

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rosita DOBRIKAITĖ

**AB „NAUJOJI RŪTA“ NAUJO PRODUKTO ĮVEDIMO Į
RINKĄ STRATEGIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**AB „NAUJOJI RŪTA“ NAUJO PRODUKTO ĮVEDIMO Į
RINKĄ STRATEGIJA**

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

Magistro darbo autorius Rosita Dobrikaitė

Vadovas Dr. S. Stoškus.....

Recenzentas

SANTRAUKA

Rosita Dobrikaitė

AB „Naujoji rūta“ naujo produkto įvedimo į rinką strategija.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas - suformuoti naujo produkto įvedimo į rinką strategiją. Darbe analizuojama lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra inovacijų, naujų produktų kūrimo bei diegimo klausimais. Nuodugniai aptariamos inovacijų, inovacinės veiklos ir naujų produktų sąvokos, išryškinamos naujo produkto kūrimo prielaidos ir jo kūrimo procesas. Itin daug dėmesio skiriama naujo produkto įvedimo į rinką strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesui, naujo produkto marketingo komplekso elementų, konkurencinės aplinkos analizei.

Patvirtinta autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad naujo produkto įvedimui į rinką priimtinausia greito įsiskverbimo strategija.

SUMMARY

Rosita Dobrikaitė

The strategy of stock company „Naujoji rūta“ presenting the new product to the market.

Master's work.

Master's work objective – to formulate the strategy presenting the new product to the market. You'll find the nonfiction of lithuanian and foreign countries authors concerning innovation, creation and implantation of the new products. Thoroughly discussed innovations, definitions of innovative activity and new products, pointed up presumption of creation of new product and the creation process itself. Especially a lot of attention is payed to formulate and implement the strategy presenting the new product to the market, analysis of marketing complex elements and competitive surrounding.

It was confirmed formulated hypothesis of the research project that for the presenting new product to the market is the most acceptable the prompt penetration strategy.

TURINYS

IVADAS.....	7
1. NAUJO PRODUKTO SAMPRATOS, KŪRIMO PROCESO BEI ĮVEDIMO Į RINKĄ STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1 Inovacijų ir inovacinės veiklos samprata.....	10
1.2 Naujo produkto analizavimo principai.....	12
1.2.1 Naujo produkto samprata ir kūrimo prielaidos.....	12
1.2.2 Naujo produkto kūrimo procesas.....	17
1.2.3 Naujo produkto marketingo komplekso elementų analizė.....	23
1.3 Naujo produkto įvedimo į rinką strategijos formavimas.....	26
2. NAUJO PRODUKTO ĮVEDIMO Į RINKĄ STRATEGIJOS FORMAVIMAS AB „NAUJOJI RŪTA“.....	31
2.1 AB „Naujoji rūta“ veiklos apibūdinimas.....	31
2.2 AB „Naujoji rūta“ konkurencinės aplinkos analizė.....	32
2.2.1 AB „Naujoji rūta“ išorinės aplinkos analizė.....	32
2.2.2 AB „Naujoji rūta“ vidinės aplinkos analizė.....	32
2.3 Naujo produkto - saldainių „Negro bučiny“ ypatumų analizė.....	44
2.3.1 Tyrimo metodika.....	45
2.3.2 Vartotojų elgsenos naujų saldainių „Negro bučiny“ atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė.....	46
2.3.3 Naujo produkto įvedimo į rinką strategijos formavimas.....	52
2.3.3.1 Produkto strategijos pasirinkimas.....	54
2.3.3.2 Kainos strategijos pasirinkimas.....	55
2.3.3.3 Paskirstymo strategijos pasirinkimas.....	57
2.3.3.4 Rėmimo strategijos pasirinkimas.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Inovacinės veiklos fazės.....	12
2 pav. Naujumo kintamumas	14
3 pav. Priežastys, skatinančios kurti naujus produktus.....	15
4 pav. Naujo produkto kūrimas	18
5 pav. Naujo produkto strategijos priklausomybė nuo įmonės tikslo.....	27
6 pav. Naujo produkto įvedimo į rinką marketingo strategijos.....	29
7 pav. AB „Naujoji rūta“ bendri pardavimai, tūkst. Lt.....	40
8 pav. AB „Naujoji rūta“ bendri pardavimai, t.....	41
9 pav. Saldumynai „Negro bučinys“.....	45
10 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar Jums patiko šis produktas?“ , proc.	47
11 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar pirktumėte šį produktą?“ , proc.	48
12 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal naujų saldainių teigiamas savybes, proc.	48
13 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal naujų saldainių neigiamas savybes, proc.	49
14 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas naujo pavadinimo atžvilgiu, proc.	50
15 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kokiame įpakavime turėtų būti šis produktas?“ , proc.	50
16 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Už kokią kainą pirktumėte šį produktą?“ , proc.	51
17 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kokio dydžio turėtų būti šis produktas?“ , proc.	51

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. AB „Naujoji rūta“ SSGG analizė.....	43
---	----

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Dabartiniu laikotarpiu dauguma Lietuvos įmonių patiria nuolat stiprėjantį konkurencinį spaudimą, tiek iš vietinių, tiek tarptautinių kompanijų. Konkurencijos stiprėjimas vyksta dėl globalinės ekonomikos bei ypatingai greitos technologijų plėtros. Šiandieniniame pasaulyje viskas greitai keičiasi. Kitimo tempai nuolat auga. Atsiranda perversmą sukeliančios technologijos, nauji produktai, nenuspėjami klientų reikalavimai, nauji darbuotojų poreikiai, finansavimo galimybės. Įvykių prognozavimas tampa ypač sudėtingas. Verslo aplinka įgauna chaoso bruožų. Nuolatos besikeičiantys vartotojų poreikiai, technologijos ir konkurencijos sąlygos įmonės vadovus verčia domėtis naujovėmis ir ieškoti būdų, kaip neatsilikti nuo skubių rinkos pokyčių. Tam, kad suvaldyti situaciją ir laimėti konkurencinę kovą, įmonių vadovai turi pasitelkti naujas žinias, naujus valdymo metodus, atskleisti ir pasitelkti tiek savo, tiek įmonės darbuotojų kūrybinį potencialą.

Dabar rinkoje konkurencija tokia stipri ir dinamiška, kad kiekvienas įmonės išlikimas priklauso nuo to, kaip ji sugeba prisiderinti prie paklausos. Kadangi pasiūla didėja, vartotojai kelia vis aukštesnius reikalavimus produktams, jų kokybei bei kainai. Norėdamos išlikti konkurencingomis, šiandienos įmonės turi daryti daugiau, nei tiesiog tiekti produktus ar paslaugas, kurios yra geresnės ar pigesnės nei jų konkurentų. Jos turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, greičiau atlikti modernizavimą, greičiau reaguoti į kainų kitimą. Jos privalo prisitaikyti prie sparčiai kintančių vartotojų poreikių, modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, tobulinti kuriamus produktus bei gamybos technologijas, plėsti asortimentą bei pateikti į rinką naujus produktus.

Dauguma įmonių stengiasi neatsilikti nuo konkurentų ir teikti kitokias nei konkurentai prekes, tačiau, įvedus naują prekę į rinką, dažnai pasitaiko, jog įmonė patiria nesėkmes. Todėl labai svarbu, kad įmonės nuosekliai vykdytų naujos prekės įvedimo į rinką proceso etapus. Naujos prekės įvedimo į rinką procese reikia pereiti keletą etapų. Tai esminiai ir labai svarbūs žingsniai, kuriuos įmonei būtina atlikti: pasirinkti palankų pateikimo rinkai laiką; pasirinkti geografinę veikimo sritį; pasirinkti tikslinius rinkos segmentus; parengti naujos prekės pateikimo į rinką veiksmų programą.

Prekių gamintojui, siekiant ilgalaikės sėkmingos veiklos rinkoje, būtina sekti ir stebėti konkurentų veiksmus, jų gaminamų produktų kainas ir kokybę, vartotojų poreikius, kurie atitiktų įmonės galimybes ir resursus. Pirkėjas sprendimą pirkti priima analizuodamas daugelio gamintojų pateiktą informaciją ir produktų bei jų kainų, kokybės charakteristikas. Taigi, neužtenka sukurti ir pateikti į rinką tam tikrą produktą, yra būtina atlikti tos produkcijos marketinginį planavimą. Kyla būtinybė nagrinėti marketingo veiklą, kurios centre yra vartotojas, jo poreikiams tenkinti turi būti skiriamos visos pastangos, kurios įgyvendinamos remiantis tam tikrais sprendimais, o pastarieji

susiję su vartotojui pagaminta preke, jos kaina, kainodaros sistema, prekės paskirstymu bei pateikimo vieta ir tam tikromis rėmimo priemonėmis. Todėl, siekiant ir toliau įtikti klientams, nuolat pritraukti naujus, būtina tam skirti nemažai pastangų, nuolat domėtis, ar klientai patenkinti teikiama gaminiais.

Problema. Naujo produkto įvedimas į rinką tampa aktualia daugelio įmonių problema. Siekiant įvesti į rinką naujus produktus, reikalinga naujo produkto įvedimo į rinką strategija, kuria vadovaujantis būtų galima pritraukti naujus klientus iš vietinės ir užsienio rinkos. Lietuvos įmonių vadovai neturi pakankamai patirties diegdami naują produktą tarptautinėje Europos Sąjungos erdvėje, trūksta patirties kainodaros formavime. Norint, kad vartotojai pasirinktų būtent AB „Naujoji rūta“ naują produktą iš siūlomų rinkoje, įmonei būtina išsiskirti iš konkurentų efektyviau panaudojant marketingo priemones ir būdus. Todėl naujo produkto įvedimo į rinką strategijos formavimo poreikis AB „Naujoji rūta“ yra akivaizdus.

Magistro darbo teorinis reikšmingumas. Šio darbo teorinį reikšmingumą atspindi minimi teiginiai naujo gaminio įvedimo į rinką galimybių ir perspektyvų numatymo tematika. Reikia pastebėti, kad tema mažai nagrinėta Lietuvos mokslininkų darbuose, kas iš dalies pagrindžia temos aktualumą. AB „Naujoji rūta“ produktai yra nuolat tobulinami, kuriamos iš esmės naujos sandaros produktai, jų vartojimo sritys plečiasi. Šiuolaikinėje modernizuotoje saldainių gamyboje labai svarbu minimaliomis žaliavų ir darbo sąnaudomis pagaminti konkurencingus, puikios išvaizdos, gerų eksploatacinių savybių produktus, išplėsti jų asortimentą. Taigi, tokių produktų kūrimas, jų savybių ir panaudojimo galimybių analizė yra labai aktualūs klausimai.

Magistro darbo praktinis reikšmingumas. Šiame darbe sudaryta naujo produkto įvedimo į rinką strategija, iširtos naujo gaminio įvedimo į rinką galimybės, kurios suteiks galimybę nagrinėjama įmonei prisidėti prie praktinių problemų sprendimo. Darbas taip pat bus naudingas įmonėms, norinčioms tapti inovatyvesnėmis bei įmonėms, siekiančioms įvesti į rinką naują produktą.

Tyrimo objektas – naujo produkto įvedimo į rinką strategija.

Tyrimo tikslas - suformuluoti naujų saldainių „Negro bučinys“ įvedimo į rinką strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti mokslinių bei kitų šaltinių analizę, susietą su naujo produkto kūrimo ir įvedimo į rinką strategijomis;
- Iširti įmonės konkurencinę aplinką;
- Atlikti vartotojų elgsenos naujų saldainių „Negro bučinys“ atžvilgiu tyrimą bei pateikti jo rezultatų analizę;
- Suformuluoti naujo produkto įvedimo į rinką strategiją;

Hipotezė – naujo produkto įvedimui į rinką priimtinausia greito įsiskverbimo strategija.

Tyrimo metodai ir metodologija. Darbe naudoti sisteminės analizės ir sintezės, loginio palyginimo, apibendrinimo, grupavimo metodai. Tyrimui atlikti buvo naudotas apklausos metodas. Klausimynas buvo parengtas įmonės darbuotojų ir naudojamas AB „Naujoji rūta“ naujų produktų apklausose. Apklausos tikslas - išsiaiškinti vartotojų požiūrį į AB „Naujoji rūta“ planuojamą gaminti naują produktą, jo pagrįstumo bei įvedimo į rinką galimybes. Anketinėje apklausoje dalyvavo 122 respondentai. Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

Tyrimo strategija. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje - aptarta inovacijos ir inovacinės veiklos samprata, apibrėžta naujo produkto samprata, kūrimo priežastys, procesas bei pateiktos įvedimo į rinką strategijos. Antroje analitinėje-tiriamojame dalyje atlikta AB „Naujoji rūta“ išorinės ir vidinės aplinkos analizė, pristatytas naujas produktas – saldainiai „Negro bučiny“, atliktas vartotojų elgsenos naujų saldainių „Negro bučiny“ atžvilgiu tyrimas. Parinkta naujo gaminio įvedimo į rinką strategija bei parengtas naujo produkto marketingo kompleksas (produkto strategija, kainos strategija, paskirstymo strategija, rėmimo strategija).

1. NAUJO PRODUKTO SAMPRATOS, KŪRIMO PROCESO BEI ĮVEDIMO Į RINKĄ STRATEGIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Inovacijų ir inovacinės veiklos samprata

Ieškant žodžio "inovacija" kilmės, sugrįžtama atgal į istorijos gilumą, XV amžių. Šis žodis yra kilęs iš Vidurio Prancūzijoje tuo metu vartoto žodžio "inovacyon", kuris reiškia atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui.

Tuo tarpu lietuvių kalbos žodynuose žodžio „inovacija“ nerandame, kalbininkai pateikia vienintelį terminą "naujovė". Visgi būtų tikslinga išskirti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę kaip to proceso rezultatą.

Tiksliai įvardinti inovacijas yra pakankamai sudėtinga, jos suvokiamos labai plačiai ir įvairiai. Inovacijos apima visas gyvenimo sritis. Tai reiškia, jog inovacijos pasižymi nepaprastai didele įvairove. Kartu galima teigti, jog inovacijų valdymo tematika taip pat yra labai plati ir apima daug skirtingų probleminių sektorių (Ginevičius ir kt., 2005). Literatūroje vieno inovacijų sąvokos apibūdinimo nėra, šiuo klausimu yra įvairių nuomonių ir pozicijų, įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus:

Pavyzdžiui, I. Cooke ir P. Mayers (36) siūlo tokį inovacijų apibūdinimą – tai pilnas procesas nuo idėjos iki užbaigto produkto, kuris realizuojamas rinkoje.

Prof. P. Kulviecas (1991) siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais: kaip reiškinį ir kaip procesą. Pirmu atveju inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą.

M. Dodgson (42) pateikia tokį inovacijų turinio apibūdinimą: „Inovacija apjungia mokslinę, technologinę, organizacinę ir finansinę veiklą, vedančią prie naujo produkto įvedimo, naujo gamybos proceso ar įrengimo“.

B. Melnikas ir kiti autoriai (2000) inovaciją apibūdina gan lakoniškai - tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.

S. Valentinavičius (1997) apibūdinamas mokslo ir gamybos inovacijas, suteikia joms tokias svarbias reikšmes – tai sėkmingas naujovių kūrimas, taikymas ir naudojimas gamyboje; produktų asortimento bei jų rinkų atnaujinimas ir praplėtimas; naujų gamybos, tiekimo ir platinimo metodų įtvirtinimas.

Pagal P.F.Drucker (37) inovacija – tai antrepreneriškos vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti

didesnį pelną. Inovacijų dėka ekonominiai resursai transformuojami iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį produktyvumo lygį, sukuriama nauji resursai, užtikrinamas verslo institucijų ar net valstybių konkurencingumas globaliniame lygmenyje.

J. Schumpeter (37) inovacijas traktuoja kaip pokyčius, kurių tikslas naujų vartojimo prekių, naujų gamybinių priemonių, rinkų bei pramonės įmonių formų įdiegimas bei naudojimas.

Šiuo metu plačiai naudojamas šis, visus inovacijų tipus apibūdinantis, terminas: Inovacijos - tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (40).

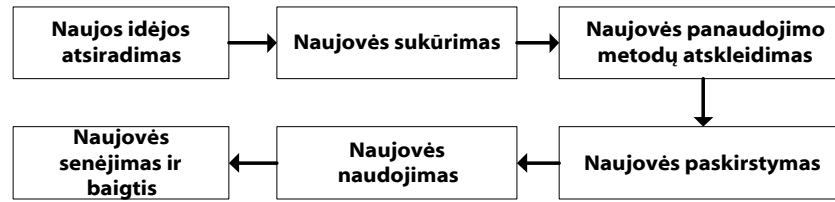
Kiekviena inovacijų sąvokos variacija atskleidžia naujus inovacijų bruožus, suteikia naujų prasiūmų bei papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Pabrėžtina, kad inovacija visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griauantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

Apibūdinant konkrečias inovacijas, kartais turimi galvoje tik nauji produktai ar naujos paslaugos. Neteisingai manoma, kad inovacija tai visiškai originalumas, t.y. absoliučiai viskas iki tol buvę nežinoma. Tai klaidinga nuostata, nes tokia inovacijų samprata būtų pernelyg siaura. Iš tikrųjų inovacija - paprastai tai 99% senai žinomų dalykų ir tik 1% naujovių (Valentinavičius, 1997). Žinoma, didelė dalis inovacijų yra sėkmingai pritaikyti išradimai, sukūrę naujus produktus ar paslaugas. Bet dažnai produktai tobulinami ar pritaikomi naujiems poreikiams tenkinti, jiems randamos naujos rinkos. Taigi nauji darbo metodai bei naujos rinkos irgi yra inovacijos. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų.

Kaip pažymima daugelio autorių, norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka (Tijūnaitienė, Laugalytė, 2002). Galima teigti, kad veikla – tai specifinė žmonių aktyvaus požiūrio į tikrovę forma, pasižyminti veiksmų tikslingumu, kryptingumu ir nuostatomis į pertvarką. Kiekviena veikla turi savo tikslą, pasižymi savo priemonėmis bei rezultatu ir nusako veikimo procesą. Todėl inovacinė veikla traktuotina kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas (Melnikas ir kt., 2000). Toks apibendrintas požiūris į inovacinę veiklą yra akcentuojamas įvairiuose literatūros šaltiniuose.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimančią naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka (Strazdas ir kt. 2003).

Vidinis inovacinės veiklos mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška aprėpia įvairias fazes (1 pav.).



1 pav. Inovacinės veiklos fazės

Šaltinis: Jakubavičius, A, Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Vidiniame inovacijų įgyvendinimo mechanizme sąveikauja daugelis subjektų, kiekvienas iš jų ne tik atlieka tam tikras funkcijas inovacijos įgyvendinimo procese, bet ir daro tam tikrą poveikį sąlygojamą vidinių nuostatų. Tai savo ruožtu gali spartinti ir lėtinti inovacijų įgyvendinimą. Ko pasekoje, vadovas turi dėti visas pastangas, kad būtų suformuotos personalo teigiamos nuostatos inovacijų diegimo atžvilgiu.

Norėdamos išlikti konkurencingos, šiandienos įmonės turi daryti daugiau nei tiesiog gaminti produktus, kurie yra geresni ar pigesni nei jų konkurentų. Jos turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, sparčiau modernizuotis, operatyviau reaguoti į kainų kitimą. Jos turi būti greitesnės diegiant naujas technologijas. Kad galėtų augti, joms gali tekti eiti į visiškai naujas rinkas bei įgyvendinti rizikingas strategijas. Inovacijų diegimas užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą bei suteikia tvirtą pagrindą sparčiai įmonės plėtrai.

1.2 Naujo produkto analizavimo principai

1.2.1. Naujo produkto samprata ir kūrimo prielaidos

Šakose, kuriose yra didelė konkurencija, tik geriausioms ir stipriausioms įmonėms pavyksta ilgą laiką plėstis ir pelningai veikti, sėkmingai kuriant nenutrūkstamą naujų produktų srautą. Nepakanka tik pasiūlyti naujus produktus, visų pirma reikėtų išsiaiškinti, kas tai yra naujas produktas ir kada jis laikomas nauju.

Naują produktą apibrėžti sudėtinga, tačiau šis klausimas yra strategiškai svarbus, kadangi naujas produktas greičiausiai buvo daug greičiau vystytas ir bandytas, negu produktas, kuris yra esančio produkto modifikacija. Literatūroje vieno sąvokos apibūdinimo nėra, įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus:

Anot A. Žvirblio (2000) naujos prekės sukūrimas yra inovacinis procesas, kuris įgalina įvesti į rinką originalias prekes; tai inovacinės prekės; gali būti modernizuotos modifikacijos jau

egzistuojančios rinkoje prekės, naujos markės prekės, intelektinės veiklos produkcija. Esamos prekės pateikimas naujam rinkos segmentui irgi priskirtinas prie naujų prekių.

Vieniems rinkos dalyviams naujas produktas gali būti visiškai technologinė inovacija naujoje rinkoje. Kitiems rinkos dalyviams naujas produktas gali būti tiesiog jau egzistuojantis produktas, patobulintas kažkokiu būdu. Produktas yra laikomas nauju įmonei, jeigu pastaroji vykdo vystymo, bandymų ir išėjimo su produktu į rinką procesus. Produktas laikomas nauju vartotojams, jeigu šie anksčiau nežinojo tokios produkto kategorijos iki jo atsiradimo rinkoje.

Marketingo koncepcija produktą apibrėžia kaip kompleksą apčiuopiamų ir neapčiuopiamų savybių. Anot J. Vijeikio (2003), jeigu nors viena iš šių savybių pasikeičia, galima sakyti, kad atsirado naujas produktas.

Ph. Kotler ir kt. autoriai (2002) pateikia tokį naujo produkto apibūdinimą – tai originalių produktų vystymas, produkto tobulinimas, produkto modifikacijos ir visiškai naujų gaminių sukūrimas.

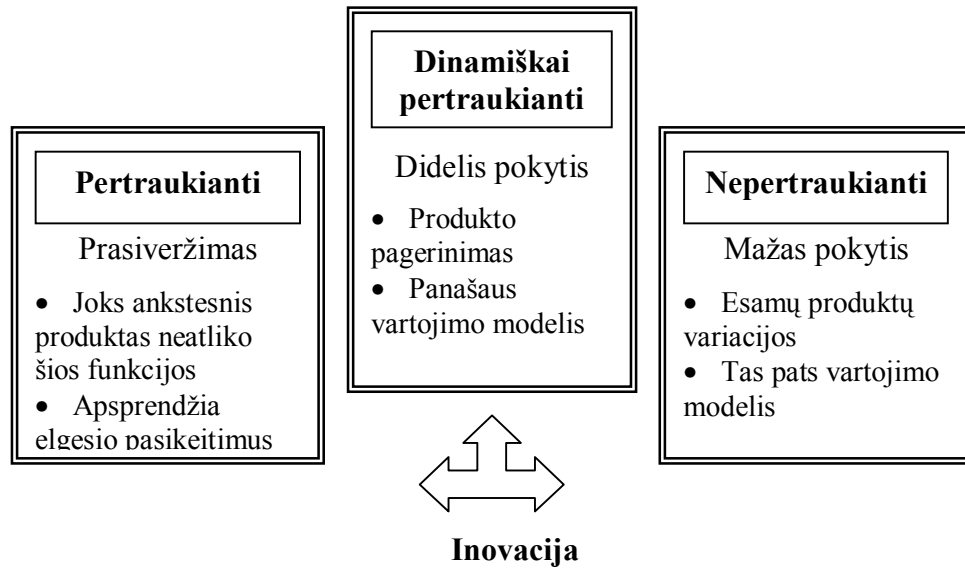
Taigi visiškai suprantama, kad terminas „naujas“ yra reliatyvus. Naujumo reikšmė priklauso nuo to, ar mes esame įmonės vadovai, ar vartotojai.

Įmonių vadovai gali suklasifikuoti naujus produktus pagal dvi dimensijas: naujumas įmonei ir naujumas rinkai. Šioje naujo produkto kategorijų matricoje autoriai išskiria tokias naujo produkto kategorijas (Kriaučiūnienė ir kt., 2005):

- Pasaulinės naujovės: nauji produktai, kurie sukuria naujas vartojimo rinkas.
- Naujos produktų linijos: nauji produktai, kurie įgalina įmonę įeiti į egzistuojančią rinką.
- Produktų linijos papildymas: nauji produktai, kurie papildo ar išplečia egzistuojančius produktus.
- Pagerinti, patobulinti produktai: nauji produktai, kurie geriau patenkina poreikius arba kurie klientams suteikia didesnę suvoktą naudą ir pakeičia jau egzistuojančius produktus.
- Perpozicionuoti produktai: egzistuojantys produktai, kurie siūlomi naujoms rinkoms ir naujiems rinkos segmentams.
- Kaštų sumažinimas: nauji produktai, kurie sumažintais kaštais suteikia tokią pačią naudą.

Naujų produktų kūrimo aspektu S. Urbonavičiaus (1997) išskiriamos šios produktų naujumo grupės: naujas produktas pasauliniu lygiu; naujas produktas įmonės lygiu; produktus papildantys nauji produktai; buvusio produkto modifikacijos; perpozicionuotas produktas.

Nauji produktai vartotojo ar rinkos požiūriu, priklausomai nuo jų naujumo, gali būti klasifikuojami į tris tipus (2 pav.).



2 pav. Naujumo kintamumas

Šaltinis: Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Inovacijų vadyba: naujas produktas nuo idėjos iki vartotojo*. Vilnius: UAB “Leidybos centras”.

Naujus produktus autoriai apibūdina remdamiesi trimis kriterijais:

Pertraukianti inovacija – tai pionieriški produktai, kurie yra tokie nauji, kad joks ankstesnis produktas iki jų atsiradimo neatliko analogiškos funkcijos. Jų visiškasis naujumas reikalauja ir naujo vartojimo modelio.

Dinamiškai pertraukianti inovacija – tarpinis naujo produkto apibrėžimas, kada produktas yra pagerinamas, atliekami pakeitimai esamuose produktuose. Šie pakeitimai ir pagerinimai nesmarkiai pakeičia pirkimo ir vartojimo modelį.

Nepertraukianti inovacija – yra nežymūs, ne itin reikšmingi produkto pasikeitimai, imituojantys produktai.

Analizuojant naujumą būtina išsiaiškinti, kaip tą naujumą suprasti. Apibrėžti naujumo sampratą galima iškeliant šiuos klausimus (Vijeikienė, Vijeikis, 2000): Kam tai nauja? (subjektyvumo kriterijus). Remiantis subjektyviuoju kriterijumi, analizuojama, kam produktas yra naujas. Vienam rinkos segmentui jis gali būti visiškai naujas, kitam seniai pažįstamas. Iki kada tai nauja? (laiko kriterijus). Labai svarbu atsakyti į laiko kriterijaus klausimą - kaip ilgai produktas bus naujas? Net ir sukūrus visiškai naują produktą, reikėtų numatyti ir kuo tiksliau prognozuoti, kiek ilgai laiko jis bus naujas, ir kaip kis jo naujumo laipsnis laiko atžvilgiu. Kiek tai nauja? (intensyvumo kriterijus). Analizuojant naujas paslaugas intensyvumo kriterijus padeda suvokti, kiek naujas produktas yra. Apie tai galima spręsti analizuojant rinkos segmentą, kuriam produktas bus skirtas. Jeigu vartotojai mano, kad parduodamas produktas yra visiškai naujas, galima teigti, jog jis iš tikro yra naujas. Bet,

jeigu vartotojai mano, kad parduodamas produktas yra rinkoje jau seniai parduodamo produkto patobulinimas, galima teigti, kad produktas yra naujas tik iš dalies.

Įmonės, keičiantis vartotojų poreikiams ir vidinėms galimybėms, nuolat atnaušina savo prekių asortimentą. Kai naujų prekių kūrimą lemia pokyčiai rinkoje, toks naujovių kūrimas orientuotas į paklausą. Kai naujų prekių kūrimą sąlygoja įmonės vidinių galimybių pokyčiai, sakoma, kad naujovių kūrimas orientuotas į pasiūlą (Kuvykaitė, 2001). Net ir tada, kada naujovė orientuota į pasiūlą, siūlomas naujas produktas privalo būti pripažintas vartotojų. Naujų produktų kūrimas – pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga. Naujovių kūrimas leidžia padidinti rinkos dalį, pardavimo apimtį, siekti pelno augimo tikslų, apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką. Kurti naujus produktus skatina tam tikros priežastys (3 pav.):



3 pav. Priežastys, skatinančios kurti naujus produktus

Šaltinis: Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Svarbiausia naujų produktų kūrimo priežastis - paklausos kitimas. Ilgainiui vartotojai pradeda keisti požiūrį į įmonės siūlomą prekę. Tai daryti juos verčia ne tiek besikeičianti mada, kiek kintanti nuomonė apie prekę. Įmonė, nenorėdama prarasti segmento vartotojų, priversta pateikti naują, atitinkančią jų reikalavimus, prekę.

Ne mažiau svarbi yra ir konkurentų produktų pasiūla. Kad ir koks geras būtų sukurtasis produktas, jis vis tiek gali būti dar geresnis. Esant rinkos konkurencijai, viena įmonė stengiasi aplenkiti kitą. Kadangi įmonės nenori prarasti savo vartotojų, o kartu ir netekti pelno, jos priverstos kurti naujas prekes, kurios galėtų sėkmingai konkuruoti rinkoje.

Taip pat aktualus produkto populiarinimo sumažėjimas. Prekės populiarumas sumažėja dėl pablogėjusios kokybės arba pasikeitusio sąlyginio jos intensyvumo kriterijaus.

Visuomeniniai pokyčiai yra kompleksinis dydis, kuris išreiškiamas kaip atitinkamo laikotarpio vertybių sistemos kitimas arba kaip mados kitimas (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Čia madą reikia traktuoti ne siaurąja prasme, bet pažvelgti plačiau, t.y. madą reikia suprasti kaip prekės medžiagos, formos ir spalvos kitimą laikui bėgant. Kaip žinoma, mados įtakai pasipriešinti mažai kas gali. Todėl visuomeniniai pokyčiai skatina kurti ir gaminti naujas prekes.

Vertėtų nepamiršti ir techninės pažangos. Konkurentai, pritaikę gamyboje naują techninį sprendimą, gali sukurti naują prekę. Taigi turėsime atvejį, kai atsiranda geresnė konkurencinė pasiūla. Galimi ir kiti atvejai. Vienas iš jų – kai rinkai siūlomi nauji techniniai problemų sprendimai, įgalinantys kurti konkrečias naujas prekes. Antrasis – kai įmonėje sukuriama nauja prekė, o vėliau ieškoma visų galimų prekės panaudojimo sričių (Vijeikis, 2003).

Įmonės potencialo pasikeitimas. Praėjus tam tikram laikotarpiui, keičiasi įmonės gamybos, tiekimo, pardavimo ir kitos galimybės. Todėl gali paaiškėti, kad iki šiol gaminamos prekės neatitinka naujų įmonės galimybių. Atsižvelgiant į tai, atsiranda būtinybė kurti naujas prekes, kurios geriau tenkintų įmonės galimybes.

Kurdama ir gamindama naujas prekes, įmonė patiria įvairių teisinių apribojimų. Gali atsitikti taip, kad priėmus kokius nors teisinius aktus prekės gamyba turės būti nutraukta. Todėl įmonė nuolat turi pateikti naujų prekių.

Naujovių kūrimo priežastys slypi tiek išorėje, tiek pačioje gamyboje (Ramanauskienė, 1998):

- Išorinės naujovių priežastys – mokslo bei technikos pažanga, žmonių poreikių pasikeitimai, rinkos prisotinimas prekių, konkurencinė rizika.
- Vidinės naujovių priežastys – gamintojo noras daugiau parduoti prekių, išplėsti savo rinką, sumažinti priklausomybę tik nuo vienos prekės, sukurti įmonės novatorės įvaizdį.

Naujų prekių kūrimas yra pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo rinkoje sąlyga. Tačiau naujų prekių kūrimas yra rizikingas, jis turi būti pagrįstas, tam naudojant marketingo tyrimus (43). Marketingo tyrimų rezultatai naudojami parenkant ne tik gaminamos produkcijos asortimentą, bet ir kainų optimizavimui, reguliuojant gamybos apimtį ir realizavimą. Organizacijos asortimento politika turi būti nukreipta į perspektyvą, tai yra, būtina nepamiršti, kad bet kokia produkcija laikui bėgant išnaudoja savo vartotojų galimybes. Todėl būtina nuolat planuoti naujų prekių gamybą.

Įmonė išsiaiškinusi priežastis, skatinančias kurti naują produktą, turi priimti sprendimą dėl naujų produktų kūrimo. Todėl galimi šie sprendimo variantai: produkto inovacija, rinkai ir įmonei naujų produktų kūrimas; produkto tobulinimas, tai - produkto savybių ar jo pastiprinimo, tobulinimo pakeitimas, produkto diversifikacija arba įvairių produkto variantų sukūrimas, kurie papildytų jau rinkoje esamus produktus. Įmonė, nusprendusi kurti naujus produktus, turi atlikti tam tikrus parengiamuosius darbus, nustatyti būtinumą kurti naujus produktus, pasirinkti naujų produktų

strategiją, sudaryti naujų produktų kūrimo padalinį, nustatyti naudojimosi naujais produktais galimybes, suformuoti naujo produkto tikslus. Atlikus šiuos darbus galima pereiti prie kito uždavinio – naujo produkto vystymo proceso vykdymo.

1.2.2 Naujo produkto kūrimo procesas

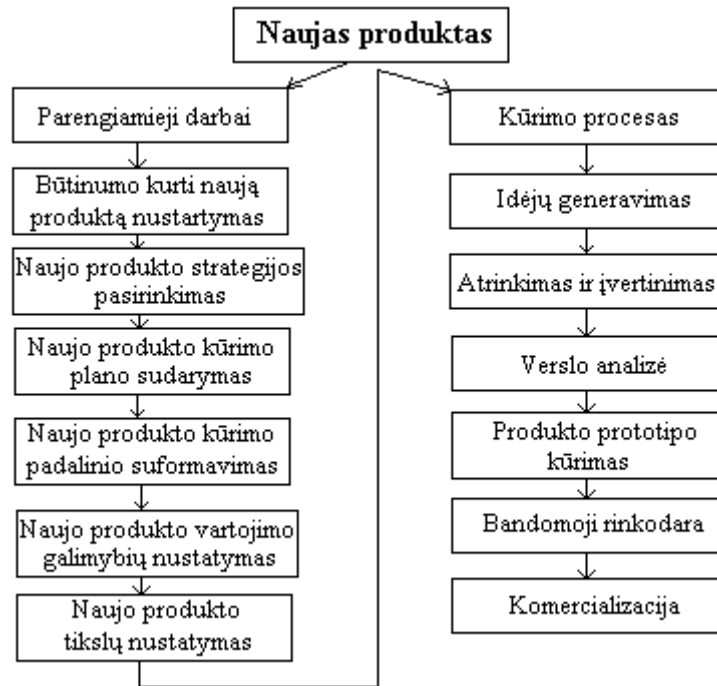
Naujo produkto sukūrimas ir pateikimas rinkai yra tam tikras gamintojo sugebėjimų patikrinimas. Specialistai tvirtina, kad iš 80-100 naujų prekių idėjų įgyvendinama tik viena (Ramanauskienė, 1998). Daugelį prekių naujovių, patekusių į rinką, ištinga nesėkmė. Taigi gamintojas visada rizikuoja. Viena vertus, be naujovių neišsiversi, antra vertus, kiekviena nauja prekė – neapdrausta nuo nesėkmės komercinė rizika.

Šiuolaikinėje gamybos aplinkoje organizacijos konkurencingumą ir pajėgumą galima gerokai padidinti tik diegiant naujoves. Kiekvienoje organizacijoje diegiamų naujovių svarba priklauso nuo tos pramonės šakos lygio ir nuo to, kaip ši organizacija yra pasirengusi sutikti konkurentų veiksmus. Kai kurios firmos naujoves diegia pagal savo korporacijos parengtą gamybos plėtros strategijos planą, kitos – siekia pirmauti diegdamos technologines ir organizacines naujoves. Tai priklauso nuo firmos veiklos tikslo, jos plėtros lygio ir darbo kultūros bei turimų finansinių išteklių (Bargelis, 2002).

Kiekviena įmonė turi susikurti naujų gaminių kūrimo strategiją, kuri padėtų nuspręsti, ką, kada ir kaip gaminti. Tai ypač svarbu dirbant rinkos ekonomikos sąlygomis. Tačiau pasirinkimui turi įtakos išoriniai ir vidiniai veiksniai (Lukoševičius, Martinkus, 2001). Prie išorinių galima būtų priskirti rinkos dydį, gaminio pasirinkimo alternatyvą, kainas, konkurenciją ir kt., prie vidinių – pačios įmonės technines, materialines ir kt. galimybes.

Įmonė, nusprendusi kurti naujus produktus, turi atlikti tam tikrus parengiamuosius darbus, t.y. nustatyti būtinumą kurti naujus produktus, pasirinkti naujo produkto strategiją, susidaryti naujų produktų kūrimo planą, suformuoti naujų produktų kūrimo padalinį, nustatyti naujo produkto vartojimo galimybes, numatyti naujo produkto tikslus.

Tik atlikus parengiamuosius darbus galima pereiti prie pagrindinio uždavinio – vykdyti naujo produkto kūrimo procesą. 4 paveiksle pavaizduotas naujo produkto kūrimas – parengiamieji darbai ir kūrimo procesas.



4 pav. Naujo produkto kūrimas

Šaltinis: Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo šiuolaikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.

Pasak autoriaus, naujo produkto parengiamieji darbai susideda iš šių tarpusavyje susijusių etapų:

I etapas. Būtinumo kurti naujus produktus nustatymas. Įmonė, priimdama sprendimą dėl būtinumo kurti naujus produktus, pirmiausia turi išanalizuoti savo galimybes, t.y. nustatyti, kokius produktus jai naudinga gaminti. Vienas iš pasirinkimą lemiančių veiksnių yra įmonės padėtis rinkoje, t.y. kuri rinkos dalis jai priklauso ir kokios yra rinkos plėtros perspektyvos (Virvilaitė, Valainytė, 1996).

II etapas. Naujo produkto strategijos pasirinkimas. Įmonė, dirbanti rinkos sąlygomis, vis dažniau keičia savo siūlomus produktus. Tai daroma todėl, kad, pavėlavus įeiti į rinką su nauja preke, galima netekti pelno arba užimamos rinkos dalies. Šios sąlygos verčia įmonę nuolat kurti ir gaminti naujus produktus. Kad šis procesas vyktų sklandžiai, įmonė turi remtis naujų prekių kūrimo strategija. Naujai prekei kurti reikia gana nemažų investicijų, todėl strategijos kūrimas yra atsakingas, kruopštus ir darbo reikalaujantis procesas.

III etapas. Naujų produktų kūrimo planas. Vienas svarbiausių produkto kūrimo valdymo sėkmės garantų yra gerai parengtas planas. Naujų produktų kūrimo plano sudėtinės dalys yra galimybių analizė, prekės kūrimo tikslų formulavimas, strategijos kūrimas, naujų prekių variantų parinkimas, produktų kūrimo biudžeto sudarymas, plano vykdymo kontrolė.

IV etapas. Naujų produktų kūrimo padalinio suformulavimas. Naujų produktų kūrimo strategijos formavimas bei tolesnė įmonės veikla priklauso nuo jos tinkamos organizacinės valdymo struktūros ir gerai organizuoto valdymo proceso. Už naujų produktų strategijos kūrimą įmonėje atsakingas naujų produktų kūrimo padalinio vadovas. Naujų produktų kūrimo padalinio vadovas ir jam pavaldžių specialistų pagrindinės darbo funkcijos yra kurti produkto strategiją, kaupti su produktu susijusią informaciją ir pan.

V etapas. Naujų produktų vartojimo galimybių nustatymas. Viena iš pagrindinių naujos prekės rinkodaros galimybių – nepatenkinti vartotojų poreikiai. Egzistuoja ir kiti galimybių šaltiniai: konkurentų trūkumai, naujos technologijos, įstatymų pasikeitimai. Tačiau pagrindinės galimybės nustatomos analizuojant vartotojų poreikius. Tuštumos rinkoje nustatomos išskiriant vartotojų, nepatenkintų esamu produktų asortimentu, segmentus. Šios tuštumos ir yra potencialios naujų produktų realizavimo galimybės.

VI etapas. Naujo produkto tikslų nustatymas. Kuriant kiekvieną naują produktą turi būti keliami konkretūs būsimo pelno ir realizacijos tikslai, kad būtų galima nustatyti jos sėkmingumo laipsnį. Tikslais dažniausiai gali būti: realizacijos apimtis, rinkos dalis, investicijų rentabilumas.

Atlikus parengiamuosius organizacinius darbus, pereinama prie prekės kūrimo proceso. Produkto vystymasis ir modifikacija privalo būti susiję su rinkos tyrimais, vartotojo pažinimu ir pirkėjo elgesiu, produkto pozicijos reikalavimais rinkos segmentacijoje (Morden, 1993). Naujo produkto kūrimo procesas vykdomas atsižvelgiant į įmonės pasirinktą naujo produkto strategiją. Gerai parengta naujo produkto strategija padeda veiksmingai kurti naujus produktus. Ja siekiama šių pagrindinių tikslų: suteikti naujai produktų kūrimo komandai veiklos kryptį, sutelkti šios komandos pastangas, suvienyti funkcinį padalinių pasekmes, naujų produktų kūrimo komandai įteikti naujų produktų kūrimo strategiją, komandos nariams paskirstyti užduotis, kad kiekvienas galėtų veikti savarankiškai.

Naujo produkto kūrimo procesas susideda iš šešių tarpusavyje susijusių etapų:

I etapas. Idėjos generavimas. Tai pastovi galimybių paieška naujų produktų kūrimui, kai įtraukiama naujų idėjų šaltinių ir produktų kūrimo metodų analizė (Pranulis ir kt., 2000). Idėjų šaltiniai (orientuoti į rinką), padeda išsiaiškinti galimybes, susijusias su vartotojų poreikiais ir norais. Tokios idėjos gali ateiti iš daugybės šaltinių (Onkvisit, Shaw, 1989): vartotojų, mokslininkų, darbuotojų, konkurentų ir pan.

Naujų idėjų šaltiniai dažnai būna patys vartotojai, kuriuos reikia mokėti klausyti ir išgirsti. Juk viskas, kas buvo daroma, kas dabar daroma ir kas bus daroma, turi atitikti vartotojų norus. Svarbiausia – nustatyti poreikius, juos formuoti, išsiaiškinti pasikeitimus. Tam atliekamos vartotojų

apklausos, jų siūlymų ir kritinių pastabų įvertinimai ir atranka. Taigi pirmasis naujų prekių idėjų šaltinis yra vartotojas.

Kitas naujų idėjų šaltinis – mokslininkai, t.y. jų fundamentaliųjų ir taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatai (Kriaučiūnienė ir kt. 2005). Labai svarbus naujų produktų idėjų šaltinis yra mokslinių tyrimų organizacijų ar padalinių pasiūlymai. Sėkmė rinkoje prasideda nuo įmonės aktyvaus bendradarbiavimo su „smegenų centrais“.

Labai reikšminga informacija apie konkurentų veiklą – konkurentų idėjos, patentų ir licencijų siūlymai, įmonių ir specialistų (profesionalų) leidyklų publikacijos. Idėjas generuoti taip pat gali padėti pardavimų sistema, prekybos atstovai, esantys arčiausiai vartotojų. Gamintojas turi domėtis įvairia mugių ir parodų informacija, statistikos duomenimis ir pan.

II etapas. Atrinkimas ir įvertinimas. Po to, kai organizacija išskiria potencialius gamybai produktus, būtina atlikti jų filtravimą, tai yra eliminuoti netinkamas idėjas. Į naujų produktų peržiūros sąrašą yra įtraukiamos trys pagrindinės charakteristikų grupės: bendros produkto, marketingo ir gamybos (Pranulis ir kt., 2000).

Idėjų atrankos ir įvertinimo tikslas yra atskirti geras idėjas nuo blogų. Šiame atmetinos visos netinkamos idėjos, kad neeikvoti nei laiko, nei lėšų. Kuo mažesnis lieka idėjų skaičius tuo lengviau susikoncentruoti ties jų įvertinimu. Šiame etape idėja vertinama iš vartotojo pozicijų (Vijeikis, 2003). Tiriant potencialių vartotojų nuomonę, naudojami anketavimo ir interviu metodai. Kartu konkretinamos pageidautinos prekės savybės.

Įmonei labai svarbu idėjų atrankos metu neatsisakyti, t.y. nepraleisti tų idėjų, kurios gali atnešti komercinę sėkmę. Idėjos patikrinimo metu ją būtina įvertinti. Tam marketinge naudojami du vertinimo kriterijai (Ramanauskienė, 1998):

- Pirmas – naujos idėjos atitikimas įmonės komerciniam tikslui. Idėjų, neatitinkančių įmonės komercinių tikslų, reikia atsisakyti;
- Antras – idėjos atitikimas įmonės gamybinėms, pardavimo, personalo ir technologinėms galimybėms.

Šitaip parengiamas prekės sumanymas, drauge nustatant, kuriuos vartotojo poreikius tenkins prekė, ir pagrindžiant, kodėl šią prekę pirks vartotojai. Be abejo, teks nustatyti ne tik stipriąsias, bet ir silpnąsias prekės sumanymo puses. Tokiu būdu prekės sumanymas - tai jau numatomo idėjos įgyvendinimo pakankamai konkretus variantas, kaip jį supranta prekės kūrėjai, betgi jo esminiai bruožai jau išreikšti ir vartotojui suprantama išraiška (Žvirblis, 2000). Tik reikia pažymėti, kad tikrasis vartotojų požiūris į šią prekę susiformuos jau vėliau – prekės gyvavimo rinkoje laikotarpiu.

III etapas. Verslo analizė – naujo produkto pardavimo, sąnaudų ir prognozuojamo pelno analizė, norint įsitikinti, ar rodikliai atitinka bendrovės tikslus (Vijeikis, 2003). Ji reikalinga tam,

kad laiku būtų atsisakyta gaminti mažai efektyvų produktą, tam, kad būtų nustatyta optimaliausia produkto gamyba bei pardavimai.

Šiame etape svarstoma ar produkto koncepcija reali atitinkamo verslo plėtojimo požiūriu, ar bus galima ją sėkmingai įdiegti, gal jau gresia žlugimo galimybės. Kad įvertintų produkto pardavimo pajamas, bendrovė nagrinėja ankstesnių panašių produktų pardavimo rezultatus ir atlieka rinkos nuomonės tyrimą, prognozuoja mažiausias ir didžiausias galimas pajamas, kad įvertintų rizikos laipsnį, pasinaudodama gautais pajamų bei sąnaudų, pardavus naujus produktus, rezultatais bendrovė analizuoja produkto finansinį patrauklumą.

Pasak J. Vijeikio (2003) verslo analizė – tai paskutinis koncepcijos patikrinimas, po kurio didžiulis kapitalas yra investuojamas į naujo produkto prototipo sukūrimą.

IV etapas. Produkto prototipo kūrimas. Šiame etape produkto idėja įgauna fizinę išraišką, nustatoma bazinė marketingo strategija: produkto konstrukcija, įpakavimas, žymėjimas, produkto pozicija rinkoje, vartotojo produkto paklausa ir panaudojimo galimybės.

Produkto prototipo vystymas – tai produkto pirmųjų pavyzdžių kūrimo koncepcijos pagrindu procesas, kurio eigoje paaiškėja, ar įgyvendinamos praktikoje koncepcijoje nustatytos idėjos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000). Šiame etape pateikiamas smulkus prekės aprašymas, pagaminami bandomieji pavyzdžiai, nustatoma, kaip jie atitinka pradinę idėją, ir šalinami pastebimi trūkumai. Pateiktas produkto prototipas testuojamas rinkoje ir tol tobulinamas kol išgaunamos geriausios produkto savybės ir atitinka vartotojo reikalavimus.

V etapas. Bandomasis marketingas. Tai produkto realizacijos etapas, kai parduodami produktai viename ar keliose regionuose, taip pat stebint realų įvykių vystimąsi pasiūlyto marketingo plano ribose. Šio etapo tikslas – produkcijos įvertinimas realiose sąlygose, iki tol, kol prasidės pilno masto gamyba (Pranulis ir kt., 2000). Taip pat galima naudoti stebėjimo metodą, fiksuojant vartotojų elgesį, konkurentų reakciją ir pardavimų apimtį.

Bandomojo pavyzdžio pagaminimas, prieinant prie gamybos, leidžia patikslinti gaminio konstrukciją, išsiaiškinti konstravimo klaidas, realias realizavimo galimybes tam tikromis gamybinėmis sąlygomis (Lukaševičius, Martinkus, 2001).

Vykdydami bandomąjį marketingą, specialistai įgyja produkto rinkodaros patirties, tada galima pradėti finansuoti brangiai kainuojantį produkto pristatymą rinkai. Tai leidžia bendrovei išbandyti produktą ir visą jo marketingo programą, o pozicionavimo strategiją, reklamą, paskirstymą, kainą, prekės ženklą, įpakavimą ir tam tikrą biudžetą – realiomis rinkos sąlygomis.

VI etapas. Komercializacija – paskutinis produkto vystymo etapas (Berkowitz ir kt., 1992). Į šį etapą patenka tik pačios geriausios idėjos, praėjusios visus prieš tai buvusius etapus. Tačiau dar nevelu sustabdyti produkto paleidimą į rinką. Naujo produkto išėjimas į rinką gali atnešti dar

didesnių nuostolių, nei buvo išekvota produkto kūrimo. Todėl jei manoma, kad produktas neduos norimų pajamų geriau šį projektą nutraukti, ar gražinti svarstyti ir tobulinti ankstesnius etapus.

Jei nuspręsta, kad reikia įvesti naują prekę į rinką, prasideda pardavimo etapas: gaminama nauja prekė, pateikiama į rinką ir reklamuojama. Šis etapas atitinka produkto įterpimo į rinką etapą, kuris tuo pačiu yra produkto pasirodymo rinkoje stadija. Šis etapas apima viso marketingo plano realizaciją ir gamybos pradžią, todėl šiame etape reikia daug resursų ir greito sprendimų priėmimo.

Naujo produkto komercializacijos kelias gali būti labai ilgas, kadangi reikia labai daug pastangų ir rūpesčio, kad naujas produktas nežlugtų. Vis dėlto neretai pasitaiko, kad naujas produktas sužlunga. Apibendrintos naujo produkto žlugimo priežastys yra sekančios (Vijeikis, Vijeikienė, 2003):

- Nepakankamas vadovų įtraukimas. Vadovybės įvertinimas gali prisidėti prie produkto sėkmės. Vadovų įtaka gali būti būtina, kad būtų panaudoti pakankami išteklių projektui vystyti.
- Įmonės ekspertizės nesilaikymas. Kai kurie nauji produktai yra pasmerkti žlugti, kadangi įmonės gamybos ir marketingo stipriosios pusės yra nepakankamos atskirų produktų klasių kūrimui.
- Nepakankamas išteklių rinkos vystymui išskyrimas. Įmonės gali skirti pakankami pinigų produkto vystymui, tačiau neskirti lėšų distribucijos ir pardavimų rėmimo vystymui, manydamos, kad produktas yra toks geras, kad jis „parsiduos pats“.
- Nepakankama produkto kokybė ar unikalumas. Jeigu „aš taip pat“ produktas yra tik jau egzistuojančių rinkoje produktų imitacija, ir jis nesūlo vartotojui žymių pranašumų, produktas gali žlugti pačioje pradžioje.
- Konkurencijos neįvertinimas. „Gero“ naujo produkto gamintojai, įvertinę rinką tuo momentu, kai buvo pristatytas rinkai naujas produktas, gali neįvertinti tolimesnės konkurentų reakcijos.
- Nepakankamas kaštų įvertinimas. Konkurentų reakcija, entuziazmo trūkumas, inventorius nuomos kaštai ir žymaus pardavimų rėmimo biudžeto poreikis yra tik keletas veiksnių, kurie gali būti neįvertinti naujo produkto gamintojo.
- Neįvertintas difuzijos lygis. Entuziastingas naujo produkto vystytojas gali būti nustebintas, kad naujos koncepcijos svarstymas ir priėmimas gali užimti daug daugiau laiko, negu jis tikėjosi.
- Prasti rinkos tyrimai. Vartotojų norų nesupratimas, neaktualaus vietos rinkos tyrimo atlikimas, per daug optimistinių rezultatų dėl rinkos poreikio ir produkto priėmimo tikėjimasis.
- Prastas laiko parinkimas. Rinka gali pasikeisti dar prieš įvedant naują produktą į rinką, arba įmonė su nauju produktu gali arba per anksti, arba per vėlai įeiti į rinką (produkto gyvavimo ciklo požiūriu).

- Techninės problemos. Problemos išaugančios iš paties produkto – klaidos gamyboje arba projektavime.

Nesėkmė realizuojant naują produkciją įmonę ištinka tada, kai ji nesugeba kompensuoti savo gamybos ir marketingo tyrimų išlaidų ir turi finansinių nuostolių. Produkcijos pozicija rinkoje pradeda blogėti, kai organizacija, realizuodama produktą, gauna mažesnę pelną negu buvo planuota. Reikšmingiausiu absoliučios ar dalinės nesėkmės veiksniumi, laikomas (Kotler ir kt., 2002): blogas planavimas, netinkamo išėjimo į rinką momento parinkimas, per didelis duotos produkcijos šalininkų egzistavimas ir kt.

Kompanijos turi aktyviai ir intensyviai reaguoti į rinkos pokyčius, kad galėtų greitai patenkinti pirkėjų pageidavimus ar sugebėtų sukurti ir pagaminti naujus gaminius greičiau ir efektyviau už savo varžovus. Labai svarbu, kad kompanija sugebėtų greitai keistis, būtų lanksti ir imli naujovėms.

Naujų gaminių gamyba – tai ne vien tik inžinerinės ar technologinės funkcijos, bet greičiau kompanijos veiklos gyvavimo funkcija. Gaminant naujus gaminius reikalaujama, kad jie ne tik atitiktų techninius reikalavimus, bet ir būtų sukurti taip, kad galėtų laimėti daugiau užsakymų rinkoje. Tik rinkose laimėtų užsakymų skaičius lemia gaminių gamybos sėkmę. Gerai struktūrizuotas produkcijos planas leidžia kompanijai tiksliai išskirti potencialias galimybes, sudaryti atitinkamas marketingo programas, koordinuoti prekių rentabilumą: ilgiau palaikyti rinkoje sėkmingas, įvertinti nesėkmingas ir pašalinti nepageidaujamas prekes.

1.2.3 Naujo produkto marketingo komplekso elementų analizė

Sparčiai besivystant rinkos santykiams mūsų šalyje, tiek verslo tie ne pelno siekiančioms organizacijoms svarbu pažinti ir mokėti naudoti marketingo priemones ir veiksmus. Šiandien nieko nereikia įtikinėti, kad vis stiprėjant konkurencinei kovai, ir siekiant patenkinti vartotojų poreikius, būtina analizuoti rinkoje vykstančius procesus, efektyviai naudoti turimus išteklius bei išmanyti praktinius marketingo ir rinkos valdymo metodus bei principus.

Įmonės marketingo tikslus sąlygoja klientų poreikiai, kurie nustatomi tiriant įmonės rinką. Tenkindama šiuos poreikius, įmonė priima sprendimus, susijusius su pačia preke, jos kaina, paskirstymu ir rėmimu. Šios keturios sprendimų grupės laikomos pagrindiniais marketingo komplekso elementais (Juozaitienė, Staponkienė, 2004).

Marketingo kompleksas – tai marketingo priemonių derinimas siekiant numatyto tikslo. Marketingo kompleksą sudaro visi marketingo sričiai būdingi sprendimai (Ramanauskienė, 1998):

- Prekių politika: naujų gaminių (rūšių) ir naujų gamybos metodų kūrimas ir pateikimas rinkai;

- Kainų politika: kainų ir kokybės nustatymas;
- Paskirstymo politika: pardavimo metodai ir prekių paskirstymas;
- Rėmimo politika: reklaminės priemonės ir pardavimų skatinimas.

Planuodama marketingo veiklą, įmonė remiasi visais marketingo komplekso elementais. Numatydamą bendrą marketingo strategiją naujai prekei kurioje nors rinkoje, įmonė sujungia suderintas prekės, kainos, paskirstymo ir rėmimo strategijas (Urbanskienė ir kt., 2000).

Marketingo veiksmų programos paruošimas yra viena svarbiausių planavimo etapų. Kiekvienas marketingo komplekso elementas yra mikroaplinkos veiksnys, įtakojantis tam tikrą priimamų sprendimų dalį.

Prekė – marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu bei keitimu (Virvilaitė, 1997). Šiam elementui priskiriami sprendimai ir veiksmai, susiję su prekės kūrimu, jos savybėmis, techninėmis charakteristikomis, dizainu, asortimentu.

Kaina – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymu ir keitimu. (Bagdonas, 1997). Kaina apima visus veiksmus ir sprendimus, susijusius su produkto kainų nustatymu ir reguliavimu, nuolaidomis, mokėjimo terminais, premijinių kainų ir kiti kainų formų taikymu.

Kiekvienos įmonės galimybės vykdyti kainų politiką yra vis kitoks. Įmonė, nustatydamą savo prekių kainas, pirmiausia siekia padengti gamybos kaštus ir gauti pelno. Tačiau galutinį kainos lygį lemia konkurencija, kuri gali priversti įmonę sumažinti nustatytą kainą arba ją padidinti (41). Nustatydamą kainą, įmonė pirmiausia turi pasirinkti kainodaros tikslą, įvertinti prekių paklausą ir kaštus atlikti konkurentų prekių ir kainų analizę. Dažniausiai kainodaros tikslai esti (Sūdžius, 2001): išgyvenimas, pelno maksimizavimas, pardavimo apimtys didinimas, konkurencinio pariteto išlaikymas, kokybės lyderio pozicijų užėmimas.

Kaina rinkos ekonomikoje vaidina pagrindinį vaidmenį paskirstant prekes ir paslaugas. Be to, kaina didina arba mažina paklausą; ji dažnai suteikia prekei simbolinę vertę, kurią gali lengvai suvokti pirkėjai; ji padeda pasiekti finansinius ir rinkos dalies siekimus; ji gali būti panaudota reakcijų į aplinkinius pokyčius sureguliuavimui ir t.t. Dėl šių priežasčių kainos valdymas rinkoje tampa daugiaplanis, sudėtingas, todėl kainų nustatymo mechanizmą reikia pažinti bei mokėti valdyti (Rastenis, 2005). Kai pateikiama nauja prekė, jos kainą lemia: gamybos kaštai, pirkėjų supratimas apie tą prekę, prekių rinka, tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai.

Prekę gaminanti įmonė visuomet yra daugiau ar mažiau nutolusi nuo vartotojo. Gamintojo uždavinys – nutiesti savo prekėms kelią iki galutinio vartotojo (Pranulis ir kt., 2000). Kadangi panašių prekių gamintojų yra daugiau, todėl įmonei reikia surasti optimalų ir galimą valdyti prekių

paskirstymo būdą. Prekių paskirstymo (pateikimo į rinką) bei marketingo logistikos uždaviniai susiję su kitais marketingo komplekso elementais (kaina, preke, rėmimu) be to, jie būtini mainų sferoje, nes tai veikla, susiejanti gamybą su vartojimu.

Kad vartotojas galėtų įsigyti prekių, būtina tų prekių įsigijimo vieta ir kita veikla, nukreipianti prekes nuo gamintojo vartotojo link. Tai vadinama prekių pateikimu. Prekių pateikimas – apima visus veiksmus, susijusius su pateikimo kanalų parinkimu ir prekių perkėlimu į vartotojui patogią vietą jam patogiu laiku ir forma. (Urbonavičius, 1991). Tai tokia sistema kurios tikslas taipgi yra galutinių vartotojų poreikių tenkinimas.

Paskirstymo kaip specifinės ūkinės veiklos būtinumas kyla nuo atotrūkio, neatitikimo tarp prekių gamybos ir vartojimo vietos, laiko, kiekio ir kokybės. Tai visi veiksmai, susiję su pateikimo kanalų parinkimu ir prekių perkėlimu vartotojui į patogią vietą, jam patogiu laiku ir forma (Juozaitienė, Staponkienė, 2004). Vietą geriausiai pasirinkti ten, kur daugiausiai lankosi žmonių. Dauguma gamintojų savo prekes siūlo per tarpininkus. Kiekvienas siekia sukurti savo pateikimo kanalą. Tačiau kartais to neįmanoma pasiekti, kadangi reikia ypatingai daug pastangų, norint plėtoti šį paskirstymo būdą. Todėl naudojamas tam tikras paskirstymo kanalas – tai grandinė tarpusavyje susijusių įmonių, kurios dalyvauja prekių judėjimo nuo gamintojo link vartotojo procese. Paskirstymo kanalų pasirinkimas yra strateginis sprendimas, turintis didelę reikšmę visam marketingo kompleksui, ypač kainų politikai, reklamos organizavimui, pardavimo skatinimo priemonėms. Nuo jo priklauso, kiek potencialių vartotojų ir kaip įmonės prekes pasieks, kokių jie turės galimybių jų įsigyti, kokia rinkos dalis teks įmonei. Prekių paskirstymo keliai daro esminį poveikį gamintojo kaštams ir pajamoms, taip pat pačios įmonės bei jos prekių įvaizdžiui.

Rėmimas sieja įvairius paslaugų teikėjų ir klientų bendravimo rinkoje formas ir metodus. Rėmimas apima paklausos produktui sukūrimą, išlaikymą ir didinimą (Langvinienė ir kt., 2005). Galima išskirti tokias rėmimo priemones: reklama, populiarinimas, asmeninis pardavimas, bei pardavimų skatinimas. Reklama suprantama kaip užsakovo apmokamas neasmenišką informaciją apie prekes ir paslaugas ar idėjas skleidimas pasirinktai auditorijai, siekiant užsakovo numatytų tikslų (Kuvykaitė, 2001). Reklamuojant produktus galima naudotis specializuotais reklamos kanalais (bukletais) arba bendraisiais kanalais. Dažniausiai marketingo specialistai išskiria tokias reklamos funkcijas kaip informavimas, skatinimas, priminimas bei advokatavimas. Populiarinimas arba ryšiai su visuomene apibrėžiami kaip veikla, kuria siekiama visuomenėje suformuluoti teigiamą įmonės įvaizdį ir sukurti pasitikėjimo bei supratimo atmosferą. Dabartiniu metu išsiplėtojo asmeniškas pardavimas. Asmeninis pardavimas nuo kitų rėmimo priemonių skiriasi tiesioginio dialogo su potencialiu pirkėju galimybe (Žvirblis, 1992). Būdas patogus, galima taikyti individualaus sandorio kainą. Pardavimų skatinimo priemonės gali būti orientuotos tiek į galutinį

virtotoją tiek į prekybos tarpininką ar pardavimo personalą. Galutiniai virtotojai skatinami pirkti, taikant kainų nuolaidas, kuponus, organizuojant loterijas, žaidimus, platinant premijas.

Įmonės veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Norėdamos sėkmingai dirbti, įmonės privalo stebėti aplinką, joje vykstančius pokyčius, juos reguliuoti arba prie jų prisitaikyti. Marketinginės veiklos dėmesio centre yra virtotojas. Jo poreikiams tenkinti skiriamos visos įmonės jėgos, kurios priima sprendimus, susijusius su pagaminta preke, jos kaina, paskirstymu ir rėmimu. Analizuojant marketingo komplekso elementus, koncentruojamasi ties prekės gyvavimo ciklo koncepcija, naujų prekių kūrimo, asortimento valdymo, prekės identifikavimo sprendimais, kainodaros strategijomis bei metodais, kainos nustatymo procesu, paskirstymo kanalų projektavimu ir valdymu, marketingo komunikacijos procesu bei atskirų rėmimo veiksmų valdymu.

1.3 Naujo produkto įvedimo į rinką strategijos formavimas

Šių dienų pasaulis radikaliai skiriasi nuo to pasaulio, kuris buvo prieš penkiasdešimt metų. Visuose verslo sektoriuose vyksta didžiulių pokyčių, kyla neramumų, didėja konkurencija, daug didesnė tarpusavio verslo priklausomybė, verslas ir jo atstovai susiduria su neprognozuojamais įvykiais. Todėl siekdamos išvengti problemų, susijusių su nauju požiūriu į rinką, produktą, kompanijos veiklą, kiekvienas turi žinoti rinkos strategijas esant pasaulinei ekonomikai.

N. Langvinienė ir kiti autoriai (2005) strategiją apibūdina kaip pagrindinių sprendimų, apimančių visas įmonės sritis, parengimą ir plėtrą bei viso verslo politikos formulavimą. Strateginių sprendimų priėmimai yra kompanijos teikiamų produktų pasirinkimas; rinkos, kuriose kompanijos veikia.

A. Seilius (1998) pateikia tokį strategijos apibrėžimą: strategija - tai detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis organizacijos misijos ir tikslų siekimą.

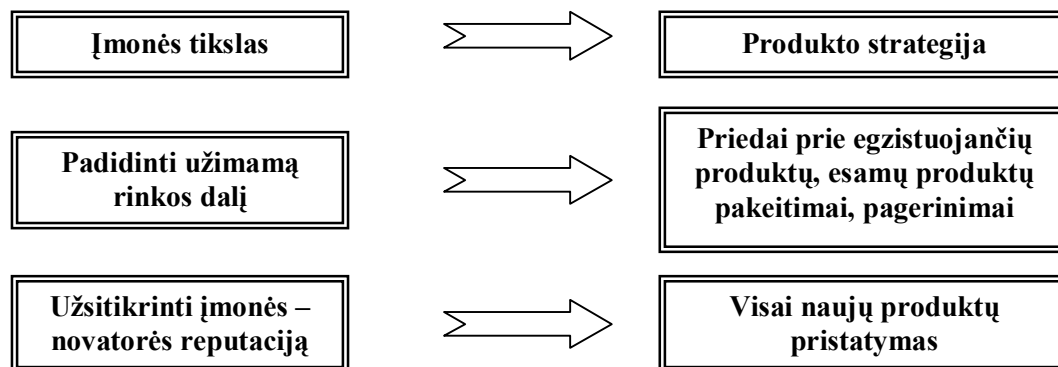
Pagrindinė strategijos kūrimo idėja – rasti tinkamiausią būdą geriausiems rezultatams pasiekti ir didinti bendrą savo vertę (Gineitienė ir kt., 2003). Vertė – ne vien pelnas. Suprantama, pelno didinimas yra svarbiausias visų jo siekiančių verslininkų tikslas, daugiausia lemiantis jų egzistavimo prasmę. Tačiau organizacija yra sudėtingas įvairių tikslų ir interesų junginys. Kiekviena strategija teikia skirtingas verslo tikslų įgyvendinimo galimybes, dėl to labai svarbu pasirinkti tinkamą ir pritaikyti ją visuose rinkodaros programos elementuose.

Naujo produkto vystymo procesas turi prasidėti nuo naujo produkto strategijos pasirinkimo. Vėliau, įvairiose naujo produkto vystymo proceso stadijose, bus galima vadovautis pasirinkta strategija. Suformulavus naujų produktų kūrimo strategiją leidžiama nukreipti naujų produktų kūrimo procesą, siekiant užsibrėžtų tikslų siekimą, sutrumpinti idėjų ir koncepcijų parinkimo

procesą. Nesuformulavus naujų produktų kūrimo strategijos, sunku suvokti, kuria kryptimi firma ruošiasi eiti (Kuvykaitė, 2001).

Naujo produkto strategijos uždavinys yra identifikuoti strateginį naujo produkto vaidmenį, kurį jis atliks siekiant įmonės užsibrėžtų tikslų. Pavyzdžiui naujas produktas gali būti sukurtas, siekiant padidinti užimamą rinkos dalį arba užsitikrinti įmonės – novatorės reputaciją.

Nustatytas naujo produkto vaidmuo įtakoja vystytiną naujo produkto tipą (5 pav.).



5 pav. Naujo produkto strategijos priklausomybė nuo įmonės tikslo

Šaltinis: Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo šiuolaikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.

Rengiant strategiją, sprendimai priimami dviem etapais: pirmame – parengiamos alternatyvios strategijos, duodančios skirtingus rezultatus, antrame – iš alternatyvių strategijų pasirenkama geriausiai strateginius tikslus atitinkanti strategija.

Anot B. Vijeikienės ir J. Vijeikio (2000) naujo produkto kūrimo strategijas galima suklasifikuoti į proaktyvias, kurių pagalba nustatomi galimi ištekliai, siekiant identifikuoti galimybes ir pasinaudoti jomis bei reaktyvias, kurios turi gynybinį pobūdį, atsakant į konkurentų veiksmus. Įmonės, besilaikančios tokios strategijos, dažnai imasi imituoti ar kopijuoti konkurentų produktus.

Inovacinių strategijų formavimas ir įgyvendinimas yra viena iš pagrindinių įmonių tarptautinio bei vietinio konkurencingumo didinimo sąlygų. Įmonės inovacijų strategijos kūrimą pagrindą sudaro naujo produkto gyvavimo ciklas, įmonės pozicija rinkose bei vykdoma mokslinė – techninė politika įmonėje. Skiriamos šios inovacijų strategijos (39):

1. Puolimo inovacinė strategija – būdinga įmonėms, kurios sukuria naują produktą ir pirmos su naujuoju produktu pasirodo rinkoje;

2. Gynybinė inovacinė strategija – skirta įmonės pozicijų išlaikymui rinkoje. Įmonės, taikančios gynybinę strategiją, stengiasi išlaikyti susikurtą nišą palyginti stabiliose produktų rinkų ir

rinkų srityse. Įmonės veikia ribotų produktų savybių aptarnavimo srityse, stengiasi į užimtas rinkos sritis neįsileisti geresnių savybių produktų;

3. Imitacinė inovacinė strategija – būdinga įmonėms, modifikuojančioms rinkoje pateikiamą produktą.

Rinkos konkurencingumo sąlygomis naujų produktų kūrimas turi būti organizuotas kaip nenutrūkstamas procesas. Inovacijų procesas turi būti sudedamoji bendros įmonės strategijos dalis ir vienyti naujas idėjas, gamybinių strategijų formavimą, jų tyrimus ir paruošimą, rinkodaros programos sudarymą bei įvertinimą. Sparčiai besivystančioje, stipriai konkuruojančioje aplinkoje tempas ir lankstumas yra esminės prielaidos inovacijos sėkmei.

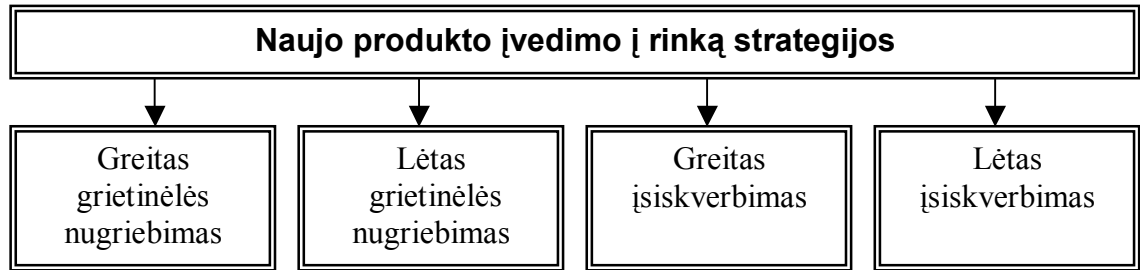
Reikėtų nepamiršti, jog egzistuoja tam tikros strategijos ir naujo produkto gyvavimo ciklo etapuose (Vijeikis, 2003). Įvesdama naują produktą į rinką, įmonė gali pasirinkti vieną iš kelių strategijų (6 pav.). Ji gali nustatyti viršutinį ir apatinį lygį kiekvienam marketingo kintamajam – kainai, rėmimui, paskirstymui ir produkto kokybei. Atsižvelgiant tik į kainą ir rėmimą, vadovybė gali nuspręsti išleisti produktą su aukšta kaina ir žemomis rėmimo išlaidomis (lėto grietinėlės nugriebimo strategija). Aukštos kainos pagalba iš kiekvieno produkto vieneto išgaunamas maksimalus įmanomas bendrasis pelnas, o žemos rėmimo išlaidos sumažina bendrąsias marketingo išlaidas.

Šią taktiką naudoti yra prasmė tik tada, kai rinkos dydis nedidelis, kai dauguma vartotojų žino apie produktą, kai vartotojai pasiruošę mokėti aukštą kainą, kai potencialių konkurentų, pasiruošusių tuojau stoti į mūšį, nėra daug. Orientuojamasi į vartotojus, turinčius dideles pajamas, arba vartotojus, kuriems kaina nėra svarbi, o svarbios prekės vartojamosios savybės ir kokybinės charakteristikos, nustatote maksimaliai didelę prekės kainą.

Kai pagrindinė pirkėjų masė turi menką supratimą apie naują produktą, reikia lėšų vartotojų supažindinimui su nauju produktu ir įtikinimui. Aukšta kaina ir intensyvus rėmimas užtikrina greitą grietinėlės nugriebimą nuo žymios rinkos dalies.

Iš kitos pusės, naujam produktui galima nustatyti žemą startinę kainą ir intensyviai stimuliuoti pelną (greito įsiskverbimo taktika). Ši taktika užtikrina greičiausią ir pilniausią rinkos užkariavimą. Šią taktiką naudoti prasminga tada, kai rinka yra didelė, kai potencialūs pirkėjai yra jautrūs kainai, kai potencialūs pirkėjai nežino produkto, kai yra ryžtingo pasipriešinimo iš konkurentų pusės pavojus, kai gamybos išlaidos už produkto vieneta yra tuo mažesnės, kuo didesnė gamybos apimtis ir turtingesnė įmonės naujo produkto gamybos patirtis.

Žemos rėmimo išlaidos ir žema kaina (lėto įsiskverbimo taktika) taikytini tada, kai riboti finansai neleidžia išlaidauti įvedimo stadijoje.



6 pav. Naujo produkto įvedimo į rinką marketingo strategijos

Šaltinis: Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo šiuolaikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.

Jei įmonė sugeba sudominti vartotojus nauju produktu, to pasakoje sparčiai didėja pardavimas bei pelnas ir produktas pereina į augimo stadiją. Rinkoje atsiranda naujų konkurentų, susižavėjusių galimybe gauti pelno. Augimo etape didėja pelnas, kadangi pardavimo apimties ir rėmimo išlaidų santykis nenumaldomai didėja, o vieneto gamybos kaštai mažėja (Sūdžius, 2002). Siekdama ilgai išlaikyti aukštą pardavimo lygį, įmonė naudoja keletą strategijų: naujų paskirstymo kanalų atradimą, reklamos intensyvumą, kainos mažinimą ir prekės kodavimą. Įmonė, atlikusi rinkos tyrimus iš išanalizavusi vartotojų elgseną bei jų poreikius, gali nuspręsti modifikuoti prekę, gerinant kokybę, vartojamųjų savybių gerinimu, dizaino ar pakuotės tobulinimu. Brandos stadijoje vartotojų skaičius stabilizuojasi, po to ima mažėti, nes rinkoje atsiranda naujų, tą patį poreikį tenkinančių produktų, pelnas pasiekia maksimumą ir ima mažėti, mažėja prekybos mastas ir aršėja konkurencija. Todėl naudojamos tam tikros produkto išsaugojimo rinkoje strategijos (Kotler ir kt., 2001): Rinkos modifikavimas. Įmonė stengiasi padidinti esamojo produkto suvartojimą ir pritraukti naujus klientus, gali panorėti perpozicionuoti savo produktus į didesnę segmentą. Produkto modifikavimas. Įmonė gali pasiekti visas savybes: kokybę, technines charakteristikas, stilių, kad pritrauktų naujų vartotojų, pridėti papildomų charakteristikų, įtakojančių naudingumą. Marketingo priemonių modifikavimas. Marketingo specialistai gali pabandyti padidinti pardavimų apimtį, keisdami visus ar keletą marketingo komplekso elementų, sumažinti kainas naujų bei konkurentų vartotojų privilegijai, patobulinti reklamos kompaniją arba panaudoti agresyvias pardavimo skatinimo priemones, surasti papildomus paskirstymo kanalus. Smukimo stadijoje vadovybė gali imtis šių strategijų: nutraukti paslaugų produkto gamybą, palaikyti produktą rinkoje, produktą perpozicionuoti arba sumažinti sąnaudas. Daugelio produktų pardavimai palaipsniui smunka. Mažėjant pardavimų apimčiai ir pelnui, kai įmonės pasitraukia iš rinkos. Likusieji gali susiaurinti rinką, palikti mažus rinkos segmentus ir antraeilius įplaukų kanalus arba sumažinti pardavimo skatinimo biudžetą, to sąskaita sumažinus kainas. Pablogėjusi produkto reputacija gali sukelti vartotojams abejonių dėl pačios įmonės ir kitų jos produktų.

Didelės naujų produktų vystymo išlaidos ir su tuo susijusios rizikos paskatino įmones ieškoti rizikos sumažinimo būdų. Išskiriamos keturios rizikos sumažinimo vystant naują produktą strategijos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000):

Vienas iš būdų užsienyje sėkmės sulaukusių produktų gamybos strategija, siekiant išvengti didelių naujo produkto vystymo kaštų. Tačiau tokie produktai kuriami kitoms rinkoms ir kultūroms, todėl reikia kruopščiai iširti vietinių vartotojų reakciją ir užtikrinti produkto priimtinumą.

Kita strategija – „aš taip pat“ strategija, reiškianti nežymius esamų produktų patobulinimus. Tačiau patobulinimai gali būti nepakankami, kad vartotojai teigiamai įvertintų produktą.

Trečioji rizikos sumažinimo strategija – egzistuojančio produkto perpozicionavimas.

Labiausiai paplitusi rizikos sumažinimo priemonė – markės palaikymas, t.y. naujo produkto išleidimas su senos markės produkto pavadinimu. Nors markės palaikymo strategija nesudaro galimybių nevystyti naujo produkto, tačiau ji leidžia žymiai sumažinti riziką, kadangi naujas produktas naudojami įsitvirtinusios ir sėkmingos markės palaikymu.

Strategija ypač aktuali rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, gaminamos produkcijos paklausą, įsitvirtinti rinkose ir gauti pelną (Lukaševičius, Martinkus, 2001). Pasirinktoji strategija turi atitikti rinkos reikalavimus, nes praktikoje atsitiktinumų nebūna. Todėl rengiama įmonių veiklos strategija koreguojama atsižvelgiant į pasikeitusias ekonomines ir politines sąlygas. Laiku neįvertinus šių pasikeitimų, įmonė gali patirti nuostolių. Strategija turi užtikrinti minimalius nuostolius, nes visiškai teisingai ir laiku įvertinti įvykius bei sąlygas – neįmanoma.

Naujų produktų kūrimo strategija yra jungtis, siejanti naujų produktų kūrimą su bendraisiais įmonės tikslais. Naujų produktų kūrimo strategija apibrėžia naujų produktų kūrimo tikslus, atskirų naujų produktų kategorijų svarbą, siekiant nustatyti tikslų ir atrankos kriterijus, kuriais remiantis turi būti parenkamos naujų prekių idėjos ar koncepcijos. Efektyviai funkcionuoti gali tik tos įmonės, kurios pasirengusios inovacijoms, kurios idėją ar išradimą greitai paverčia produktu ir greičiau už kitus pateikia šį produktą vartotojams. Akivaizdu, kad sėkmingas inovacinių procesų valdymas įmanomas ten, kur valdymo sistema sugeba greitai ir tiksliai analizuoti bei įvertinti naujoves, priimti sprendimus apie jų diegimo kryptis, reorganizuoti technologinius ir gamybinius procesus.

2. NAUJO PRODUKTO ĮVEDIMO Į RINKĄ STRATEGIJOS FORMAVIMAS AB „NAUJOJI RŪTA“

2.1 AB „Naujoji rūta“ veiklos apibūdinimas

AB „Naujoji rūta“ - trečia pagal dydį cukrinės konditerijos gamintoja Lietuvoje po AB „Kraft Foods Lietuva“ ir AB „Vilniaus Pergalė“. Bendrovė įsikūrusi Šiauliuose, V. Bielskio g. 15. Šiuo metu įmonėje dirba 260 darbuotojų.

AB „Naujoji rūta“, privatizavus Šiaulių valstybinio konditerijos fabriko „Rūta“ valstybinį kapitalą, įkurta 1993 metų rudenį. 1998 m. Kaliningrado srityje, Sovetsko mieste įkurtas AB „Naujoji rūta“ filialas. AB „Naujoji rūta“ šiandien Lietuvos rinkai pateikia apie 170 pavadinimų cukrinės konditerijos gaminių: karamelę, vaflinius saldainius, šokoladinius saldainius, dražė, zefyrus, marcipaninius saldainius, saldainius dėžutėse. Užsienio klientams daugiausia tiekiami adaptuoti produktai, kurių etiketė ir pavadinimas pritaikyti konkrečiai rinkai.

AB „Naujoji rūta“ sudariusi sutartis ir šiuo metu dirba beveik su visais stambiaisiais Lietuvos prekybos tinklais - UAB „VP Market“ („Maxima“), UAB „Palink“ („Iki“, „Leader Price“, „Ikiukas“), UAB „Rivona“ („Norfa“), BĮ „Sanitex“, UAB „Aibės Mažmena“. Pagrindinės rinkos, į kurias tiekama AB „Naujoji rūta“ produkcija yra Lietuva, Latvija, Vokietija, Lenkija, Rusija (Kaliningrado sritis) ir kt. Didžioji AB „Naujoji rūta“ pardavimų dalis – apie 79 % tenka Lietuvai, o likusią konditerijos gaminių dalį bendrovė eksportuoja. Vertine išraiška pardavimai vidaus ir užsienio rinkoms atitinkamai sudaro 82 % ir 18 %. Didžioji eksportuojamos produkcijos dalis natūrine reikšme tenka Latvijai - 10 %, Vokietijai - 4 %, Estijai - 3 % ir Lenkijai 3%.

AB „Naujoji rūta“ produkcija galutiniams vartotojams paskirstoma netiesioginiu ir tiesioginiu būdu. Tačiau vis tik didžioji dalis įmonės gaminamos produkcijos paskirstoma tiesiogiai. Oficialus distributorius platinantis produkciją smulkiesiems prekybininkams visoje Lietuvoje - UAB „Alvas ir Ko“. Tiesiogiai dirbama su didžiais mažmeninės prekybos tinklais „VP Market“, „IKI“, „Sanitex“, „Rivona“ ir „Aibės Mažmena“. Tiesioginiu būdu produkcija paskirstoma ir per AB „Naujoji rūta“ firminį skyrių – Šiauliuose. Per firminį skyrių AB „Naujoji rūta“ parduoda tik apie 2 % produkcijos, realizuojamos Lietuvoje.

Norėdama ne tik išsilaikyti, sėkmingai veikti, bet ir sustiprinti poziciją rinkoje, AB „Naujoji rūta“ yra parengusi įmonės viziją. AB „Naujoji rūta“ vizija – išlaikyti nuolatinį kokybės siekį, plėsti pardavimo tinklą ir siekti būti tarp geriausių saldainių gamintojų.

AB „Naujoji rūta“ suformuluota misija puikiai atspindi įmonės veiklos pobūdį bei kryptį. AB „Naujoji rūta“ misija - plėtojant bei modernizuojant gamybą puoseleli Lietuvos saldainių gamintojų tradicijas, aprūpinant vartotojus kokybiškais gaminiais.

Galima išskirti šiuos AB „Naujoji rūta“ tikslus, numatytus įmonės vidaus dokumentuose.

1. Per artimiausius 3 m. tapti ir įsitvirtinti vidaus rinkoje kaip technologiškai modernus konditerijos gaminių gamintojas.

2. Vartotojams nuolat teikti platų, aukštos kokybės konditerijos gaminių asortimentą.

3. Įsitvirtinti ES ir kitose užsienio rinkose, tų šalių vartotojams patiekiant ne mažiau kaip 1/3 bendrovės realizuojamos produkcijos kiekio.

Užsibrėžtų įmonės bendrų tikslų įgyvendinimui, išskelti marketingo uždaviniai:

1. Vidaus rinkoje padidinti konditerijos gaminių pardavimus 18 % natūrine išraiška lyginant su 2006m. planuojamais pardavimais.

2. Konditerijos gaminių eksporto apimtis išauginti vidutiniškai iki 75 tonų per mėnesį.

3. Plėsti bei gilinti parduodamos produkcijos asortimentą, rinkai pateikiant naujas gaminių rūšis.

Apibendrinant galima teigti, jog AB „Naujoji rūta“ išskeltais tikslais siekia didinti pelną, sustiprinti padėtį rinkoje, tenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius, formuoti įmonės įvaizdį. Rinkos apklausos tyrimų, kvalifikuoto personalo pagalba, naujausių technologijų diegimu ir didžiulių pastangų dėka įmonė ryžtingai sieks užsibrėžtų tikslų.

2.2 AB „Naujoji rūta“ konkurencinės aplinkos analizė

2.2.1 AB „Naujoji rūta“ išorinės aplinkos analizė

Kiekvieną organizaciją, plėtojančią inovacinę veiklą, veikia daugybė išorinių veiksnių: ekonominių, socialinių, technologinių ir kt. Be to, rinkoje susiduriama su produkcijos kainomis, konkurencija, žaliavų stygiumi ir daugybe kitų veiksnių, kurie gali nulemti naujo produkto likimą.

AB „Naujoji rūta“ sėkmė rinkoje, parduodamų prekių paklausa, jos struktūra ir kitimas labai priklauso nuo įmonės aplinkos. AB „Naujoji rūta“ vadovai, siekdami priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus bei užtikrinti pelningą įmonės funkcionavimą, turi pažinti aplinkos jėgas bei nustatyti jų reikšimosi tendencijas.

Nagrinėjant makroaplinką (išorinę aplinką) vertinami ne tik šios aplinkos elementai bet ir nustatomos išorinės aplinkos kitimo tendencijos, turinčios didelę įtaką strategijos pasirinkimui. Makroaplinkos veiksniai tiesiogiai veikia įmonės veiklą ir jos galimybes, todėl vadovai privalo

nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus pokyčius, priimdami verslo sprendimus. Išorinė aplinka turi įtakos įmonės verslui, jis negali paveikti ir pakeisti tos aplinkos, o gali tik prie jos prisiderinti (Pranulis, 2005). Nuo organizacijos sugebėjimo orientuotis išorinėje aplinkoje priklauso svarbiausias jos tikslas – tenkinti vartotojų poreikius ir gauti naudą. Numatydamą ir įvertindama išorinių veiksnių poveikį, organizacija gali užimti tokią poziciją, kad palankių aplinkybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų nesėkmių, susijusių su aplinkos permainomis. AB „Naujoji rūta“ makroaplinką sudaro:

Politinė – teisinė aplinka. Politinė ir teisinė aplinka yra viena svarbiausių verslą formuojančių ir jam įtakos turinčių aplinkų (Vengrauskas, Langvinienė, 2006). Kai kurie politiniai veiksniai ir aspektai gali turėti labai daug reikšmės inovacinei veiklai. Vienas iš jų – tai apskritai valstybės vykdoma ekonominė politika ir jos požiūris į inovacinę veiklą.

Be to, turi būti įvertinami politiniai procesai ne tik savoje šalyje, bet ir kitose, ypač tose, su kuriomis bendradarbiaujama įgyvendinant inovacinę veiklą. Čia labai svarbus vaidmuo tenka politinės padėties ir tarpvalstybinių santykių stabilumas, nes konfliktai gali sukelti inovacinės veiklos neapibrėžtumą ir netikrumą.

Todėl, rengiant inovacinės veiklos planą, būtina labai atidžiai visa tai išnagrinėti ir mėginti prognozuoti politinę padėtį bent jau tam tikram laikotarpiui. Tai nėra lengvas ir paprastas darbas, tačiau, jeigu įmonė siekia ilgalaikių tikslų, tai visada privalu numatyti ir dėl jos išlikimo.

Politiniai veiksniai nubrėžia AB „Naujoji rūta“ veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Bendrovės juridinis statusas ir veiklos pobūdis apsprendžia, kaip įmonė gali vystyti savo veiklą, kaip reglamentuojama jos buhalterinė apskaita, kokie yra privalomieji mokesčiai valstybei. AB „Naujoji rūta“, kaip ir visos gamybinės, prekybinės ir paslaugų įmonės moka įvairiausių mokesčius. Tai – kelių, aplinkos taršos, žemės, pelno, socialinio draudimo, nekilnojamojo turto ir kiti mokesčiai.

Visoms Lietuvos gamybinėms įmonėms labai svarbų poveikį turi pokyčiai teisėtvarkoje ir vyriausybės politikoje. Reikia įvertinti, kokie įstatymai reglamentuoja inovacinę veiklą, kaip jie stimuliuoja ar stabdo atitinkamos verslo sferos inovacinės veiklos plėtojimą: mokesčių sistemą, muitus, vartotojų ir verslininkų teisinę apsaugą, teisėsaugą ir t.t. Reikia atsižvelgti į tai, kad inovacinė veikla neprieštarautų įstatymams. Politiniai veiksniai apibūdina visą įstatyminę verslo veiklos aplinką, skiriant ypač didelį dėmesį komercinių sutarčių teisei ir reklamos bei vartotojų teisių gynimo taisyklėms. Valdžios institucijų priimami įstatymai labai įtakoja rinką (prekių sandėliavimo, išdėstymo, transportavimo ir kt.).

Kaip ir visoms Lietuvos įmonėms bei organizacijoms, taip ir AB „Naujoji rūta“ įstojus į ES, pasikeitė politinė – teisinė aplinka. Viena vertus atsivėrė galimybės rinkos plėtrai, panaikinus

mitines, lengvesnės transportavimo, dokumentų reglamentavimo sąlygos. Kita vertus – stipriai padidėjo konkurencija.

Įvertinant vidinę politinę situaciją, galima teigti, kad šalies ekonominis lygis pradėjo augti, tai rodo, kad sukurtas tolesnio ekonominio augimo pagrindas.

Ekonominė aplinka, kurioje veikia įmonė, turi didelį poveikį jos veiklai. Ekonominė situacija įtakoja vartotojų elgseną rinkoje. Svarbiausios ekonominės veiklos veiksniai, turintys didžiausią įtaką bendrovės paklausai bei jos didinimo galimybėms, yra gyventojų pajamos ir skolinimosi galimybės, t.y. veiksniai, kurie iš ties apsprendžia gyventojų perkamąją galią.

Sudarant inovacinės veiklos planą, būtina įvertinti ne tik pačios įmonės ekonominę, bet ir vidinę valstybės bei tarptautinę padėtį nepriklausomai nuo to, ar jos tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką inovacinei veiklai. Būtina suprasti, kad konkretus ekonominės aplinkos pasikeitimas vienai inovacinei veiklai gali būti didelis privalumas, o kitai – trūkumas. Todėl aplinkos ekonominei analizei reikia skirti rimtą dėmesį ir prognozuoti galimus variantus visam inovacinės veiklos laikotarpiui.

Lietuvos ekonomikos augimas pastaraisiais metais yra vienas dinamiškiausių Europoje. Nedarbo lygis šalyje ženkliai sumažėjo (2004 - 11,4%, 2005 – 8,3%, 2006 – 5,6%), infliacija (2004 - 2,9%, 2005 – 3,0 %, 2006 – 4,5%, gruodžio mėn., palyginti su praėjusių metų gruodžio mėn.), bendrojo vidaus produkto pokyčiai (2004 – 7,3%, 2005 – 7,6%, 2006 – 7,5%,) (44). Stabilesnė ir stipresnė bendra šalies ekonomikos būklė ne tik sąlygoja materialinių išteklių kainas, bet ir lemia vartotojų paklausos prekėms padidėjimą. Gyventojų perkamosios galios padidėjimas teigiamai įtakoja AB „Naujoji rūta“ pardavimų apimtį, nes geresnė finansinė padėtis sumažina pirkėjų jautrumą kainai ir padidina jų reikalavimus kokybei. Tačiau, pastaraisiais metais, ypatingai išaugus lizingo paslaugos paklausai, pasikeitė vartotojų prioritetai įsigyjant įvairias prekes ir paslaugas. Dauguma žmonių pradėjo gyventi skolon, kas įtakoja mažesnio pinigų kiekio skyrimą ne pirmo būtinumo prekėms. Tokia situacija rinkoje lėmė pigesnių saldinių paklausos didėjimą.

Tokių įmonių kaip UAB „Rūta“, AB „Vilniaus pergalė“ klestėjimas taip pat neigiamai veikia bendrovės veiklą: mažėja įmonės konkurencingumas, vyksta kainų karai, didėja klientų derėjimosi galia.

Ekonominė aplinka turi didžiausią įtaką įmonės sėkmei, veiklos rezultatams. AB „Naujoji rūta“ formuodama marketingo strategiją, labai didelį dėmesį turi skirti įmonės derinimosi prie ekonominės aplinkos veiksnių, atsižvelgiant į ekonominės aplinkos vystimosi tendencijas. Galima prognozuoti, kad ekonominė situacija šalyje ir toliau gerės, o tai reiškia, kad gerėjant ekonominei situacijai, daugės klientų.

Socialiniai veiksniai, tarp kurių vyraujantys: nuostatos, gyvenimo vertybės, tradicijos, religija, politinės pažiūros, išsilavinimas ir kt. netiesiogiai, bet labai stipriai veikia inovacinės veiklos rezultatus. Socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta ir būna veikiamą politikos bei ekonomikos. Svarbų vaidmenį vaidina ir nepastovios demografinės charakteristikos: didėja ar mažėja gyventojų skaičius (statistikos departamentas), kinta amžiaus struktūra, lyčių santykis.

Besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūriai bei nuostatos gali lemti inovacinę veiklą, todėl norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, ypač į jų pasikeitimus, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir sąmoningai ugdyti bei nukreipti inovacinei veiklai reikiama linkme.

Bendrovei labai svarbu atsižvelgti į besikeičiančias vartotojų vertybes, požiūrius, nuostatas, gyvenimo būdą, formuojant savo prekių asortimentą. Žmonės vis dažniau išbando įvairias naujoves ir palaipsniui atsisako senų, įprastų produktų. Todėl AB „Naujoji rūta“, siekdama patenkinti naujai atsirandančius vartotojų poreikius, nuolat papildo savo asortimentą naujais kokybiškais produktais.

Technologinė aplinka. Į gamybą orientuotos inovacinės veiklos efektyvumą labiausiai lemia technologiniai pasikeitimai, kurie nuolat vyksta išorinėje aplinkoje. Neįvertinus minėto veiksnio, inovacinės veiklos rezultatas gali tapti nekonkurentiškais. Nesugebėti laiku reaguoti į nuolat vykstančius pasikeitimus inovacinei veiklai gali būti pražūtinga.

AB „Naujoji rūta“ darbo efektyvumą lemia milžiniški technologiniai pokyčiai. Įmonė, kuri naudoja šiuolaikines ir pažangias technologijas, gali ne tik neatsilikti nuo konkurentų, bet ir lenkti juos. Naujų technologijų panaudojimas stiprina įmonės konkurencinę poziciją rinkoje. Todėl, norint likti konkurencingais, būtina gamyboje naudoti tobuliausias mokslo – techninės aplinkos naujoves.

AB „Naujoji rūta“ stengiasi įdiegti ir naudoti naujas informacines technologijas, siekiant pagerinti ir pagreitinti betarpišką bendravimą su klientais, ir su tiekėjais. Bendrovė naudodama šiuolaikines naujas technologijas: kompiuterius, apskaitos programą „Labbis“ ir kt.

Nuo bendrovės reakcijos į vykstančius pokyčius, sugebėjimo įveikti organizacijos inertiškumą, nuo vadovo bei darbuotojų mąstymo ir supratimo priklauso įmonės sėkmė ir apskritai egzistencija. Laimi tas, kuris spėja kartu su pokyčiais. Norint suspėti su pokyčiais reikia sugebėti operuoti visa informacija, techninėmis ir organizacinėmis naujovėmis, žinoti kas vyksta pasaulyje, o svarbiausia artimiausioje aplinkoje.

Didžiausią įtaką bendrovės veiklai daro esantys konkurentai ir klientai. Rinkoje vyksta arši konkurencija, nuolatiniai klientai reikalauja didesnės prekių įvairovės, lanksčių nuolaidų ir atsiskaitymo sistemų. Klientai, tiekėjai ir konkurentai – tai svarbiausi AB „Naujoji rūta“ aplinkos veiksniai, su kuriais įmonė turi tiesioginį ryšį.

Konkurentų apžvalga. Potencialių konkurentų grėsmė AB „Naujoji rūta“ palyginti nedidelė, nes šiuo metu visiškai naujai įmonei įeiti į saldainių verslą ir įsitvirtinti yra sudėtinga. Galima išskirti kelias kliūtis naujiems konkurentams įeiti į rinką:

1. Šiuo metu Lietuvos miestuose jau veikia visos stipriausių saldainių įmonių parduotuvės, todėl potencialūs konkurentai turėtų pradėti veiklą su labai didelėmis investicijomis.

2. Stipriosios saldainių gamintojų kompanijos gali neigiamai įtakoti naujos įmonės veiklą kainomis, vykdydami pirkėjų skatinimo politiką, ribodami tiekėjų pasirinkimą ir pan.

3. Potencialūs konkurentai turėtų skirti daug lėšų, kad pakeistų vartotojų nusistatymą jau egzistuojančių gamintojų atžvilgiu.

Įstojus Lietuvai į ES, atsirado galimybė užsienio investuotojams vykdyti veiklą Lietuvoje. Stipri užsienio saldainių įmonė galėtų tapti pavojingu konkurentu AB „Naujoji rūta“ bei kt. Lietuvos saldainius gaminančioms įmonėms.

Dažniausiai bendrovės konkurencijai didžiausią įtaką turintys veiksniai: konkurentų skaičius, jų galia ir aktyvumas rinkoje, lojalių klientų turėjimas, gebėjimas pritraukti ir išlaikyti stambius klientus, santykiai su produkcijos tiekėjais, kainodaros lankstumas, apyvartinių lėšų pakankamumas, teisingi asortimento modifikavimo sprendimai, apskritai tokios veiklos patirtis.

Lietuvos verslininkų patirtis rodo, kad verslas dažniausiai nesėkmingas dėl to, kad nepakankamai įvertinama rinką. Todėl labai svarbu, priimant konkrečius marketingo sprendimus, atlikti išsamią rinkos analizę. Į rinką reikia pažiūrėti dviem aspektais: iš paklausos ir pasiūlos pusės.

Konkurencija rinkos ekonomikoje yra svarbiausias veiksnys, todėl įmonės norėdamos išsilaikyti, turi į tai kreipti didelį dėmesį. AB „Naujoji rūta“ turi keletą stiprių konkurentų, taip pat daug mažesnių konkurentų. Didėjantis įmonių skaičius rinkoje lemia sudėtingesnę konkurencinę aplinką, todėl darosi vis sunkiau įgyti pranašumą prieš savo konkurentus.

Konditerijos rinkoje ir toliau vyrauja stipri konkurencija. AB „Naujoji rūta“ konkurentai cukrinės konditerijos rinkoje išliko tie patys: AB „Kraft Foods Lietuva“, AB „Vilniaus Pergalė“, UAB „Rūta“, AB „Klaipėdos konditerija“. Įstojus į ES pastebėta ir užsienio firmų – „Laimos“ ir „Kalev“ aktyvesnių skverbimosi į Lietuvos rinką veiksmų, tačiau per 2006 m. AB „Naujoji rūta“ išlaikė savo pozicijas ir šiuo metu užima trečiąją vietą tarp visų konkurentų.

„Kraft Foods“ ir toliau lieka vienvalde rinkos lydere, turėdama žinomus prekinis ženklus, rinkai siūlydama aukštos kokybės produktus bei taikydama intensyvaus rėmimo strategiją.

AB „Vilniaus Pergalė“, taikydama ypač žemų kainų strategiją, taip pat turėdama pakankamai stiprius prekinis ženklus „Sonata“ ir „Sostinė“, cukrinės konditerijos rinkoje užima antrąją vietą. Ši bendrovė kasmet stiprina savo pozicijas, įdiegdama į gamybą naujas produktų gamybos linijas.

Ketvirtoji pagal dydį gamintoja – UAB „Rūta“, siūlanti giliausią, daugiausiai pavadinimų turintį asortimentą iš visų Lietuvos cukrinės konditerijos gamintojų. Įstojus į ES bei pabrangus kai kurioms žaliavoms ši bendrovė pakėlė savo produktų bazines kainas, tačiau šis jos žingsnis sumažino užimamą rinkos dalį – daugelis produktų buvo išimta iš prekybos tinklų asortimento.

AB „Klaipėdos konditerija”, besispecializuojanti karamelės gamyboje, bei turinti plačiausią karamelės asortimentą visų Lietuvos gamintojų tarpe su AB „Naujoji rūta” konkuruoja karamelės segmente.

Dar vienas stiprus konkurentas – Latvijos firma „Laima“, užimanti palyginti nemažą dalį didžiųjų prekybos tinklų lentynų ploto. Bene didžiausią konkurenciją ji sudaro saldiniams dėžutėse, kadangi įdiegusi automatizuotas gamybos saldainių linijas, rinkai siūlo aukštos kokybės produktus su palyginti nedidele kaina.

Kaip ir buvo minėta, aktyvesnius skverbimosi veiksmus vykdo Estijos firma „Kalev“, kurios produkcija pradėjo prekiauti smulkieji prekybos tinklai, tačiau vasarą nemažai produktų įvesta ir į „Norfa“ tinklą.

Kiti konkurentai – palyginti nedidelės įmonės, nesudarančios didelės konkurencijos, kadangi savo produkciją platina per nedidelius prekybos taškus, negalėdamos pakelti stambių prekybininkų reikalavimų.

Klientų apžvalga. Rinkoje AB „Naujoji rūta” susiduria su daugeliu pirkėjų. Šie tarpusavyje skiriasi poreikiais, pajamomis, charakterio ypatybėmis, todėl jie nevienodai reaguoja į prekę. Todėl reikia taikytis prie pirkėjų įvairovės.

Įmonė šiuo metu dirba su šiais Lietuvos prekybos tinklais – UAB „VP Market“, AB „Palink“, UAB „Rivona“, BĮ „Sanitex“, UAB „Aibės Mažmena“.

Per 2006 m. eksportuota 21 proc. konditerijos gaminių. Aktyvi klientų paieška leido surasti klientų esančių Kanadoje, Rusijoje, Lenkijoje, Estijoje, Vokietijoje, Izraelyje, Amerikoje ir kt. šalyse. Aktyviai ieškoma naujų klientų – siunčiami įmonės prisistatymai su pasiūlymais dėl galimo bendradarbiavimo. Taip pat įmonė stengiasi kuo plačiau pateikti apie save informaciją tarptautinėse verslo duomenų bazėse.

AB „Naujoji rūta” klientus galima suskirstyti į tris grupes: pagrindiniai, vidutiniai ir smulkieji:

1 grupė – tai nuolatiniai įmonės klientai: dalis mažmeninių ir didmeninių įmonių, viešojo maitinimo paslaugas teikiančių įmonių bei pavieniai fiziniai asmenys. Tai svarbiausi įmonės klientai, duodantys įmonei didžiausią pelno dalį, jiems taikomos nuolaidos bei lanksti atsiskaitymo už įsigytas prekes sistema.

2 grupė – tai perspektyvūs klientai, kurių pirkimai yra mažesni ir jų lankymosi periodiškumas yra ilgesnis nei pirmosios grupės klientų.

3 grupė – tai nepastovūs, atsitiktiniai klientai, kurie neteikia prioriteto įmonei ir atneša mažiausią pelno dalį.

AB „Naujoji rūta“ turi ieškoti naujų vartotojų, siekti, kad būtų daugiau vartojama ir kad daugiau būtų vartojama būtent jų produktų. Kiekviena produktų grupė gali pritraukti pirkėjų, kurie iki šiol nieko nežinojo apie šį produktą arba nepirko jo dėl per didelės kainos ar nevysiškai patenkintų poreikių.

Tiekėjų apžvalga. AB „Naujoji rūta“ gamindama produkcija bendradarbiauja su daugeliu Lietuvos bei užsienio įmonių tam, kad palaikytų gerą savo saldainių kokybę. Įmonės tiekiančios savo produkciją AB „Naujoji rūta“: „Šiaulių Duona“ tiekianti vaflius, „Anykščių Vynas“, „Vilniaus degtinė“, „Stumbras“ likerio bei spirito produktus, spaustuvės „Titnagas“, „Regrafas“, „Grafobalas“ ir kt. etiketes bei įpakavimus. Taip pat AB „Naujoji rūta“ yra pasirašiusi bendradarbiavimo sutartis su Belgijos ir Vokietijos įmonėmis kurios pristato fabrikui saldainių įdarus. Fabrikas plečia savo asortimentą, stengiasi suteikti pirkėjams galimybę įsigyti kuo įvairesnių saldainių už žemiausią kainą.

Taip pat, tai tiekėjai aprūpinantys įmonę darbo priemonėmis. Pvz. „Lietuvos energija“ – teikia elektros energiją, „Lietuvos dujos“ dujas patalpoms apšildyti, „Lietuvos telekomas“ – ryšio paslaugas. Įmonė pasirenka tuos tiekėjus, kurie taiko didesnes nuolaidas, palankesnes atsiskaitymo sąlygas.

Daug žaliavų įmonė importuoja iš šių užsienio šalių: Prancūzijos, Rusijos, Lenkijos, Latvijos ir kt. Šiuo metu įmonė bendradarbiauja daugiau nei su 10 užsienio žaliavų tiekėjais, bei daugiau nei 30 tiekėjų iš Lietuvos. Visi tiekėjai įmonei svarbūs, todėl kad siūlo visiškai kitoki produktą. Tai svarbu formuojant produkto asortimentą. Vieni tiekėjai siūlo patrauklias kainas, kiti garantuoja kokybę, patogumą ar stengiasi patenkinti neekonominius vartotojų poreikius.

Įmonės formuojamo asortimento savybės ypatingai priklauso nuo tiekėjų pasirinkimo. Kokius tiekėjus įmonė pasirenks savo partneriais, nulems įmonės sėkmę.

Rinkdamasi užsienio tiekėją įmonė juos vertina pagal šiuos kriterijus:

Žaliavų išskirtines savybes bei kokybę, kainos konkurencingumą, žaliavos reikalingumą, poreikio egzistavimo rinkoje, tiekėjų siūlomas bendradarbiavimo sąlygas (prekių transportavimo, atsiskaitymo už prekes sąlygas, užsakymo vykdymo terminai). Visi šie kriterijai yra labai svarbūs, pasirenkant tiekėją, nes jie sąlyginai nulemia įmonės gebėjimą patenkinti vartotojų poreikius ir taip vystyti pelningą veiklą.

Makroaplinkos veiksniai tiesiogiai veikia bendrovės veiklą, todėl vadovai privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus jos pokyčius. Apibendrinus parašytus veiksnius, galima teigti, kad gamybinei įmonei svarbiausia yra ekonominiai ir socialiniai veiksniai, nes jų įtaka

vartotojų apsisprendimui pirkti yra didžiausia.

2.2.2 AB „Naujoji rūta“ vidinės aplinkos analizė

Ne mažiau svarbu teisingai įvertinti ir firmos vidaus situaciją. Čia lemiamą vaidmenį vaidina žmonės, informaciniai, finansiniai bei materialiniai ištekliai, kurių stoka arba nepatenkinama kokybė taip pat gali vienaip ar kitaip paveikti inovacinę veiklą.

Vidaus veiksnių analizė yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo etapų, nes ji parodo, kokias realias galimybes įmonė turi savo iškeltiems tikslams įgyvendinti. Vidaus veiksnių analizė leidžia įmonei įvertinti jos dabartinę strategiją ir nuspręsti, ar strategijos įvairios dalys yra logiškai suderintos, ar reikalinga jų modifikacija.

Vertinant įmonės vidinę aplinką, kuri gali turėti įtakos naujo produkto įvedimui, išskiriamos keturios sritys: organizaciniai ir techniniai ištekliai, finansiniai ištekliai, darbo ištekliai bei marketingo ištekliai.

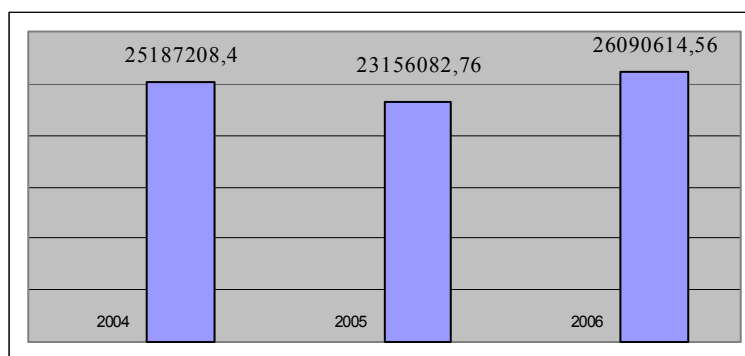
Organizaciniai – techniniai ištekliai. Kad paruošti planai būtų įgyvendinti, turi būti vykdomos užduotys, susijusios su numatytų tikslų siekimu. Užduočių vykdymas turi būti atitinkamai organizuojamas ir koordinuojamas, t.y. užduotys turi būti paskirstomos atitinkamiems padaliniam, iš kurių kiekvienas turi koordinuoti atitinkamas užduotis vykdančių darbuotojų veiklą. Ryšius tarp padalinių, valdymo lygių ir funkcinių sričių atspindi organizacijos struktūra. Organizacijos struktūros sukūrimas sudaro galimybę organizacijos darbuotojams efektyviai dirbti bendrai siekiant įgyvendinti numatytus tikslus. Organizacijos valdymo struktūra turi labai didelę įtaką įmonės veiklai: ji gali ir skatinti įmonės veiklos plėtrą, ir ją stabdyti. Įmonės sandara turi būti tokia, kad leistų įgyvendinti veiklos strategiją. AB „Naujoji rūta“ yra valdoma naudojant mišrią valdymo struktūrą (žr. 1 priedą). Analizuojant organizacinę struktūrą matyti, kad kiekviename valdymo hierarchijos lygyje yra specializuotų padalinių, atsakančių už konkrečios valdymo funkcijos vykdymą (buhalterija sprendžia finansinius klausimus; marketingo skyrius – rėmimo ir planavimo klausimus; personalo skyrius – personalo parinkimo ir mokymo klausimus ir t.t.). Visi esami skyriai ir padaliniai atlieka jiems skirtas funkcijas ir taip yra užtikrinamas efektyvus darbas ir bendradarbiavimas.

Vadinasi, strateginis valdymas yra naudingas ir tuo, kad visi dirbantieji nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų ima aiškiau suvokti jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių verslo tikslų. Organizaciniai ištekliai yra svarbiausias aspektas planuojant strategijos įgyvendinimo ir kontrolės eigą.

Kadangi analizuojama bendrovė – saldainių gamyba užsiimanti įmonė, gamindama šiuos produktus ji naudoja įvairius įrengimus. Gamybinės patalpos aprūpintos visais darbui reikalingais įrengimais: saldainių pakavimo, formavimo mašinomis ir kt. Įmonėje yra 40 kompiuterių. AB „Naujoji rūta“ naudojami kompiuterine apskaitos programa „Labbis III“, kuri padeda administruoti tiek gamybą, tiek ir prekybą. Labbis III modulis, skirtas pagamintos produkcijos ir nebaigtos gamybos kaštų apskaitai ir analizei, žaliavų ir medžiagų poreikių valdymui, gamybos planų sudarymui ir analizei. Tai pagrindinė jos paskirtis kaupti ir valdyti.

Finansiniai ištekliai. Tai svarbiausias vidinės aplinkos etapas. Nuo 2000 m. pabaigos daugiau kaip 90 % akcijų priklauso vienam savininkui – koncernui „Achemos grupė“. Finansinės lėšos nuolat juda, o jų kitimas užfiksuojamas sąskaitose ir balanse. Pelnas – tai įmonės šaltinis, kurį AB „Naujoji rūta“ užsidirbo iš savo veiklos. Pelnas leidžia finansuoti materialų turtą, turėti grynųjų pinigų. AB „Naujoji rūta“ lėšos nuolat juda pardavus prekes, gautosios pajamos patenka į įmonės sąskaitas, įmonė skolinasi lėšas arba jos skolininkai gražina įsiskolinimus. Visa tai padidina įmonės sąskaitą. Iš kitos pusės, perkant medžiagas ir mokant už jas tiekėjams, atsiskaitant su darbuotojais, mokant mokesčius, pinigai nurašomi ir jų sąskaitose sumažėja.

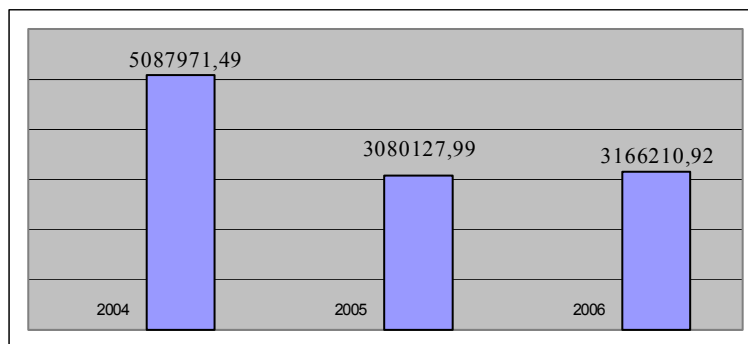
7 ir 8 paveiksluose pateikiami AB „Naujoji rūta“ konditerijos gaminių pardavimai (kiekine ir vertine išraiškomis) per 2004-2006 m.



7 pav. AB „Naujoji rūta“ bendri pardavimai, tūkst. Lt.

Šaltinis: AB „Naujoji rūta“ duomenų bazė.

Šie paveikslai rodo, kad bendrovės pardavimai nagrinėjamu laikotarpiu nuolat kinta, 2005 m. pardavimai šiek tiek sumažėjo, tačiau 2006 m. jie vėl pradeda augti ir aplenkia 2004 m. Tai sąlygoja įmonės klientų plėtra, bei nuolat augantys įmonės pardavimai.



8 pav. AB „Naujoji rūta“ bendri pardavimai, t.

Šaltinis: AB „Naujoji rūta“ duomenų bazė.

Darbo (žmogiškieji) ištekliai. Viena iš svarbiausių inovacinės veiklos sėkmės prielaidų – joje dalyvaujantis personalas, nuo kurio labai priklauso, ar inovacinės veiklos rezultatas atitiks numatytus tikslus. Žmogus yra sudėtinga ir nepakartojama asmenybė. Jo poelgiai, net žinant jų motyvus, ne visada nuspėjami. Tačiau tai nereiškia, kad žmogaus elgesio negalima prognozuoti.

Rengiant inovacinės veiklos planą, būtina išsiaiškinti, koks personalas bus reikalingas tam planui įgyvendinti, ką jau turime, o ką reikės keisti ar papildyti. Būtina suprasti, kad kiekvienai inovacinei veiklai reikalingas personalas, kurį sudarytų atitinkamų profesijų bei kvalifikacijos specialistai. Inovacinės veiklos plane būtina numatyti, kaip bus plėtojama inovacinės veiklos komandos kultūra, kaip bus susietos visų dirbančiųjų žinios, jų protas ir jausmai inovacinės veiklos ir jų pačių labui. Jei nebus sukurta vidinė kultūra, nebus ir inovacinės veiklos teigiamų rezultatų, nes ir geriausios šiuolaikinės technologijos negali pakeisti kūrybiškai maistančių žmonių.

AB „Naujoji rūta“ tenkindama augančios rinkos reikalavimus siekia užtikrinti darbo efektyvumą. Įmonė visada duoda galimybes profesiniam lavinimuisi ir vystymuisi, kvalifikacijos kėlimui. AB „Naujoji rūta“ svarbiausias turtas yra kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai, todėl reikia siekti, kad darbuotojai taptų tikri savo srities profesionalai. Energingas ir kvalifikuotas kolektyvas užtikrina sėkmingą įmonės darbą ir sugebėjimą atrasti savo vietą tiek vietinėje, tiek užsienio rinkoje. Įmonėje dirba patyręs, turintis gerus darbo įgūdžius kolektyvas. Personalo profesionalumas – būtina sąlyga bendravime su klientais. Bendraudami su klientais, darbuotojai kartu atlieka rinkos tyrimus, pastebi klientų reakciją į kainų pokyčius, prekių pateikimo ir pan.

Šiuo metu įmonėje dirba 260 darbuotojų. Vidutinis darbuotojų amžius – 30 metų. Daugiausiai darbuotojų dirba gamybinėje bazėje 218, administracijoje 42 žmonės. Įmonės personalo kaita yra didelė, nors yra darbuotojų dirbančių įmonėje nuo pat jos įkūrimo pradžios. Priimdami į darbą naujus darbuotojus vadovai kelia jiems tokius pagrindinius reikalavimus: darbo patirtis, geri bendravimo įgūdžiai, atsakingumas, sąžiningumas ir pan.

Tik kai kurie administracijos darbuotojai baigę aukštesniąsias mokyklas, dirbantys pagal savo specialybę arba studijuojantys universitete. Darbininkai baigę aukštesniąsias ir profesines mokyklas. Bestudijuojantiems darbuotojams sudarytos sąlygos tobulėti. Vidinio įmonės klimato negalima pavadinti itin palankiu. Pasireiškia vadovų ne kompetencija, sprendžiant didžiąją dalį svarbių problemų, neracionali atlygimo už darbą bei motyvavimo sistema. AB „Naujoji rūta“ nuolat didėja darbuotojų skaičius įmonėje. Tai vyksta dėl didėjančių gamybinės veiklos apimčių.

Įmonės darbuotojai yra didžiausias jos turtas, nes nuo jų labiausiai ir priklauso, ar įmonės vadovai galės įgyvendinti organizacijos misiją ir užsibrėžtus tikslus.

Marketingo ištekliai. Pagrindinis AB „Naujoji rūta“ rinkos segmentas yra vartotojai, gaunantys vidutines ir mažas pajamas. Jiems bendrovė siūlo apie 170 konditerijos gaminių.

Didžiausią įmonės apyvartos dalį sudaro pardavimai Lietuvoje. Reklamai skiriamų lėšų dydis nustatomas numatant tam tikrą pardavimų padidėjimą ar rinkos išplėtimą, šios lėšos skirtos įmonei reprezentuoti. 2006 m. reklamai skirtos lėšos sudarė 580000 lt. Numatoma, kad marketingo išlaidos 2007 m. bus apie 620000 lt.

Planuojant rėmimo veiksmus, bendrovė siekia, kad informacija apie bendrovės veiklą pasiektų kuo daugiau klientų, galutinių vartotojų ir kaip galima labiau įtakotų išorinius veiksmus, galinčius paskatinti pardavimus.

Atlikus įmonės vidinės aplinkos analizę ir įvertinus turimus finansinių, marketingo, organizacinių – techninių bei darbo išteklių galimybes, pasitelkiant SSGG analizės metodą, nustatytos įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės bei grėsmės. Ši SSGG analizė sudaryta remiantis turima bei surinkta informacija iš AB „Naujoji rūta“ vidinių duomenų, bendras rinkos tendencijas bei stebint konkurentų veiksmus (žr. 1 lent.).

AB „Naujoji rūta“ SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> - Stiprios pozicijos sluoksniuotos karamelės, kramtomos karamelės bei zefyrų rinkose; - Dirbama su visais stambiausiais prekybos tinklais Lietuvos rinkoje; - Platus ir gilus asortimentas; - Smulkių ir stambių užsakymų atlikimas; - Ypatingas dėmesys kliento poreikiui; - Laisvų gamybinių pajėgumų turėjimas; - Patikimi tiekėjai, siūlantys kokybiškas žaliavas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Didelė priklausomybė nuo UAB „VP Market“ prekybos tinklo; - Dideli nelikvidinių etikečių likučiai; - Žemas produkcijos išplatavimo lygis (mažose parduotuvėse bei rajonuose); - Ne konkurentiškos kainos karamelės, dražė, asorti prekių grupėse; - Stipraus prekinio ženklo neturėjimas; - Didelė bendrovės specialistų kaita dėl neadekvačių atlyginimų bei darbuotojų skatinimo sistemos nebuvimo.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; - Įmonės plėtra; - Didesnis dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui; - Plėsti bei gilinti gaminamos produkcijos asortimentą; - Plėsti produktų įpakavimo ir pateikimo pirkėjui įvairovę; - Išnaudoti laisvus gamybinius pajėgumus; - Naujų tiekėjų paieška; - Naujų rinkų paieška ir plėtra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Naujų konkurentų įėjimas į rinką; - Įmonės išiskolinimų tiekėjams didėjimas; - Galimas AB „Vilniaus Pergalė“ įėjimas į kramtomos karamelės rinką; - Kokybės neatitikimas ES reikalavimams (šokoladinių glaistų gamyboje); - Technologinės bazės senėjimas. - AB „Kraft Foods“ gaminamo šokolado su prekinio ženklu „Karūna“ asortimento plėtimas. - Auganti klientų spaudimo, reikalavimų, derėjimosi galia.

SSGG analizė AB „Naujoji rūta“ yra svarbi tuo, kad rodo realų bendrovės galimybių profilį ir leidžia įvertinti iškeltų tikslų įvykdymo galimybes.

Iš pateiktos SSGG analizės matome, kad AB „Naujoji rūta“ stiprybės – gilus prekių asortimentas bei aukšta produkcijos kokybė sudaro palankų įvaizdį ir skatina klientus pirkti. Prieinamą produkcijos kainą sąlygoja palankios ir išskirtinės bendravimo su tiekėjais sąlygos. Deja, tai nėra efektyvus konkurencingumo palaikymo būdas, nes konkurentai taip pat gali mažinti savo kaštus tomis pačiomis priemonėmis. Taigi bendrovės vadovai turėtų nuolat vertinti esamų konkurentų pajėgumus ir jų plėtros galimybes rinkti visapusišką informaciją apie esamus konkurentus ir jų silpnąsias bei stipriausias puses. Reikėtų vykdyti rinkos tyrimus – kadangi stipriausią konkurencinį pranašumą galima įgyti tik sukūrus ir pasiūlius vartotojams ką nors naujo, ko neturi konkurentai.

Įmonės veiklai potencialią grėsmę kelia užsienio konkurentų įėjimas į rinką. Taip pat įvairūs išiskolinimai ir tiekėjų pasikeitimas, kas gali nulemti didesnius produkcijos kaštus.

Įmonė, siekdama dar labiau sustiprėti esamoje ir įsitvirtinti naujose rinkose, turi pilnai realizuoti savo vidinius pranašumus, tuo pačiu neutralizuojant vidinius trūkumus. Pagrindiniai trūkumai (silpnybės), dėl kurių įmonei sunkiau išnaudoti potencialias galimybes: nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui, nėra aiškios rėmimo strategijos.

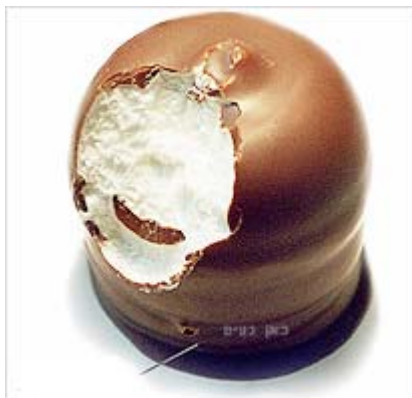
Siekiant išlikti konkurencinėje kovoje, įmonė privalo įvertinti ir savo potencialias galimybes, tokias kaip, naujų tiekėjų, rinkų paieška. Taip pat demografinius pokyčius ir dėl jų atsiradusius naujus norus bei poreikius, tirti rinkas bei vartotojus ir formuoti paklausą atitinkantį prekių asortimentą, kainų politiką, paskirstymą.

Objektyvus išorinių veiksnių ir vidinių išteklių įvertinimas leidžia pasirinkti konkrečius inovacinės veiklos tikslus bei parengti jų įgyvendinimo planą.

Naujo produkto planavimo procesas – labai kruopštus darbas. Dirbant šį darbą, reikia objektyviai įvertinti ne tik įvairius išorinius veiksnius ir vidinius išteklius, bet ir numatyti jų pokyčius ateityje. Būtina išsamiai įvertinti visus galimus veiksnius, turinčius įtakos inovacinės veiklos įgyvendinimo sėkmei. Sėkmingai rinkoje gali veikti tik tas, kas gerai pažįsta jos aplinką ir numato kitimo tendencijas. Apibūdinus AB „Naujoji rūta“ veiklą, atlikus jos išorinės ir vidinės aplinkos tyrimą bei išanalizavus pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, galima formuoti naujo produkto strategiją, kuri yra bet kurios įmonės veiklos pagrindas.

2.3 Naujo produkto - saldainių „Negro bučinys“ ypatumų analizė

Norint praplėsti AB „Naujoji rūta“ siūlomų produktų asortimentą, svarstoma galimybė rinkai pasiūlyti naujos rūšies saldumyną „Negro bučinys“ (žr. 9 pav.). Šis produktas Lietuvoje negaminamas ir mažai žinomas. Tai lengvas plaktinis produktas iš cukraus, gliukozės sirupo, hidrinto augalinių riebalų mišinio, kakavos, kiaušinių baltymų miltelių, tirštikių, su vanilės aromatu, padengtas glaistu. „Negro bučinys“ gali būti įvairiausių skonių (braškinis, šokoladinis ir kt.), su įvairiausiais priedais (aguonomis, želė gabaliukais ir kt.), taip pat gali būti padengtas skirtingos rūšies glaistu (pienišku, šokoladiniu ir kt.), gali būti įvairiausių formų bei dydžių, ypatingas savo skoninėmis savybėmis bei paruošimo būdu.



9 pav. Saldumynai „Negro bučinys“

Šaltinis: 46.

Saldainius „Negro bučiniu“ vadinama todėl, kad tas, kas valgo šį saldumyną, jo lūpos išsitępa šokoladu ir jeigu jis, ką pabučiuoja, lieka šokoladinis lūpų atspaudas. Pavadinimas daug kartų keistas dėl rasinės diskriminacijos, nors žiūrint teisiškai to daryti nereikėjo. Iš pradžių jie buvo žinomi kaip „Negerkusse“, bet dauguma kompanijų pakeitė pavadinimą į neutralesnį “schokokuss-chocolate Kiss” (šokolado bučinys), “Shaumkuss-Foam Kiss” (Putos bučinys) ar į kitus pavadinimus. Bet dažniausiai ši produktą visi žino kaip “Negerkusse” – „Negro bučinys“.

Saldumynas sugalvotas prieš 200 metų Danijoje, ten jis yra pats populiariausias saldainis. Vokietijoje į rinką pristatytas 1920 m., bet paminėtas buvo jau 1829 m. Jis žinomas daugelyje Europos šalių: Prancūzijoje – Tete de Negre - Bisou de mousse; Didžiojoje Britanijoje - Negro Kiss - Angel kiss; Olandijoje - Negerzoen – Buys zoen (Buys firmos pavadinimas); Austrijoje – Schwedenbombe (Švediška bomba); Belgijoje – Melocakes; Vokietijoje - Negerkusse - Schaumkusse.

AB „Naujoji rūta“ siekdama išlaikyti lyderio pozicijas, privalo nuolat tobulinti savo gaminamą produkciją ir investuoti į naujų produktų gamybą. Saldainių gamintojui, siekiant ilgalaikės sėkmingos veiklos rinkoje, būtina sekti ir stebėti konkurentų veiksmus, jų gaminamus produktus, produktų kainas ir kokybę, vartotojų poreikius, kurie atitiktų įmonės galimybes ir resursus.

2.3.1 Tyrimo metodika

Stiprėjant saldainių gamintojų konkurencijai vietinėje ir užsienio rinkose bei didėjant vartotojų poreikiams, AB „Naujoji rūta“ svarbu pasiūlyti išskirtinį produktą, pasižyminti naujomis savybėmis. Bendrovė siekdama praplėsti savo produktų asortimentą, planuoja į rinką įvesti naują produktą – saldainius „Negro bučinys“.

Siekiant išsiaiškinti vartotojų požiūrį į AB „Naujoji rūta“ planuojamą gaminti naują produktą, jo pagrįstumo bei įvedimo į rinką galimybes atlikta vartotojų apklausa.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti naujo produkto potencialią paklausą ir vartotojų elgsenos ypatumus šio produkto pirkimo ir vartojimo atžvilgiu. Remiantis tyrimo rezultatais, bus įvertintos AB „Naujoji rūta“ galimybės rinkoje naujo gaminio įvedimo atveju. Pagal atliktą duomenų analizę bendrovė galės priimti racionalesnius sprendimus bei geriau patenkinti esamų ir potencialių klientų poreikius.

Tyrimas buvo vykdomas pagal tokią tyrimo proceso schemą: pirmiausiai buvo apibrėžta informacija, kuri reikalinga atliekant tyrimą; antra, informacijos šaltinių paieška, trečia – paruoštos anketos apklausai raštu atlikti; ketvirta – duomenų rinkimas; penkta gautų duomenų apdorojimas ir analizė; šešta – išvadų ir pasiūlymų formulavimas.

Tyrimo metodu buvo pasirinkta anketinė apklausa, kadangi tai patikimas ir respondentams labiausiai suprantamas tyrimo metodas. Anketavimo metodas leidžia gauti tikslius pirminius duomenis, kuriuos lengva sulyginti, gretinti ir kiekybiškai apdoroti. Ši metodika leido per trumpą laiką apklausti pakankamai didelę imtį, sėkmingai išplatinti ir susigražinti užpildytas anketas Šiaulių miesto įmonėse.

Tokio tipo apklausa naujiems produktams organizuojama jau ne pirmą kartą AB „Naujoji rūta“ gyvavimo laikotarpiu, todėl naudotas analogiškas klausimynas, kaip ir klausimynas, kuris buvo naudotas ankstesnėse naujo produkto apklausose. Tyrimui naudota atviro ir uždaro tipo klausimų anketa (žr. 2 priedą). Ši apklausa buvo parodomoji, apklausoje respondentams buvo duodama paragauti saldinių „Negro bučinys“ ir prašoma užpildyti anketą. Apklausos dalyviai noriai sutiko ir pritarė degustacijai, kadangi jų metu galėjo pabandyti naują produktą.

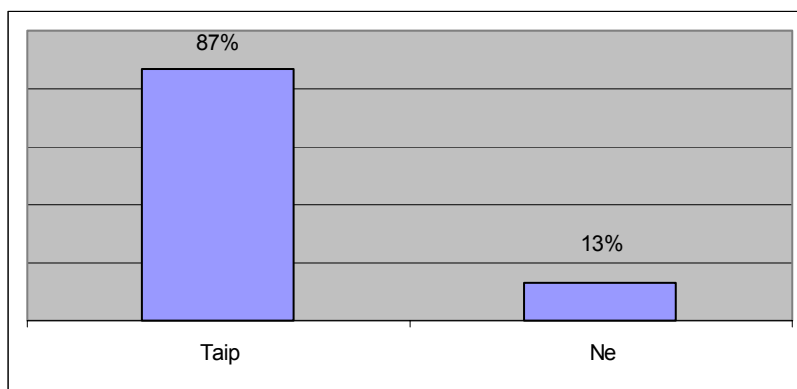
Tyrimo imtis (respondentai) – respondentai buvo pasirinkti atsitiktinės atrankos būdu. Anketos buvo išplatintos Šiaulių darbo biržoje, Sodroje, Šiaulių universitete, parduotuvėse „Satera“, „Jums“ ir daugelyje kitų parduotuvių. Tyrimo metu (2006 lapkričio mėn.) buvo išdalintos 150 anketos, gauta užpildytų 122.

2.3.2 Vartotojų elgsenos naujų saldinių „Negro bučinys“ atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti AB „Naujoji rūta“ naujo produkto gamybos pagrįstumo bei įvedimo į rinką galimybes, anketinės apklausos metu respondentai turėjo išreikšti savo požiūrį šio produkto pirkimo ir vartojimo atžvilgiu, pateikti pastabas bei pasiūlymus naujo produkto kūrimui. Anketų rezultatai

turėtų padėti bendrovei įvertinti naujo produkto potencialią paklausą bei galimybes rinkoje ir tokiu būdu priimti racionalesnius sprendimus.

Siekiant išsiaiškinti naujo produkto galimybes rinkoje, tyrimo dalyviai buvo paprašyti atsakyti į klausimą „Ar Jums patiko šis produktas?“, „Ar pirktumėte šį produktą parduotuvėje?“. Pagal 9 paveikslo duomenis galima teigti, kad naujos rūšies saldainiai turėtų didelę paklausą, kadangi net 87 procentai tyrimo dalyvių teigimu jiems patiko šis produktas ir tik 13 procentų nepatiko.

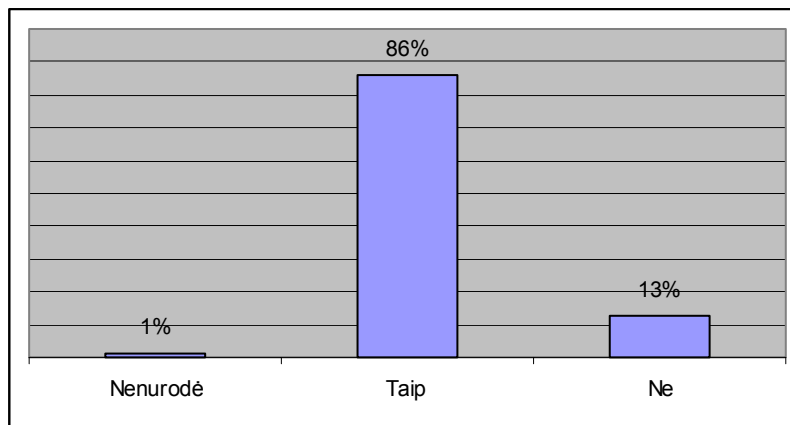


10 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar Jums patiko šis produktas?“, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vertinant naujo produkto galimybes rinkoje, nustatyta, kad šis produktas būtų perkamas didesnio skaičiaus vartotojų – tikrai pirsiantys teigė 86 procentai respondentų, 1 procentas respondentų negalėjo apsispręsti ir tik 13 procentų – nepirktų, kadangi jiems šis produktas nepatiko.

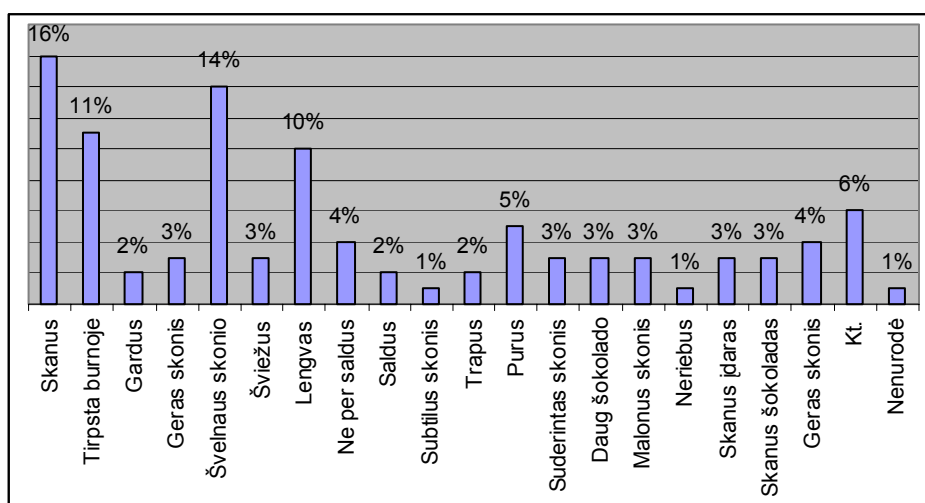
Taigi, didžioji dalis tyrimo dalyvių yra linkę vartoti šį gaminį, o tai turi teigiamos įtakos vertinant naujos saldainių rūšies potencialią paklausą bei jos galimybes rinkoje. Galima teigti, kad vartotojai bus suinteresuoti pabandyti naujai pasirodžiusį gaminį.



11 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Ar pirktumėte šį produktą?“, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apklausos rezultatai rodo, kad respondentams nauji saldainiai labiau patiko, nei nepatiko. Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai turėtų didžiausią įtaką vartotojų apsisprendimui renkantis bei įsigyjant naujus saldinius „Negro bučiny“ tyrimo dalyviai buvo paprašyti parašyti, kodėl šis produktas jiems patiko ir kodėl nepatiko.



12 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal naujų saldainių teigiamas savybes, proc.

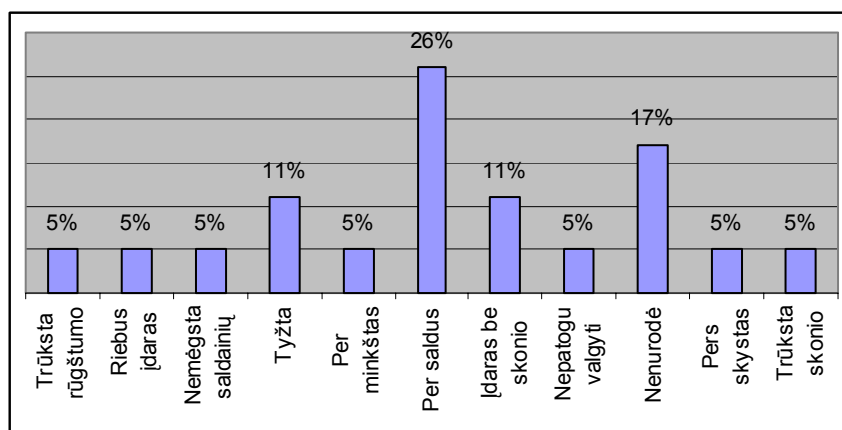
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Analizuojant tyrimo dalyvių naujo produkto teigiamus vertinimus, paaiškėjo, kad respondentų požiūris yra labai įvairus, tyrimo dalyvių nuomonė šiuo atveju išsiskyrė. Taigi, šiuo atveju didžiausią įtaką vartotojams apsispręsti turi skoninės naujo produkto savybės. Vertinant 11 paveiksle pateiktų veiksnių įtaką, kodėl produktas patiko, apklausos dalyviai dažniausiai minėjo (16

proc.), kad produktas yra skanus, toliau pagal eiliškumą - švelnaus skonio, tirpsta burnoje, lengvas ir t.t. Apibendrinant galima teigti, kad produkto pagaminimo laikas yra taip pat labai svarbus veiksnys, formuojant vartotojų pasirinkimą naujo produkto įsigijimo atžvilgiu. Kitai daliai respondentų (8%) produktas patiko dėl naujo neįprasto skonio, jų teigimų „Stebuklingo skonio“, puikaus aromato, taip pat dėl formos ir kt.

AB „Naujoji rūta“ norėdama pasiekti geresnių finansinių rezultatų iš išleidžiamo į rinką naujos rūšies gaminio, turėtų būtinai atsižvelgti į šias respondentų paminėtas charakteristikas.

Respondentai buvo paprašyti įvertinti ir tai, kodėl produktas jiems nepatiko (12 paveikslas). Nagrinėjant respondentų neigiamus naujo produkto vertinimus, nustatyta, jog didesnei daliai apklausos dalyvių, kuriems nepatiko produktas, teigia, kad jis yra per saldus (26%), įdaras be skonio (11%), tyžta (11%) ir t.t.

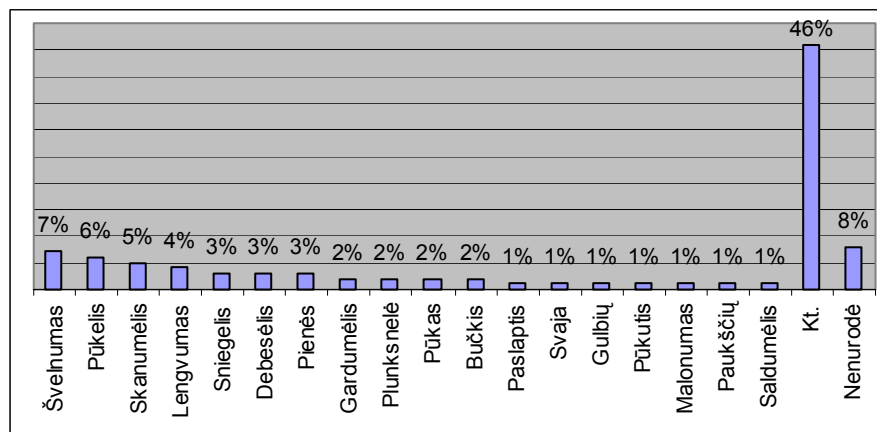


13 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pagal naujų saldinių neigiamas savybes, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, rinkai pasiūlydama naują produktą, AB „Naujoji rūta“ turėtų šio gaminio skonines savybes labiau pritaikyti prie vartotojų reikalavimų.

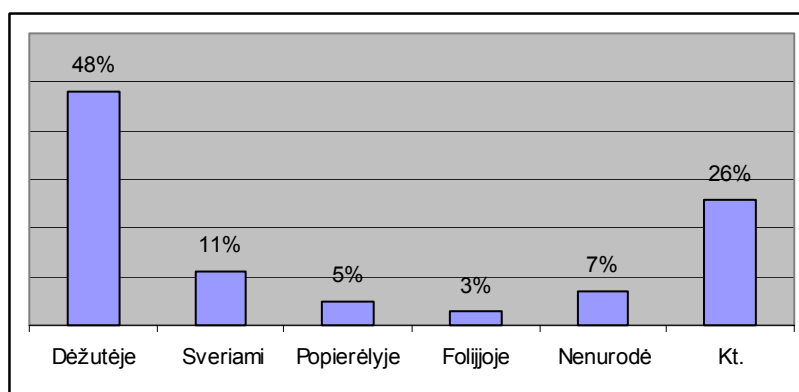
Respondentų buvo paprašyta pasiūlyti ir pavadinimą naujam produktui (žr. 13 pav.). Didžioji jų dalis teigė, kad jų nuomone naujo produkto pavadinimas turėtų būti „Švelnumas“. Nemažas tyrimo dalyvių skaičius mano, kad saldumynų pavadinimas galėtų būti „Pūkelis“, „Skanumėlis“, „Lengvumas“ ir t.t. Prie Kt. (46%) yra priskirti pavadinimai, kuriuos respondentai pasiūlė tik kartą, tai yra „Saldi svajonė“, „Baltoji gulbė“, „Vėjelio dvelksmas“, „Valgau ir lieknėju“, „Ponių laimė“, „Puriena“, „Dangus“, „Rudasis skanėstas“ ir kt..



14 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas naujo pavadinimo atžvilgiu, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant anketos rezultatų duomenis pastebėta, kad naujo produkto įpakavimas taip pat labai svarbus. 14 paveiksle galima matyti, kaip pasiskirstė tyrimo rezultatai.

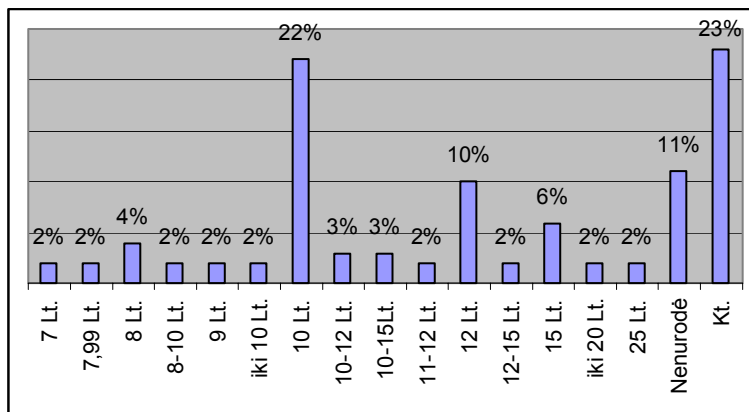


15 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kokiame įpakavime turėtų būti šis produktas?“, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal 14 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad populiariausias atsakymo variantas, vertinant naujo produkto įpakavimą yra dėžutė (48%). Daugelis respondentų teigė, kad nauji saldiniai galėtų būti ir sveriami. Įpakavimas respondentų nuomone turi būti gražus, spalvingas patraukiantis akį.

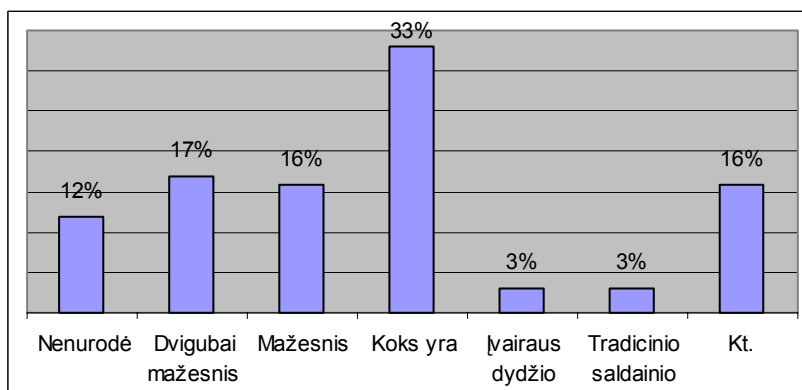
Vertinant tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymą, atsakant į klausimą „Už kokią kainą pirtumėte šį produktą?“, nustatyta, kad 22 procentai respondentų mano, kad šio produkto kaina turėtų būti 10 Lt./kg. (žr. 15 pav.).



16 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Už kokią kainą pirktumėte šį produktą?“, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

10 procentų respondentų teigė, kad jiems priimtina naujų saldainių kaina būtų 12 Lt. Nedidelė dalis tyrimo dalyvių mano, jog šis saldumynas turėtų kainuoti 15 Lt., t.y. ši apklaustų vartotojų grupė linkusi mokėti aukštesnę kainą. Prie Kt. (23%) yra priskirtos kainos, kuriuos respondentai pasiūlė tik kartą bei kainos ne už kilogramą, o už vienetą. Iš 23 procentų daugiausiai (3%) respondentų teigė, kad jiems priimtina naujų saldainių kaina būtų 50 cent./vnt., 30 cent./vnt. (2%), 70 cent./vnt. (2%) ir t.t. Galima teigti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių vartotojų turi susidariusią nuomonę, jog naujo produkto kaina turėtų būti santykinai žema, lyginant su kitų saldainių rinkos kainomis.



17 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą „Kokio dydžio turėtų būti šis produktas?“, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo rezultatai dėl naujo saldainio dydžio (žr. 16 pav.), padės AB „Naujoji rūta“ apsispręsti dėl būsimų saldainio išmatavimų. Apklausos metu buvo pateikti standartinio batonėlio dydžio

saldainiai, kurie pasirodė esą šiek tiek per dideli, kadangi respondentams buvo nepatogu valgyti ir saldainiai lūžo. Todėl bendrovei apsisprendžiant dėl naujo produkto išmatavimų turima būtina atsizvelgti į tyrimo rezultatus, kurie rodo, kad saldainiai vis dėlto galėtų būti mažesni, nei pateikti degustacijos metu.

Apklausoje metu respondentai galėjo pateikti pasiūlymus ir pastabas dėl naujo produkto. Nors didelė dalis respondentų (63%) pastabų ir nepateikė, tačiau analizuojant kitų tyrimo dalyvių pastabas, paaiškėjo, kad jų požiūris yra labai įvairus, nuomonė stipriai išsiskiria. Šitie patarimai padės bendrovei apsispręsti dėl naujo produkto savybių, palengvins naujo produkto įvedimo į rinką procesą. Daugiausia pastabų sulaukė produkto dydis, dauguma respondentų nurodė, kad produktas turėtų būti mažesnis, jis yra per didelis, dėl to nepatogu valgyti, valgant lūžta, trupa. Daug pastabų buvo pateikta ir dėl produkto formos, skonio. Respondentų manymu, nauji saldainiai galėtų būti įvairių formų, spalvų, skonių – paįvairinant skonį uogų esencijomis, priedais ir pan. Taip pat buvo pageidaujama kuo daugiau natūralių žaliavų ir mažiau konservantų. Kitiems tyrimo dalyviams produktas labai patiko ir tai išreiškė įvairiausiai žodžiais: „Skanu“, „Bravo“, „Puiku“, „Super“, „Nuostabu“ ir pan.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad tyrimo metu išsiaiškintos naujo produkto, kurio gamybą planuoja pradėti AB „Naujoji rūta“, galimybės rinkoje, apžvelgiamos pagrindinės sąlygos, kurias patenkinusi bendrovė gali tikėtis sėkmingo naujo gaminio pardavimo. Nustatyta, kad naujos rūšies saldainiai turėtų didelę paklausą rinkoje, todėl gamintojas, norėdamas rinkai pateikti naujos rūšies saldainius, didžiausią dėmesį turi skirti jų skoninėms savybėms, taip pat prekinei išvaizdai, jo įpakavimui bei kainai.

2.3.3 Naujo produkto įvedimo į rinką strategijos pasirinkimas

AB „Naujoji rūta“ naujo produkto kūrimas ir įvedimas į rinką priklauso nuo įmonės vidaus tikslų. Naujų produktų sukūrimo ir įvedimo į rinką sėkmė priklausys ir nuo programos dalyvių organizacijos struktūros. Komandos suformavimas ir darbų paskirstymas turėtų padėti įmonei garantuoti naujo produkto įgyvendinimo efektyvumą laiko atžvilgiu.

Įvedimo stadija prasideda nuo pirmojo produkto pasirodymo rinkoje. Rinkos užkariavimas reikalauja laiko. Todėl tuo metu pardavimų apimtis augs greitai. Šioje stadijoje pelnas arba neigiamas, arba nedidelis, nes pardavimai nedideli, o išlaidos paskirstymui ir pardavimo skatinimui – didelės. Reikia daug lėšų tarpininkams pritraukti ir sandėlio atsargoms sukaupti.

Siekiant sėkmingai sukurti ir įvesti į rinką naujus gaminius, AB „Naujoji rūta“ yra paskirtas programos vadovas, kuris yra atsakingas už strategijos valdymą ir kontrolę bei deleguojamą

užduočių paskirstymą kitiems programos dalyviams. Planuojamo į rinką įvesti naujo produkto vadybininkai, konsultuodamasis su atskirų gaminių įvedimo į rinką koordinatoriais, yra atsakingi už produktų paleidimo technologinius procesus bei šių produktų charakteristikų sukūrimą, už kiekvieno gaminio pateikimą procesus.

Pagrindinis kriterijus pasirenkant marketingo strategiją, yra įmonės padėtis konkurencinėje aplinkoje. Optimaliausias pasirinkimas leidžia įgyti privalumus prieš konkurentus. AB „Naujoji rūta“ kuria ir teikia produkciją, kuri yra seniai žinoma bei nuolat papildo savo asortimentą naujais produktais. Įmonės veiklai gerinti įvedant į rinką naują produktą ir pardavimams didinti siūlomos šios strategijos:

Norint tinkamai parinkti tikslines rinkas reikia pirmiausia atlikti rinkos segmentavimą, t.y. išskirti vartotojų grupes, iš kurių tikimasi vienodos reakcijos į marketingo veiksmus (Albrechtas, 2005). Rinkos segmentavimas – tai vienos ar kelių rinkų, kuriose AB „Naujoji rūta“ nori realizuoti savo naują produkciją, pasirinkimas. Tai labai atsakingas momentas, kadangi tokiu būdu organizacija nusprendžia, ką ji aptarnaus, t.y. kas bus jos naujo gaminio - saldinių „Negro bučinys“ vartotojai. AB „Naujoji rūta“ segmentuoja rinkas pagal pirkėjų elgseną – jų saldinių pirkimo dažnumą, patikimumą ir pan. Gamybos įmonių sektoriuje klientus įprasta skirstyti pagal statusą: įmonės didmenininkės ir įmonės mažmenininkės. Bet kuriuo atveju įmonės gaminama produkcija vis tiek pasiekia galutinį vartotoją. Vadinasi tikslinės rinkos segmentavimą reikia atlikti iš dalies dėmesį sutelkiant į galutinius vartotojus. Atlikus rinkos segmentavimą ir įvertinus tai, jog tiek įmonės didmenininkės, tiek įmonės mažmenininkės yra sąlyginai tarpininkai tarp įmonės gamintojos ir galutinių vartotojų, galima išskirti tikslinius rinkos segmentus orientuotus į naują produktą. Išanalizavus esamą padėtį paaiškėjo, jog plačiausias galimybes ir didžiausią pelną AB „Naujoji rūta“ gali gauti iš įmonių-didmenininkių, taip pat eksportuodama savo produktus į užsienio rinkas. Tai ir bus tikslinė rinka, į kurią turėtų būti nukreipti visi analizuojamos įmonės marketingo veiksmai.

Išanalizavus AB „Naujoji rūta“ tikslinės rinkos segmentus galima teigti, kad įmonė turėtų pasirinkti nediferencijuoto marketingo strategiją, t.y. tikslinėms rinkoms siūlyti tuos pačius produktus. Rinka yra laikoma vienalyte, iš visų vartotojų tikimasi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Ši rinkos strategija yra patogi įmonei, kadangi nereikia naudoti ypatingų marketingo veiksmy, tinkančių tik mažai klientų daliai. Nediferencijuoti marketingo veiksmai yra nukreipti į visą rinką. Tokiu būdu yra sutaupomos lėšos. Iš kitos pusės AB „Naujoji rūta“ būtų labai sunku taikyti diferencijuotą marketingą, kadangi daug lėšų reikia vien tinkamai iširti ir segmentuoti rinką, dar daugiau jų reikia pritaikant veiklą skirtingiems segmentams.

Analizuojant teorijoje siūlomas įvedimo į rinką strategijas, palankiausia atrodo greito įsiskverbimo strategija, kai numatoma nedidelė produkto kaina ir didelės rėmimo išlaidos. Ši taktika užtikrina greičiausią ir pilniausią rinkos užkariavimą. Šią taktiką naudoti prasminga todėl, kad rinkai, kuriai bus pateiktas naujas produktas yra didelė, potencialūs pirkėjai yra jautrūs kainai, potencialūs pirkėjai nežino produkto, yra ryžtingo pasipriešinimo iš konkurentų pavojus, gamybos išlaidos už produkto vienetą yra tuo mažesnės, kuo didesnė gamybos apimtis ir turtingesnė įmonės naujo produkto gamybos patirtis. Tai būtų daroma siekiant pritraukti, siekiant išlaikyti senus klientus ir pritraukti jų daugiau. Pirmenybė aptarnaujant klientus turi būti teikiama jau esantiems vartotojams, kadangi nuo jų atsiliepimų priklauso geras vardas. Todėl AB „Naujoji rūta“ turi dėti visas pastangas kuo geriau tenkinant esamų vartotojų poreikius ir pritraukiant naujus klientus iš vietinės ir užsienio rinkos.

Apibendrinant naujo produkto įvedimo į rinką strategiją, galima išskirti kelis pagrindinius etapus, t.y. kainos nustatymas bei rėmimo strategijos parengimas. Nustatant kainą svarbu atsižvelgti į situaciją rinkoje bei artimiausių konkurentų pakaitalų kainas, tuo tarpu, turint ribotą rėmimo išlaidų biudžetą palankiausia pinigines lėšas investuoti į produkcijos išdėstymo pardavimo vietose gerinimą. Pirmenybė parduodant savo produktus turi būti teikiama jau esamiems vartotojams, kadangi nuo jų atsiliepimų priklauso geras vardas. Todėl, AB „Naujoji rūta“ turi kuo geriau tenkinti esamų vartotojų poreikius ir pritraukti naujus klientus iš vietinės ir užsienio rinkos.

2.3.3.1 Produkto strategijos pasirinkimas

Paskutinis žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją – atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas.

Šiuo metu pastebima didelė konkurencija tarp saldainių gamintojų. Įmonės daugiausia konkuruoja ne gaminių kokybe, bet prekiniais ženklais ar pridėtine verte vartotojui. Vis didesnis dėmesys skiriamas originaliam produkto pateikimui, pakuotės išskirtinumui sukurti. Tai įtakoja beveik vienoda gaminių kokybė bei skonis.

Nauji saldainiai „Negro bučinys“ – tai, kas gali patenkinti vartotojų poreikius ir tai, kas siūloma rinkai, siekiant pritraukti vartotojų dėmesį, plėsti vartojimą. Parduodant naujus saldainius svarbu ne tik jų turinys, bet ir tai, kaip jie įpakuoti, koks jų prekinis ženklas. Pirkėjui svarbu ir kartu su saldainiais perkamas aptarnavimas, paslaugos.

Pagal vartotojų apklausą naujų saldainių pavadinimas galėtų būti „Švelnumas“ arba „Pūkelis“. Tačiau „Švelnumas“ jau yra naudojamas UAB „Rūta“, dėl to AB „Naujoji rūta“ jo naudoti negali. Todėl priimtinesnis pavadinimas būtų „Pūkelis“.

Nauji saldainiai turėtų būti parduodami sveriami bei dėžutėje. Vieno saldainio ilgis galėtų būti iki septynių centimetrų ir sverti 15 gramų, kad būtų patogiu valgyti. Dėžutės svoris turėtų būti apie 150 gramų.

Naujos prekės įpakavimas – tai vienas iš svarbiausių prekės atributų. Atsižvelgiant į tai, kad saldainiai visiškai nauji vartotojui ir siekiant pritraukti išbandyti naują produktą reikia jį įdomiai pateikti. Svarbiausia būtų saldainio forma ir estetiška išvaizda, todėl estetiškai išvaizdai pasiekti dėžutė būtų kuriama UAB „Tisena dizainas“ dizainerių. Pirkėjus turėtų gerokai paveikti prekės dizainas, kuris turėtų būti ryškus, patraukiantis akį. Nauji saldainiai turi išsiskirti savitu įpakavimu, savybėmis ir dizainu, besiskiriančiu nuo konkuruojančių prekių įpakavimo. Čia turi būti naudojamos specifinės medžiagos ir spalvos, savitas informacijos išdėstymas ir kt. Visos šios priemonės turi identifikuoti naujus saldainius „Negro bučinys“, patraukti vartotojo dėmesį, parodyti, kas tai per produktas, kaip vartoti, kokiomis sąlygomis laikyti ir pan.

Saldainių „Negro bučinys“ įpakavimas apima vartojamųjų savybių ir kiekio išsaugojimą. Prekės vartojamosios savybės gali pasikeisti dėl temperatūrų, drėgmės ir kt. poveikio. Įpakavimas turi naują produktą apsaugoti nuo sužalojimo dėl išorinio poveikio ir nuo sugedimo dėl jo pačio specifinių savybių tam tikromis sąlygomis. Įpakavimas visiškai nepanaikina žalingų veiksnių įtaką, nes tai praktiškai neįmanoma ir labai brangu. Paprastai AB „Naujoji rūta“ siekiama sumažinti šią įtaką iki tam tikros ribos. Įpakavimas sumažina prekės džiuvimą, nubyrėjimą ir kitokias netektis, kol prekės pateks vartotojui.

Taip pat saldainiai „Negro bučinys“ turi būti žymimi brūkšniniais kodais, kurie įgalins greitai ir be klaidų atsiskaityti su pirkėjais, atlikti prekių judėjimo apskaitą.

Be įpakavimo, naujiems saldainiams turi būti naudojama tara. Tara skirta saldainiams pervežti didesniais kiekiais, apsaugoti juos transportavimo metu. Tai dėžės ir padėklai.

Gamybos ir prekybos praktika rodo, kad AB „Naujoji rūta“ naudinga parduoti, o pirkėjui įsigyti naują produktą su garantija. Garantija reiškia, kad produktą bus galima naudoti nustatytą laiką (iki ant pakuotės pažymėtos datos). Naujiems „Negro bučinys“ saldainiams garantinis laikas būtų trys mėnesiai. Jeigu pirkėjas, nusipirkęs prekę, pastebės, kad jo kokybė neatitinka reglamentuojančių dokumentų, jis turės teisę reikalauti pakeisti ją į kitą ar atlyginti nuostolius.

Kaip buvo minėta, pagrindinė naujo produkto akcento dalis – ypatingos formos dėžutė bei dėžutės dizainas. Tai įtakojo vartotojų apklausa, taip pat vartotojų apklausos dėka buvo pasirinktas produkto dydis ir pavadinimas.

2.3.3.2 Kainos strategijos pasirinkimas

Esant stipriai konkurencijai, AB „Naujoji rūta“ taiko mišrią kainodarą – kainos nustatomos atsižvelgiant į konkurentų kainų lygį ir įvertinant savo gamybos kaštus. Kainodaros sprendimus įtakoja prekybos tinklai, reikalaujami vis didesnių prekybinių nuolaidų. Dėl šios priežasties nustatant kainas siekiama išlaikyti 25-30 proc. pelningumą produktui, tačiau suteikus nuolaidas prekybos tinklams pelningumas dažnai lieka 0 %.

Kai nauja prekė yra įvedama į rinką, atsiveria nauja paklausos perspektyva ir aktualiausias uždavinys yra įveikti pirkėjų nepasitikėjimą ir skeptišką požiūrį į naują prekę. Kuo didesnė prekės kaina tuo sunkiau sudominti pirkėją, ir tuo didesnės išlaidos paklausai suformuoti. Be kita ko, kaina yra rėmimo bei įmonės įvaizdžio dalis, todėl jai naujo produkto komercializacijos procese turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Nustatant naujo produkto kainas, AB „Naujoji rūta“ yra atsižvelgiama į bendruosius kainodaros veiksnius: produkto charakteristiką, paklausos elastingumą, vartotojus ir kaštus. Atsižvelgiant į tai, kokius tikslus nusistato sau įmonė, pradedanti gaminti naują produktą, o taip pat, įvertinus visus realiai egzistuojančius apribojimus, ji gali nustatyti naujo produkto kainą. Naujų produktų kainų nustatymas turi savo ypatumų, todėl reikalinga speciali metodika. AB „Naujoji rūta“ įvedant naują produktą į rinką svarbu tinkamai nustatyti jo kainą. Siekiant pelningo verslo bei konkuruoti rinkoje, reikia įvertinti situaciją rinkoje bei veiksnius įtakančius kainą.

AB „Naujoji rūta“ įvedant naują produktą į rinką turi pasirinkti skverbimosi strategiją. Šia strategija naujai prekei nustatoma santykinai maža kaina, siekiant pritraukti kuo daugiau vartotojų ir per trumpą laiką užimti didelę rinkos dalį. Nedidelė kaina gali likti gana ilgai, o vėliau, atsižvelgiant į aplinkybes, gali būti didinama arba mažinama.

Šios strategijos tikslas – greitai įeiti į plačią kainai jautrių pirkėjų rinką (Gineitienė, 2003). Kaina pasitelkiama kaip svarbiausias konkuravimo įrankis, viliojantis ne tiek naujus, kiek konkurentų produktus jau perkančius vartotojus. Skverbimosi strategija gana agresyvi ir puikiai tinka rinkoms, kur produktus pirkėjai renkasi pagal kainą, kai nė vieno rinkos segmento atstovai nėra linkę brangiai mokėti už prekės naujumą ir unikalumą. Iš kiekvieno pardavimo produkto AB „Naujoji rūta“ užsidirbtų nedaug, bet nemaža pelno susidaro dėl didelės apyvartos. Čia pelną garantuoja ne prekės brangumas, bet didelis ar sparčiai didėjantis prekių pardavimo mastas. Šis pelnas padengia prekės kūrimo ir gamybos organizavimo kaštus tik per palyginti ilgą laikotarpį.

Šią strategiją galima sėkmingai taikyti todėl, kad situacijai būdingos šios sąlygos: santykinai mažos kainos skatina plėsti rinką; mažos kainos nepatrauklios potencialiems konkurentams;

paklausa labai lanksti, rinka jautriai reaguoja į prekės kainą; didėjant apimtims, mažėja gamybos ir pardavimo išlaidos.

Teikiamos nuolaidos yra svarbus kainų politikos bei prekių įsigijimo skatinamasis įrankis. AB „Naujoji rūta“ naujam produktui galėtų taikyti bendrąsias nuolaidas: gamintojas didmenininkui, o pastarasis mažmenininkui. Galėtų būti taikomos ir kiekio nuolaidos perkant didesnę arba tam tikrą minimalų kiekį arba įsigyjant prekių už tam tikrą sumą. Su kai kuriais klientais galėtų būti pasirašytos sutartys, kuriose numatoma, jog nuo didesnių mėnesinių pardavimų, taikomos didesnės nuolaidos. Tai mažina produkcijos pelningumą, tačiau suteikia daugiau galimybių efektyvesniam paskirstymui.

Kainos dydis priklauso ir nuo to, kaip prekė pateks iš pardavėjo pas pirkėją. Kaina bus viena, jei pirkėjas pats atsiims prekes, ir kita, jei ta prekes atveš pirkėjui pardavėjas.

Atsiskaitymo būdas irgi veikia prekių kainas. Jei pirkėjas apmokės iš anksto arba mokės grynaisiais, taikomas skontas. Ir atvirkščiai, jei pirkėjas neapmokės pagal sutartyje numatytą laiką, jam teks mokėti palūkanas. Mokėjimo nuolaidos skatina kuo greičiau apmokėti įmonei sąskaitą už pristatytas prekes. Jei tarpininkas sumoka per tam tikrą laikotarpį (paprastai per dešimt dienų), jam daroma 1-2 proc. nuolaida.

Įmonės sprendimus pasirenkant vienokią ar kitokią kainodaros strategiją sąlygoja daugelis vidinių ir išorinių veiksnių. Nustatant naujų prekių kainas, reikia atsižvelgti į bendruosius kainodaros veiksnius: prekės charakteristiką, paklausos elastingumą, vartotojus ir kaštus. AB „Naujoji rūta“ įvedant produktą į rinką turi nustatyti palyginti nedidelę kainą, siekdama pritraukti kuo daugiau klientų, bei tikėdamasi jog gamybos kaštai mažės didėjant užsakymų kiekiui.

2.3.3.3 Paskirstymo strategijos pasirinkimas

Naujai sukurtam produktui svarbu nustatyti jam gerai motyvuotą kainą. Tačiau to nepakanka – reikia pagalvoti ir apie naujo produkto paskirstymą.

Sukūrus naują produktą, reikia sukurti tinklą, kurio pagalba produktas pasieks vartotoją. Būtina sukurti tinklą tarp to, kuris gamina, ir to, kuris vartoja produktą.

AB „Naujoji rūta“ paskirstymo tinklo kanalų funkcijos yra: pateikti produktą tada, kada vartotojas užsimano jį pirkti, pateikti produktą ten, kur vartotojui patogiu, suteikti įvairias papildomas paslaugas, sukurti produktų asortimentą, kuris atitiktų vartotojo pageidavimus.

AB „Naujoji rūta“ produkcija galutiniams vartotojams paskirstoma netiesioginiu ir tiesioginiu būdu. Tačiau vis tik didžioji dalis įmonės gaminamos produkcijos paskirstoma tiesiogiai. Oficialus distributorius platinantis produkciją smulkiesiems prekybininkams visoje Lietuvoje - UAB „Alvas

ir Ko”. Tiesiogiai dirbama su didžiaisiais mažmeninės prekybos tinklais „VP Market”, „IKI”, „Sanitex“, „Rivona“ ir „Aibės Mažmena“. Tiesioginiu būdu produkcija paskirstoma ir per AB „Naujoji rūta” firminį skyrių – Šiauliuose.

AB „Naujoji rūta“ turėtų ir toliau laikytis dabartinės paskirstymo strategijos – tiesiogiai bendradarbiauti su visais didžiaisiais prekybos tinklais, smulkiąją distribuciją paliekant oficialiam distributoriui.

Didmeninė prekyba yra tarpinė grandis tarp prekės gamintojo ir prekės vartotojo. Tuo tarpu mažmeninė prekyba yra paskutinė grandis tarp minėtų rinkos dalyvių. Šioje grandyje labai intensyviai formuojamas prekės, o kartu ir gamintojo įvaizdis pirkėjo sąmonėje, nes prekybos vietoje pirkėjas tampa tiesioginiu pardavimo – pirkimo proceso dalyviu. Nuo tokių veiksmų kaip pastovus produkto modernizavimas, tvarkinga prekės pakuotė, pastovus prekės buvimas prekybos vietoje – priklauso esamo ir potencialaus pirkėjo pasirinkimas. Taip yra ugdomas gamintojui ir prekei lojalus pirkėjas.

Remiantis susiklosčiusiomis rinkos sąlygomis, AB „Naujoji rūta“ prižiūrimi paskirstymo kanalai išlieka pastovūs, nes kaip minėta įmonė nesusiduria su aštria, todėl produkcijos teikimo vieta yra beveik nekintanti.

2.3.3.4 Rėmimo strategijos pasirinkimas

Taigi, maža sukurti naują produktą ir nustatyti jam kainą bei paskirstymo kanalus. Naujam produktui reikia sukurti ir paklausą. Reikia, kad potencialus vartotojas sužinotų apie naujo produkto egzistavimą.

Didžioji AB „Naujoji rūta“ rėmimo veiksmų sukonzentruota į pardavimų skatinimą prekybos vietose. Tai sąlygoja kontraktuose su klientais numatytos pardavimų skatinimui planuojamos skirti lėšos. Įmonė šiuo metu neturi pagrindinio stipraus prekinio ženklo (kadangi iki šiol trūko lėšų jo sukūrimui), kuris būtų gerai žinomas vartotojų tarpe ir po kuriuo būtų apjungti atskiri produktai. Eksperto rinkose rėmimas taip pat koncentruotas pardavimų skatinimo veiksmuose. Su produkcijos platintojais sudaromos sutartys, kuriose numatomas tam tikras procentas nuo pardavimų, skirtų rėmimui - išstatymai prekybos vietose, stovai-stendai prekybai fasuota produkcija, reklama prekybos tinklų reklaminiuose leidiniuose, produkcijos degustacijos. Platintojai patys organizuoja rėmimo veiksmus, atsižvelgdami į savo rinkos specifiką. Tokios strategijos taikymas pasižymi tuo, kad sunkiau kontroliuoti bei įvertinti rėmimo veiksmingumą. Tokia strategija AB „Naujoji Rūta“ yra paranki, nes ji suteikia galimybę organizuoti veiksmingą rėmimo programą pagal atskirų šalių

rinkų specifika, be to būtų sunku suderinti bei koordinuoti rėmimo veiksmų programą tiesiogiai su vykdytoju, esančiu kitoje šalyje.

Sukūrus naują produktą, nustatius jam kainą bei pritaikius optimalią paskirstymo sistemą, reikia organizuoti rėmimo programą, kadangi be rėmimo programos žinia apie naują produktą pasklistų labai lėtai ir dėl to užsitęstų produkto įvedimo į rinką bei augimo stadijos.

Naujo produkto rėmimo tikslai ir uždaviniai būtų: informuoti potencialius vartotojus apie naujo produkto atsiradimą ir įtikinti juos, kad naujas produktas turi tokių savybių bei funkcijų, kurios pranoksta dabartinių produktų savybes bei funkcijas.

AB „Naujoji rūta“ naujo produkto įvedimui į rinką tinkamiausias būtų pardavimų skatinimas. Pardavimų skatinimas – tai tokia įmonės veikla, kai pirkėjui sudaromos pagerintos sąlygos. Sąlygoms sudaryti įmonė turi skirti dalį pelno. Pardavimų skatinimu būtų siekiama pristatyti naują produktą.

Įmonė skatintų prekybininkus, perkančius tiesiai iš jos. Būtų taikomos prekybinės nuolaidos už perkamą didelį kiekį, apmokamos prekių reklamos išlaidos. Būtų galima pasitelkti prekių demonstravimą parduotuvėse. Taip pat nauji saldainiai turėtų būti rodomi parodose - mugėse. Nes būtent čia prekybininkai gali gauti išsamią informaciją.

AB „Naujoji rūta“ turi savo internetinį puslapį, kuriame yra aprašyta įmonės veikla, gaminamos produkcijos asortimentas ir t.t. Todėl būtina šiame puslapyje naują produktą pristatyti vartotojams.

Taigi šie tyrimai įrodė, kad nuo bendrovės marketingo veiksmų bei strategijų pasirinkimo ir efektyvaus marketingo plano įgyvendinimo didžiaja dalimi priklauso jos veiklos pelningumas bei konkurencinio pranašumo išsaugojimas. Apibendrinant galime teigti, kad marketingo strategijos esmė suformuoti sprendimą koks rinkai produktas yra reikalingiausias tuo metu ir koks vartotojų segmentas jį pirsks, o taip pat kokiomis priemonėmis bus informuotas. Tam tikra prasme ši strategija nurodo kaip verslo strategijai pasiekti numatytų tikslų. Bet kurios įmonės veiklos pagrindas turi būti marketingo strategija.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimanti naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Pabrėžtina, kad inovacija visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griauantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.
- Naujų produktų kūrimas – pagrindinė įmonės augimo ir gyvavimo sąlyga. Naujovių kūrimas leidžia padidinti rinkos dalį, pardavimo apimtį, siekti pelno augimo tikslų, apriboti naujų konkurentų atėjimą į rinką.
- Kurti naujus produktus skatina tam tikros priežastys: paklausos kitimas, konkurentų produktų pasiūla, produkto populiarinimo sumažėjimas, visuomeniniai pokyčiai, techninės pažangos, įmonės potencialo pasikeitimas, teisiniai apribojimai.
- Įmonė išsiaiškinusi priežastis, skatinančias kurti naują produktą, turi priimti sprendimą dėl naujų produktų kūrimo. Galimi keli variantai: produkto inovacija, tai rinkai ir įmonei naujų produktų kūrimas; produkto tobulinimas, tai produkto savybių ar jo pastiprinimo, tobulinimo pakeitimas, tai produkto diversifikacija arba įvairių produkto variantų sukūrimas, kurie papildytų jau rinkoje esamus produktus.
- Įmonė, nusprendusi kurti naujus produktus, turi atlikti tam tikrus parengiamuosius darbus, nustatyti būtinumą kurti naujus produktus, pasirinkti naujų produktų strategiją, sudaryti naujų produktų kūrimo padalinį, nustatyti naudojimosi naujais produktais galimybes, suformuoti naujo produkto tikslus.
- Aptariant naujų produktų kūrimo procesą aptariamais esminiais naujo produkto kūrimo etapais, kai procesas pradedamas idėjos generavimu, jų atranka bei įvertinimu, vėliau atliekant verslo analizę, produkto prototipo kūrimą, bandomąjį marketingą bei komercializaciją.
- Naujo produkto vystymo procesas turi prasidėti nuo naujo produkto strategijos pasirinkimo. Vėliau, įvairiose naujo produkto vystymo proceso stadijose, bus galima vadovautis pasirinkta strategija. Suformulavus naujų produktų kūrimo strategiją leidžiama nukreipti naujų produktų kūrimo procesą, siekiant užsibrėžtų tikslų siekimą, sutrumpinti idėjų ir koncepcijų parinkimo procesą. Nesuformulavus naujų produktų kūrimo strategijos, sunku suvokti, kuria kryptimi firma ruošiasi eiti.
- Prieš pateikdama produktą vartotojui, įmonė gali pasinaudoti įvairiomis marketingo strategijomis. Strategijos parinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių: nuo įmonės padėties rinkoje, konkurentų situacijos bei produkcijos pateikimo, produkto kainos nustatymo, rėmimui skirtų išlaidų paskirstymo kanalo sudarymo.

Atlikus AB „Naujoji rūta“ išorinę ir vidinę aplinkos analizę daromos tokios išvados:

- Bendrovę labiausiai veikia ekonominiai ir socialiniai makroaplinkos veiksniai, kadangi jų įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti yra didžiausia. Norėdama išlikti konkurentabili AB „Naujoji rūta“ turi greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką.
- Potencialių konkurentų grėsmė AB „Naujoji rūta“ palyginti nedidelė, nes šiuo metu visiškai naujai įmonei įeiti į saldainių verslą ir įsitvirtinti yra sudėtinga. Konditerijos rinkoje ir toliau vyrauja stipri konkurencija. AB „Naujoji rūta“ konkurentai cukrinės konditerijos rinkoje išliko tie patys: AB „Kraft Foods Lietuva“, AB „Vilniaus Pergalė“, UAB „Rūta“, AB „Klaipėdos konditerija“. AB „Naujoji rūta“ išlaikė savo pozicijas ir šiuo metu užima trečiąją vietą tarp visų konkurentų.
- Įvertinus finansinius rodiklius, galima teigti, AB „Naujoji rūta“ stengiasi prisitaikyti prie išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų, išvengdama nuostolių ir gaudama pelną.
- SSGG analizės rezultatai parodė, jog stipriausios įmonės pusės - platus ir gilus asortimentas, dirbama stambiausiais prekybos tinklais Lietuvos rinkoje. Nustatytos tokios AB „Naujoji rūta“ silpnosios pusės - didelė bendrovės specialistų kaita, didelė priklausomybė nuo UAB „VP Market“ prekybos tinklo ir kt.
- Atlikus makroekonominę analizę galima teigti, kad ekonomikos augimas sudaro galimybes įmonei plėsti savo veiklą ir tikėtis plėtros ateityje.
- Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, buvo išsiaiškinta, jog vartotojų elgsena naujų saldumynų „Negro bučinyš“ atžvilgiu, formuoja palankią aplinką naujo produkto įvedimui, kadangi net 87 % tyrimo dalyvių teigimu jiems patiko šis produktas ir tik 13 % nepatiko.
- Išanalizavus esamą padėtį paaiškėjo, jog plačiausias galimybes ir didžiausią pelną AB „Naujoji rūta“ gali gauti iš įmonių-didmenininkių, taip pat eksportuodama savo produktus į užsienio rinkas. Tai tikslinė rinka, į kurią turėtų būti nukreipti visi analizuojamos įmonės marketingo veiksmai.
- AB „Naujoji rūta“ nustatant naujo produkto kainas yra atsižvelgiama į bendruosius kainodaros veiksnius: produkto charakteristiką, paklausos elastingumą, vartotojus ir kaštus. Esant stipriai konkurencijai, AB „Naujoji rūta“ taiko mišrią kainodarą – kainos nustatomos atsižvelgiant į konkurentų kainų lygį ir įvertinant savo gamybos kaštus. Kainodaros sprendimus taip pat įtakoja prekybos tinklai, reikalaujami vis didesnių prekybinių nuolaidų.

Apibendrinus tyrimo duomenis AB „Naujoji rūta“ rekomenduojama:

- Vartotojams siūlyti tradicinius vanilės skonio „Negro bučinius“, kurie galėtų būti papildyti ir įvairiausiais priedais. Orientuodamiesi į savybes, kuriuos turi naujos rūšies saldumynai „Negro

bučinyse“, įmonei rekomenduojama gaminti skanius, švelnaus skonio, tirpstančius burnoje, įvairių formų ir spalvų saldinius, kurie galėtų būti parduodami dėžutėse arba sveriami.

- Išanalizavus AB „Naujoji rūta“ tikslinės rinkos segmentus galima teigti, kad įmonė turėtų pasirinkti nediferencijuoto marketingo strategiją, t.y. tikslinėms rinkoms siūlyti tuos pačius produktus. Ši rinkos strategija yra patogi įmonei, kadangi nereikia naudoti ypatingų marketingo veiksmų, tinkančių tik mažai klientų daliai.

- Įvesdama naują produktą į rinką, įmonė gali pasirinkti vieną iš kelių strategijų: lėto grietinėlės nugriebimo, greito grietinėlės nugriebimo, greito įsiskverbimo, lėto įsiskverbimo, tačiau AB „Naujoji rūta“ įvedant naują produktą į rinką palankiausia greito įsiskverbimo strategija, kai numatoma nedidelė produkto kaina ir didelės rėmimo išlaidos. Ji yra priimtinausia bendrovei, kadangi potenciali rinką yra didelė, pirkėjai pasirengę mokėti mažesnę kainą.

- Pirmuosius saldinių pristatymus vartotojui rekomenduojama atlikti tarptautinėse parodose, rinkai AB „Naujoji rūta“ naujus saldinius „Negro bučinyse“ pateikti per prekybos tinklus.

- AB „Naujoji rūta“ privalo investuoti į technologijų tobulinimą, rinkai siūlyti naujus produktus, pasižyminčius vidutine kaina ir aukšta kokybe.

- Siekiant kuo efektyviau valdyti naujo produkto projektavimo, gamybos bei pardavimo procesus, AB „Naujoji rūta“ darbuotojai turi būti nuolat siunčiami į kursus, turi būti suteikiamos galimybės tobulėti, pasitelkiamos įvairios motyvacijos priemonės (atlyginimų didinimas, premijos, atlyginimų priedai už gerus darbo rezultatus ir pan.).

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Šiuolaikinės rinkodaros kryptys*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
2. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (1997). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
3. Berkowitz, E.N., Kerin, R.A., Hartley, S.W., Rudelius, W. (1992). *Marketing*. 3th ed. Boston: Irwin.
4. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.
5. Ginevičius, R., Bivainis, J., Melnikas, B., Paliulis, N., Rutkauskas, A.V., Staškevičius, A.J., Pabendinskaitė, A., Šečkutė, L. Tamošiūnas, A. (2005). *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*. Vilnius: Technika.
6. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
7. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla*.
8. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. 3th ed. England: Prentic Hall/Financial times.
9. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
10. Kulviecas, P., (1991). *Inovacinis procesas (esmė, struktūra, cikliškumas)*. Vilnius: LVA,
11. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
12. Langvinienė, N., Vengrauskas, P.V., Žitkienė, R. (2005). *Tarptautinis verslas. Mokomoji knyga. 2 knyga*. Kaunas. Technologija.
13. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *KTU vadybos katedra Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Mokomoji knyga*. Kaunas. Technologija.
14. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
15. Morden, A.R. (1993). *Elements of Marketing*. London: DP Publications Ltd.
16. Onkvisit, S., Shaw, J.J. (1989). *International marketing. Analysis and Strategy*. London: Merrill Publisking Company.
17. Pranulis, V. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
18. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. The Baltic press.

19. Ramanauskienė, J. (1998). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Žiburio leidykla.
20. Rastenis, J. (2005). *Kainodara*. Kaunas: Technologija.
21. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
22. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
23. Sūdžius, V. (2002). *Pardavimų valdymas*. Vilnius: Pačiolis.
24. Tijūnaitienė, R., Laugalytė, D. (2003). Inovacijų vystymo strateginiai ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai ŠU leidykla.
25. Urbanskienė, R., Clottey, B., Jakštys J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Urbonavičius, S. (1991). *Marketingo pagrindai*. Vilnius.
27. Urbonavičius, S. (1997). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai*. Vilnius: Pačiolis.
28. Valentinavičius, S. (1997). *Inovacinio proceso teoriniai principai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
29. Vengrauskas, V., Langvinienė, N. (2006). *Tarptautinis verslas. Mokomoji knyga. 1 knyga*. Kaunas: Technologija.
30. Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo šiuolaikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.
31. Vijeikienė, B., Vijeikis J. (2000). *Inovacijų vadyba: naujas produktas nuo idėjos iki vartotojo*. Vilnius: UAB “Leidybos centras”.
32. Virvilaitė, R. (1997). *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
33. Virvilaitė, R., Valainytė I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
34. Žvirblis, A. (2000). *Modernusis marketingas: principai ir metodai*. Vilnius: Žiema.
35. Žvirblis, A. (1992). *Marketingas: kursas menedžeriui*. Vilnius: Balticon.
36. Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Инновационный менеджмент. [Žiūrėta 2006-10-19]. Prieiga per internetą: <>.
37. Innovation Definition Comparative assessment. [Žiūrėta 2005-12-14]. Prieiga per internetą: <http://209.85.135.104/search?q=cache:w-f1ED-FUYkJ:www.interecho.com/~smith/>.daniel/resources/paper_innovation.rtf+J.Schumpeter+innovation&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt>.
38. Jakubavičius A., Žemaitis E., Rehm M., Mclaughlan A. Inovacijų paramos paslaugos. [Žiūrėta 2007-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:4QzOkGIMcQoJ:www.ifpma.org/documents/NR6569/IFP>>

MA_Final_InnovacionAdaptativa_10Jan07.pdf+P.F.Drucker+innovation&hl=lt&ct=clnk&cd=8&gl=lt>.

39. Инновации. [Žiūrėta 2006-10-19]. Prieiga per internetą:
<<http://209.85.129.104/search?q=cache:O7zYNtf6mUkJ:www.ipprolaw.com/innovation>>.

40. Masionis D. Inovacijų skatinimas. [Žiūrėta 2007-01-14]. Prieiga per internetą:
<http://209.85.135.104/search?q=cache:FS-LkIJbWOMJ:www.zef.lt/uploads/ZEF_ZVT_Inovaciju%2520skatinimas_DMasionis_20041220_sk2.ppt+Inovacijos+-+tai+s%C4%97kmingas+nauj%C5%B3+technologij%C5%B3,+id%C4%97j%C5%B3+ir+metod%C5%B3+komercinis+pritaikymas,&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt>.

41. Michael V. Marn, Eric V. Roegner and Craig C. Zawad. Как устанавливать цену на новый продукт? [Žiūrėta 2007-01-14]. Prieiga per internetą:
<<http://209.85.135.104/search?q=cache:ioqltobVpVEJ:www.belpages.com>>.

42. Молчанова О.П. Понятие инновации и ее основные свойства. Основные компоненты инновационного процесса. [Žiūrėta 2007-01-14]. Prieiga per internetą:
<<http://209.85.129.104/search?q=cache:v5x8pHOgpbUJ:www.spa.msu.ru>>.

43. Никишкин В.В., Гурова И.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. [Žiūrėta 2007-01-14]. Prieiga per internetą:
<<http://209.85.135.104/search?q=cache:7u7njev6SvgJ:www.dis.ru>>.

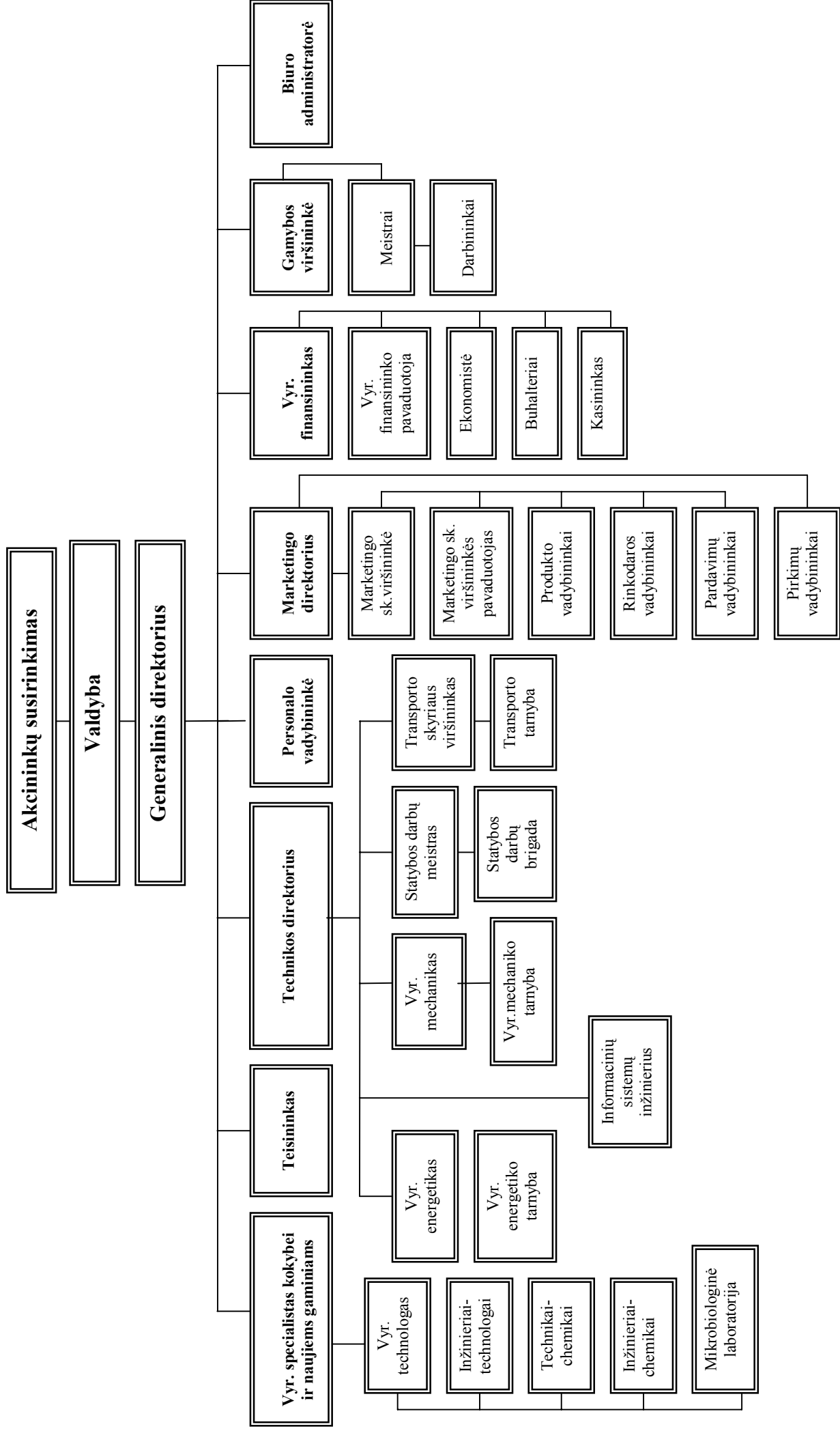
44. Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai 1996 – 2006 m. [Žiūrėta 2007-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/LDB_Site/index.htm>.

44. Strazdas R., Jakubavičius A., Gečas K. Inovacijos. Finansavimas, rizikos kapitalas. [Žiūrėta 2005-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.inovacijos.lt./index.php?-1215592836>>.

45. Dickmann's is chocolate foam kiss. <<http://en.wikipedia.org/wiki/Krembo>>.

46. AB „Naujoji rūta“ duomenų bazė.

AB „Naujoji rūta” organizacinė valdymo struktūra



Paragaukite ir pažymėkite

Ar Jums patiko šis produktas?

- a. Taip
- b. Ne

Jeigu produktas Jums patiko, parašykite kodėl:

.....

Jeigu produktas Jums nepatiko, parašykite kodėl:

.....

Kokį pavadinimą siūlytumėte šiam produktui?

- a.
- b.
- c.

Ar pirtumėte šį produktą parduotuvėje ?

- a. Taip
- b. Ne

Už kokią kainą pirtumėte šį produktą?

.....

Kokiame įpakavime turėtų būti šis produktas?

.....

Kokio dydžio turėtų būti šis produktas?

.....

Kitos Jūsų pastabos dėl produkto:

.....

Ačiū, kad užpildėte anketą.