai, lemiantys lokalių televizijos transliuotojų atsako strategijos pasirinkimą globalių pertraukiamųjų inovacijų kontekste. Įvertinus antrinius duomenis apie TV transliuotojų įmonių grupes ir parengus kokybinio tyrimo metodologiją, pagrindinio disertacinio tyrimo metu buvo atskleista Lietuvos TV transliuotojų situacija. Pagrindinis tyrimas, pagrįstas 11 pusiau struktūruotų interviu su lokaliais TV transliuotojų atstovais analize, leido sukonstruoti atskitus įmonių atvejus ir bendrąjį atvejį šioms lokalioms TV transliuotojų įmonėms: LNK grupės atvejis, LRT grupės atvejis, TV3 grupės atvejis bei Lietuvos Ryto TV grupės atvejis. Pagrindinis tyrimas atskleidė veiksnius ir jų derinius, lemiančius **strategijos žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinį verslą tuo pačiu metu** pasirinkimą, remiantis 10 iš 11 apklaustųjų nuomone. Bendrojo atvejo analizė leido identifikuoti visus **veiksnius** (arba kintamuosius) ir jų derinius, lemiančius atsako strategiją pertraukiamųjų inovacijų kontekste Lietuvos TV transliuotojų industrijoje, bei atskleidė tam tikrus šio tyrimo prieštaravimus. Remiantis bendrojo atvejo analize, šie veiksniai yra lemiantys arba identifikuojami kaip turintys didžiausią įtaką atsako strategijai: **struktūriniai / organizaciniai veiksniai**: (1) vertės tinklas; (2) investicijos; (3) resursai; (4) korporatyvinis valdymas, biurokratija ir politika; ir žmogiškieji / vadybiniai veiksniai: (1) strateginė kryptis / vizija. Tačiau taip pat pažymėtina, kad visi veiksniai buvo paminėti apklaustųjų, todėl jų negalima atskirti nuo empirinio tyrimo rezultatų. Bendra atvejo analizė atskleidė faktą, jog nors TV grupės konkuruoja toje pačioje Lietuvos nemokamų TV transliuotojų rinkoje dėl to paties žiūrovo, jų atsako strategijos į pertraukiamąsias inovacijas pasirinkimas grindžiamas skirtingais veiksniais ir jų grupės pasirinkimais. Beveik vienintelis sinergijos taškas, išskyrus TV3 grupę, buvo aiškus ryšys tarp investicijų ir atsako strategijos. LNK, LRT ir Lietuvos Ryto TV, kaip išskirtinai vietinės rinkos žaidėjų atvejais, tai pakankamai aišku. TV3 atveju, kaip minima jų konkurentų, internetinės TV



projektas, kaip atsako strategija į pertraukiamąsias globalias inovacijas, yra privalomas ir nėra susijęs su investicijomis, kaip vietinio kapitalo TV transliuotojų atveju. Taip pat tyrimas atskleidė aiškiai oligopolinės rinkos sąlygas, kurioje konkuruoja du pagrindiniai žaidėjai: TV3 ir LNK.

Paskutiniajame dalies skyriuje 4.3. *Sąsajos tarp lokalaus televizijos transliuotojo atsako strategijos pasirinkimo ir tai lemiančių veiksnių Lietuvos televizijos transliavimo industrijoje* pristatomas empiriškai patikrintas modelis, vertinantis internetinės TV, kaip atsako į globalias pertraukiamąsias inovacijas, apraiškas, atskleidė:

1. Visų 5 **katalizuojančių veiksnių** svarbą, susiduriant su pertraukiamosiomis inovacijomis Lietuvos TV transliuotojų, kaip rinkoje įsitvirtinusių įmonių, atveju. Tačiau galima išskirti dažniau paminėtus katalizuojančius veiksnius, t. y. įgalinamoji technologija, vartotojo požiūris ir platforma.
2. Dviejų iš šešių **atsako strategijų** egzistavimą Lietuvos TV transliuotojų industrijoje: (1) koncentruotis į esamą tradicinę verslą ir palaikomąsias inovacijas ir (4) žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinę verslą tuo pačiu metu. Tačiau tam tikrais atvejais, pvz., LNK TV grupės atveju, (6) vykdyti susijungimų ir įsigijimų strategiją taip pat buvo paminėta kaip papildoma rinkos plėtrą lemianti strategija, taikoma kartu su (4) žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinę verslą tuo pačiu metu.
3. Visų veiksnių pasireiškimą abiejose veiksnių kategorijose: **žmogiškieji / vadybiniai (6) bei struktūriniai / organizaciniai (7) veiksniai** Lietuvos TV transliuotojų, rinkoje įsitvirtinusių įmonių atveju. Taip pat pastebėta, kad tik LRT atveju du veiksniai neturėjo įtakos. Kitų trijų rinkoje įsitvirtinusių žaidėjų atveju, nors ir skirtingu svoriu, veiksniai buvo paminėti kaip svarbūs renkantis atsako strategiją pertraukiamajai inovacijai įvertinti.



Zmogiškieji / vadybiniai veiksniai:	Struktūriniai / organizaciniai veiksniai:
(1) strateginė kryptis / vizija,	(1) vertės tinklas,
(2) nesavarankiškas (komandos) sprendimų priėmimas,	(2) heterogeniškumas,
(3) polinkis rizikuoti,	(3) investicijos,
(4) vadovų psichologinės ir stebėsenos charakteristikos,	(4) resursai,
(5) ekspertinės žinios, kompetencija,	(5) organizacinė letargija,
(6) vadybinis „trumparegiškumas“.	(6) įmonės struktūra,
	(7) korporatyvinis valdymas, biurokratija ir politika.

**3 pav.** Patikrintas konceptualusis modelis

Tačiau svarbu paminėti ir tai, ko šis modelis neatskleidė:

- Kitų veiksmų** svarbos renkantis atsako strategiją pertraukiamųjų inovacijų aspektu (tačiau tai atskleista disertacijos 4.2.1 ir 4.2.3 skyriuose);
- Derinių ar **ryšių** tarp skirtingų modelio komponentų, pristatančių atsako strategijos pasirinkimą pertraukiamųjų inovacijų kontekste (tačiau tai atskleista disertacijos 4.2.2, 4.2.3 ir 4.2.4 skyriuose);
- Santykinių veiksmų **svorio** ir svarbos skirtingose veiksmų grupėse: kokie yra žmogiškieji / vadybiniai ir struktūriniai / organizaciniai veiksniai, lemiantys rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijos pasirinkimą (tačiau tai atskleista disertacijos 4.2.4 skyriuje).

Taigi, siekiant išsamiai pristatyti spektrą veiksmų, lemiančių rinkoje įsitvirtinusių Lietuvos TV transliuotojų įmonių atsako strategijos pasirinkimą pertraukiamųjų inovacijų kontekste, 5 disertacijos dalyje, *Diskusijoje*, remiantis teorinėmis įžvalgomis ir empiriniais tyrimais, apibendrinama, kad tam tikra dalimi visi išskirti veiksniai lemia atsako strategijų pasirinkimą rinkoje įsitvirtinusių TV transliuotojų įmonių Lietuvoje kontekste, kaip atsako į globalią pertraukiamąją inovaciją. Taip pat pažymima, jog šias išvadas pagrindžia ir statistinė industrijos informacija. Tačiau svarbu pabrėžti, jog egzistuoja ir reliatyvus veiksmų svoris, veikiantis tam tikroje įmonėje bei priklausantis nuo darbuotojų, dirbančių TV transliuotojo įmonėje. Todėl svarbu ne tik praplėsti žinias apie skirtingų veiksmų pasireiškimą, bet ir papildyti mokslinę literatūrą įžvalgomis apie šiuos skirtingus veiksmų svorius bei veiksmų grupes skirtinguose industriniuose kontekstuose.

## **IŠVADOS**

1. Pertraukiamoji inovacija suvokiama kaip inovacija, naudojanti „technologiją“ vadybos, rinkodaros, veiklose ir investicijų politikoje ir paverčianti informaciją, darbą, kapitalą ir medžiagas į produktus ar paslaugas, turinčias didesnę vertę. Didesnės vertės generavimas tampa pagrindiniu įmonių tikslu ir kaip pasekmė iš esmės leidžia keisti nustatytas „žaidimo taisykles“ daugelyje industrijų.

2. Pertraukiamųjų inovacijų kontekste mokslininkų išskirtos šios atsako strategijos: (1) koncentruotis į esamą tradicinį verslą ir palaikomasias inovacijas, (2) ignoruoti inovaciją, (3) atsakyti į pertraukiamąją inovaciją kita pertraukiamąja inovacija, (4) žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinį verslą tuo pačiu metu, (5) perimti inovaciją, bei (6) vykdyti susijungimų ir įsigijimų strategiją.

3. Atsižvelgiant į pertraukiamosios inovacijos pobūdį, įvertinant pertraukimų katalizatorius pobūdį bei rinkoje įsitvirtinusioms įmonėms pasirinkus atsako strategiją, mokslinė literatūra leidžia pagrįsti tai, kad, norėdamos veikti sėkmingai, įmonės turi nuolat stiprinti savo vertę ir įgyti konkurencinį pranašumą.

4. Disertacinio tyrimo metu buvo nustatytos dvi pagrindinės verčių kategorijos, arba veiksniai: žmogiškieji / vadybiniai ir organizaciniai / struktūriniai. Išskiriami tokie žmogiškieji / vadybiniai veiksniai: (1) strateginė kryptis / vizija, (2) nesavarankiškas (komandos) sprendimų priėmimas, (3) polinkis rizikuoti, (4) vadovų psichologinės ir stebėsenos charakteristikos, (5) ekspertinės žinios, kompetencija ir (6) vadybinis „trumparegiškumas“. Atsako strategijų kontekste išskiriami šie organizaciniai / struktūriniai veiksniai: (1) vertės tinklas, (2)

heterogeniškumas, (3) investicijos, (4) resursai, (5) organizacinė letargija, (6) įmonės struktūra ir (7) korporatyvinis valdymas, biurokratija ir politika.

5. Parengta kokybinio tyrimo metodologija pirmiausia buvo grindžiama globalios ir lokalsios televizijos industrijos analize. Remiantis sukurta metodologija, pilotiniu tyrimu buvo siekiama atskleisti globalių rinkoje įsitvirtinusių įmonių atsako strategijas formuojančius veiksnus ir jų derinius pertraukiamųjų įmonių kontekste. Pagrindiniu tyrimu siekta atskleisti atsako strategijas ir jas lemiančius veiksnus vertinant Lietuvos TV transliuotojus.

6. Pagrindinis tyrimas, pagrįstas 11 pusiau struktūruotų interviu su lokaliais TV transliuotojų atstovais analize, leido sukonstruoti atskirus įmonių atvejus ir bendrąjį atvejį šioms lokalioms TV transliuotojų įmonėms: LNK grupės atvejis, LRT grupės atvejis, TV3 grupės atvejis bei Lietuvos Ryto TV grupės atvejis. Pagrindinis tyrimas, pasirėmus 10 iš 11 apklaustųjų nuomone, atskleidė veiksnų ir jų derinių, lemiančių strategijos žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinį verslą, pasirinkimą tuo pačiu metu.

7. Bendrojo atvejo analizė leido identifikuoti visus veiksnus (arba kintamuosius) ir jų derinius, lemiančius atsako strategiją pertraukiamųjų inovacijų kontekste Lietuvos transliuotojų industrijoje ir atskleidė tam tikrus šio tyrimo prieštaravimus. Remiantis bendrojo atvejo analize, lemiami arba identifikuojami kaip turintys didžiausią įtaką atsako strategijai yra šie veiksniai: struktūriniai / organizaciniai veiksniai: (1) vertės tinklas; (2) investicijos; (3) resursai; (4) korporatyvinis valdymas, biurokratija ir politika; ir žmogiškieji / vadybiniai veiksniai: (1) strateginė kryptis / vizija. Tačiau taip pat pažymėtina, kad visi veiksniai buvo paminėti apklaustųjų, todėl jų negalima atskirti nuo empirinio tyrimo rezultatų.

8. Bendra atvejo analizė atskleidė faktą, kad nors TV grupės konkuruoja toje pačioje Lietuvos nemokamų TV transliuotojų rinkoje dėl to paties žiūrovo, jų atsako strategijos į pertraukiamąsias inovacijas pasirinkimas grindžiamas skirtingais faktoriais ir jų grupės teikiamomis pirmenybėmis. Beveik vienintelis sinergijos taškas, išskyrus TV3 grupę, buvo aiškus ryšys tarp investicijų ir atsako strategijos. LNK, LRT ir Lietuvos Ryto TV, kaip išskirtinai vietinės rinkos žaidėjų, atvejais, tai pakankamai aišku. TV3 atveju, kaip minima jų konkurentų, internetinės TV projektas, kaip atsako strategija į pertraukiamąsias globalias inovacijas, yra privalomas ir nėra susijęs su investicijomis, kaip vietinio kapitalo TV transliuotojų atveju. Taip pat tyrimas atskleidė aiškiai oligopolinės rinkos sąlygas, kurioje konkuruoja du pagrindiniai žaidėjai: TV3 ir LNK.

9. Papildant išvargas, gautas rezultatas taip pat siejasi su statistiniais duomenimis, išryškinant, kad transliuotojų rinkoje užfiksuotas ganėtina

panašus santykis technologinių (50 proc.) ir netechnologinių (35,7 proc.) inovacijų per 2012–2014 m. laikotarpį.

10. Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai vietinių rinkoje įsitvirtinusių įmonių pasirinkta atsako strategija yra strategijos žaisti du žaidimus – ir perimti inovaciją, ir koncentruotis į tradicinį verslą tuo pačiu metu pasirinkimas. Remiantis matematiniais skaičiavimais ir kodavimu *Maxqda* programa bei remiantis interviu išrašais, analizuotais rankiniu būdu, strategiją lemia skirtingos struktūrinių / organizacinių bei žmogiškųjų / vadybinių veiksnių, kurie turi skirtingą santykinį svorį, deriniai.

11. Tolimesni šios temos vystymo tyrimai gali būti paremti papildomai taikant tringuliacijos metodą. Taip pat mokslinė tema gali būti analizuojama iš kitokios teorinės perspektyvos, pvz., remiantis dinaminių gebėjimų teorija.

## LITERATŪRA

1. Benson, B. (2007). Couch potato famine: prospering through an era of disruptive change in media. *FTI Consulting, New York*.
2. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. I dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
3. Borés, C., Saurina, C., & Torres, R. (2003). Technological convergence: a strategic perspective. *Technovation, 23*(1), 1-13.
4. Chan-Olmsted, S. M., & Kang, J. W. (2003). Theorizing the strategic architecture of a broadband television industry. *The Journal of Media Economics, 16*(1), 3-21.
5. Charitou, C. D., & Markides, C. C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review, 44*(2), 55-64. *Magazine: Winter 2003, Research Feature January 15, 2003*.
6. Chesbrough, H. (2001). Open innovation: a new paradigm for managing technology. In *OECD Conference on New Business Strategies for R&D* (Vol. 22).
7. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
8. Christensen, C. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business School Print*.
9. Christensen, C. M. (1997). Making strategy: Learning by doing. *Harvard business review, 75*(6), 141-156.
10. Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business* (p. 320). New York, NY: HarperBusiness Essentials.
11. Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review, 78*(2), 66-77.

12. Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.
13. Christopherson, S. (2008). Beyond the self-expressive creative worker an industry perspective on entertainment media. *Theory, culture & society*, 25(7-8), 73-95.
14. Day, D. V., & Lord, R. G. (1992). Expertise and problem categorization: the role of expert processing in organizational sense-making. *Journal of Management Studies*, 29(1), 35-47.
15. Davis, L. E., North, D. C., & Smorodin, C. (1971). *Institutional change and American economic growth*. CUP Archive.
16. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
17. Ernst & Young. (2013). *Future of television. Media & Entertainment*. Global Media & Entertainment Center.
18. Evens, T. (2010). Value networks and changing business models for the digital television industry. *Journal of media business studies*, 7(4), 41-58.
19. Friedrichsen, M., & Mühl-Benninghaus, W. (2013). *Handbook of social media management*. Heidelberg: Springer Science+ Business Media.
20. Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
21. Georgantzas, N. C., Peeva, N. A., & Weinberg, H. (2005, July). Disruptive innovation diffusion. In *Proceedings of the 23rd International Conference of the System Dynamics Society*.
22. Hagel, J. (2015). *Patterns of Disruption*. Deloitte University Press. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
23. Jenner, M. (2014). Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching. *New media & society*, 1461444814541523.
24. Jackson, J. H. (1997). *The world trading system: law and policy of international economic relations*. MIT press.
25. Jennes, I., & Van den Broeck, W. (2014). Digital TV innovations: industry and user perspective. *info*, 16(6), 48-59.
26. Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of business research*, 66(8), 1063-1073.
27. King, A. A., & Baartartogtokh, B. (2015). How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77.
28. Küng, L. (2008). *Strategic management in the media: Theory to practice*. Sage.
29. Madjdi, F., & Hüsig, S. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruptions. *Foresight*, 13(5), 14-33.
30. Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.

31. Medina, M., & Ojer-Goñi, T. (2012). The transformation of Public TV Companies into Digital Services at the BBC and RTVE.
32. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
33. OECD. (2016). OECD Economic Surveys: Lithuania 2016: Economic Assessment. Paris: OECD Publishing.
34. Picard, R. G. (2004). Environmental and market changes driving strategic planning in media firms. *Strategic responses to media market changes*, 1-17.
35. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
36. Ringel, M., Taylor, A., & Zablitz, H. (2015). *The most innovative companies*. Boston: BCG.
37. Sandström, C., Magnusson, M., & Jörnmark, J. (2009). Exploring factors influencing incumbents' response to disruptive innovation. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 8-15.
38. Sarkis, H. (2009). Disruptive innovations and technologies and their impact on the telecommunication industry: an exploratory study. In ASAC (Vol. 30, No. 25).
39. Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). *What is media innovation?*. Nordicom.
40. Storsul, T., & Stuedahl, D. (2007). Introduction: Ambivalence towards convergence. *Ambivalence towards convergence: Digitalization and media change*. Göteborg, SE: Nordicom.
41. Suster, M. (2011). Twitter Drives 4 x as Much Traffic as You Think. Prieiga internete <http://techcrunch.com/2011/07/14/twitter-drives-4x-as-much-traffic-as-you-think-heres-why/>
42. Tesfaye, H.G., & Nguyen, T. H. N. (2012). Incumbent firms and Response to Disruptive Innovation through Value Network Management: Lessons from Eastman Kodak" s failure in the digital era.
43. Viellechner, O., & Wulf, T. (2010). *Incumbent Inertia Upon Disruptive Change in the Airline Industry: Causal Factors For Routine Rigidity and Top Management Moderators* (No. 100). HHL Working Paper.
44. Vlaar, P., De Vries, P., & Willenborg, M. (2005). Why Incumbents Struggle to Extract Value from New Strategic Options: Case of the European Airline Industry. *European Management Journal*, 23(2), 154-169.
45. Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York.
46. Wolff, M. (2014). Michael Wolff on HBO, CBS Streaming: TV Is Disrupting the Internet. Prieiga internete <http://www.hollywoodreporter.com/news/michael-wolff-hbo-cbs-streaming-742721>
47. Worlock, D. R. (2007). The view from the tower Disruptive technologies and the disruptive business models they create. *Business information review*, 24(2), 83-88.

48. Yovanof, G. S., & Hazapis, G. N. (2008). Disruptive technologies, services, or business models?. *Wireless Personal Communications*, 45(4), 569-583.
49. Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
50. Zhou, Z. (2002). *Achieving Late-Mover Advantage: The Effects of Enhancing and Distinctive Strategies*. Dissertation. Virginia: Virginia Polytechnic Institute.
51. Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.

## **Resume**

Disruptive technologies and business models are fundamentally changing the established ‘rules of the game’ in many industries and in different economic contexts. The incumbent firms are often confronted with ‘innovator’s dilemma’ between monetizing on its current business and/ or creating a new source of future growth. The latter is often in conflict with the first. Thus, finding an adequate response in case of ‘innovator’s dilemma’ becomes a matter of survival to companies touched by disruptive innovation.

As technology-driven processes urge for business model innovation, the real challenge for TV broadcasters is how to reconfigure and reinvent value in the digital domain (Küng, 2008; Picard, 2004). But the question is, who is really disrupting whom? For instance, Internet TV is following the classic case of the ‘innovator’s dilemma’ – the most fundamental driver of the Internet destruction of industries, and the mass adoption of Internet video has already taken place (Suster, 2011; Wolff, 2014). Controversially, Wolff (2014) has argued that the new TV was disrupting the Internet.

Hence, in the TV industry, the digitalization and technological convergence have facilitated a shift away from the classical vertically integrated model, in which content had its corresponding infrastructure and transportation protocol into the converged layer model mapping the common horizontal activities of the communications industries’ value chains. As digitalization blurs boundaries between previously distinct access networks (audiovisual content is delivered along various transmission networks and platforms, such as cable, satellite, terrestrial, internet-based, mobile, etc. (Küng, 2008; Storsul & Stuedahl, 2007)) and technologies (in media, telecom and computing), industry architectures and business models previously used within this converged media ecosystem are experiencing transformations (Chan Olmsted & Kang, 2003).

Based on the above mentioned notions it is suggested that a disruptive innovation requires an adequate response in terms of a business model and/ or a strategy itself. In addition, it is also important to know what factors underlie



the choice of a specific response strategy to disruptive innovation. Media industry and TV broadcasters in particular are affected by disruptive innovations (due to digitalization and convergence), and local firms (e.g., local TV broadcasters) face specific challenges when embracing global disruptive change. Thus, this research seeks to determine what factors cause the strategic choices of local incumbent TV broadcaster in response to global disruptive innovation.

Constituting a part of the global TV industry, local TV broadcasters to some extent are experiencing the same disruptive innovations. Small open economies like Lithuania, having overall stable and transparent institutional and market environment and being open for foreign trade, have specific market regulations fostering the establishment of new entrants and not protecting the incumbents' market leadership (OECD, 2016). This condition allows tougher market competition and, therefore, raises scientific questions about a local Lithuanian incumbent TV broadcasters' response strategy to global disruptive innovation and the factors that determine the latter choice. Indeed, the country context, Lithuania in this specific case, is a very important aspect not only in terms of competition, but also in terms of the response strategies and factors. Even in the Baltic States, the competitive environment in the TV industry is different in every country (e.g., the monopolistic TV market in Latvia), not to mention the Western countries and the rest of the world. While the mainstream literature analyzes generic response strategies and factors in the light of disruptive innovation, the context is generally left behind. Thus, the current research attempts to point out the importance of the context-specific, incumbent Lithuanian companies' response strategies and factors based on the literature analysis, data analysis, global and local case analysis.

Even though the existing research largely focuses on disruptive innovation in general (Christensen, 1997; Christensen & Overdof, 2000; Markides, 2006; Georgantzas et al. 2005; Yovanof & Hazapis, 2008; Yu & Hang, 2010), technological convergence (Bores et al., 2003) or transformation (Medina & Ojer-Goñi, 2012), first-mover vs. second-mover incumbents (Zhou, 2002; Madjdi & Hüsig, 2011; Viellechner & Wulf, 2010), response strategies and influencing factors (Christensen, 1997; Charitou & Markides, 2003; Sandström et al., 2009; Viellechner & Wulf, 2010) towards disruptive innovation, value networks in the context of disruptive innovation (Christensen, 1997; 2003; Tesfaye & Nguyen, 2012; Evens, 2010), TV industry as an innovative sector (Worlock, 2007; EY, 2013; Friedrichsen & Muhl-Benninghaus, 2013; Jennes & Van den Broeck, 2014; Jenner, 2014), and disruptive innovation in TV industry (Benson, 2007; Sarkis, 2009; Storsul &

Krumsvik, 2013) it can be stated that the combination of both subject matters, that is, lack of scientific research and empirical data analyzing factors determine the choice of the response strategy to disruptive innovation by local incumbent TV broadcasters.

### **Context of research problem: research gap**

The phenomenon of ‘disruption’ is more complex and diverse than claimed by Christensen’s theory of disruptive innovation. The researchers diverge as to what repertoire of ‘innovator solutions’ is available to the incumbent firms. Christensen (1997) claims that (1) creating a new business unit, or (2) sustaining innovation is the solution. Charitou & Markides (2003) highlight the following solutions: (1) focusing on and investing in the traditional business, (2) ignoring the innovation, (3) disrupting the disruption, (4) adopting the innovation by playing both games at once, or (5) embracing the innovation completely and scaling it up.

Moreover, the foundations of the disruption and disruptive innovation can be tracked in the institutional theory (e.g., Zucker, 1987), which in the very essence is similar to the contemporary Hagel’s (2015) concept ‘patterns of disruption’ comprising technological, platform, customer, economic and policy paradigms. The latter institutional theory links institutional perspective to political, social and legal grounds for the rules of the game and comprises production, exchange and distribution activities (North, 1990; Davis & North, 1971), or that institutions influence the way individuals and societies think based on cultural and political systems (Powell & DiMaggio, 2012; Zucker, 1987). Therefore, the linkage between institutional theory and response strategies to disruptive innovation exists as the institutions shape the political, social, and economic environment by setting background in the era of uncertainty. However, roughly called ‘external environment’ is not perceived as the only factor determining the response strategy in this research. In the research of other prerequisites, or factors, it is to note that the scientific literature provides not much evidence of which factors and variables determine the choice of specific response strategies towards disruptive innovation under different circumstances. Moreover, the analysis of the aforementioned aspects is lacking in different industrial contexts, e.g., TV broadcasting industry. Put differently, there is no sufficient theoretical and empirical research linking the TV broadcasting industry and the adoption of a response strategy by local incumbent firms engaged to global disruptions and the factors that underlie their choices (e.g., what is the difference in response strategy to disruption by local vs. global TV industry players? What does it depend on?). So, the key research

question is what factors determine the choice of response strategy to disruptive innovation by incumbent firms in the TV broadcasting industry. The theoretical relevance of this research is based on testing the theory in practice by modifying, expanding, and amplifying it and proposing new insights on disruptive innovation, small open economies, strategic management, business model theories, and, at the same time, linking the latter theoretical approaches to specific industrial TV broadcasting context. From the managerial point of view based on the empirically tested research model, the investigation provides strategic patterns, insights and beneficial notions for incumbent TV broadcasting companies engaged in disruptive innovation.

**The aim of the research** is to reveal the factors determining the response strategy of local incumbent TV broadcasters to global disruptive innovation.

**Research objectives:**

1. To conceptualize the diversity of response strategies of incumbent firms to disruptive innovation;
2. To conceptualize the key factors (and their combinations) that underlie the choice of response strategies of incumbent firms to disruptive innovation;
3. To design research methodology for the analysis of different factors shaping incumbent firm strategies in face of disruptive innovation;
4. To reveal what factors (and their combinations) determine the choice of response strategy by local incumbent TV broadcasters to global disruptive innovations.

**Research object** is the factors behind response strategies.

**Methods of the research:** analysis of scientific literature, multiple case analysis, within-case analysis, data analysis, semi-structured interview, content analysis.

The research consists of the following parts: firstly, on the basis of relevant scientific literature, the concept of disruptive innovation is presented, the role of disruptive innovation in the generic strategy discourse is highlighted, and the diversity of response strategies of incumbent firms to disruptive innovation is analysed. Secondly, the nature and type of disruption is discussed, in the light of the presentation of key human/ managerial and structural/ organizational factors as well as their combinations and the choices of response

strategies of incumbent firms to disruptive innovation. The latter concepts are integrated in a theoretical conceptual framework. Thirdly, having analyzed the factors shaping incumbent firm strategies in the phase of disruptive innovation, the research methodology is designed. The chosen research cases have been created by conducting semi-structured interviews and conducting content analysis. Fourthly, based on the global pilot research and local multiple cases, the factors and their combinations determining the choice of response strategies by local incumbent TV broadcasters to global disruptive innovations are revealed, and the conceptual framework is adjusted. Finally, conclusions and recommendations are provided.

### **Theoretical research implications:**

1. Context-wise, the current research highlights the specifics and the importance of incumbent Lithuanian firms' response strategies and factors in the light of disruptive innovation, providing the valuable context-related notions to extend the existing theory on topic. Moreover, context application provides theory extension from the global case analysis as well and enables to ground the novelty of the latter research.
2. The results of the research suggest to explain more in depth, but not to expand the existing theory of disruptive innovation for business and, therefore, help companies confront the 'innovator's dilemma' between monetizing on its current business and/ or creating a new source of future growth.
3. Based on the research findings, it is suggested to amplify the existing scientific notions on Business modelling literature by linking it closer to disruptive perspective: to catalysts of disruption and to factors behind response strategies when facing a disruption.
4. Based on the latter research insights, strategic management literature and response strategies undoubtedly have to be linked to the *first mover* and the *second mover* perspectives as strategy crosscutters.
5. An integrated research framework has been prepared and tested based on the above mentioned theoretical insights. In the context of disruptive innovation, the latter framework incorporates and links the following theoretical constructs: Catalysts of disruption, Response strategies and Human/ managerial & Organizational/ structural factors.

**Practical research implications:**

1. The integrated research framework can be used as an integral instrument to reveal the Response strategies and Human/ managerial & Organizational/ structural factors in the TV broadcasting industry, also, it can be adapted to other, disruption-intense creative industries. In addition, the latter framework allows companies to identify disruptive market threats and choose an adequate response strategy based on the most important company-specific factors.
2. The disclosed Human/ managerial & Organizational/ structural factors allow TV broadcasting industry companies to, firstly, identify the factors which are relevant in specific cases and, secondly, to set an appropriate response strategy to global disruptive innovation.
3. The results of the research also allow local incumbent TV broadcasting companies to evaluate whether the response disruptive global innovation – the launch of an Internet TV – will pay off, based on all the local broadcasting companies' experience.
4. The company cases can be used in the study process.

UDK 330.341.1(043.3)

SL344. 2017-06-28, leidyb. apsk. 2. Tiražas 50 egz.

Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas  
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas