

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Inga DICEVIČIENĖ**

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
UAB“ŽEMAITIJOS STATYBOS KOMPANIJOJE”**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
UAB“ŽEMAITIJOS STATYBOS KOMPANIJOJE”**

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

Magistro darbo autorius Inga Dicevičienė

Vadovas prof. A.Garalis

Recenzentas

## **SANTRAUKA**

I.Dicevičienė Marketingo strategijos formavimas UAB „Žemaitijos statybos kompanijoje“:  
Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. A.Garalis; Šiaulių universitetas,  
Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007. – 66 p.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių marketingo strateginio planavimo ir marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai. Anketinės apklausos būdu atliktas statybinių medžiagų ir paslaugų prekybinių įmonių vartotojų tyrimas, siekiant įvertinti šios produkcijos vartotojų poreikius, lūkesčius, elgsenos ypatumus. Konceptualiojoje darbo dalyje remiantis teorijoje pateiktu marketingo strateginio planavimo nuoseklumu įvertintas statybinių medžiagų ir paslaugų prekybinių įmonių strateginės grupės marketingo strategijos formavimas, nustatyti svarbiausi nagrinėjamų įmonių marketingo strateginio planavimo panašumai ir skirtumai, išskirti strateginei įmonių grupei būdingi marketingo strategijos formavimo bruožai. Nustatyta, kad stipriausias pozicijas rinkoje užimančių statybinių medžiagų ir paslaugų prekybinių įmonių marketingo strategijos formavimo procesas dėl panašios šių įmonių pozicijos rinkoje ir išorinės aplinkos poveikio turi bendrų bruožų, lemiančių marketingo strategijų panašumus.

## **SUMMARY**

I.Dicevičienė UAB “Formation of Marketing strategy in Žemaitija building company”.  
Master’s paper. Research adviser prof. A.Garalis; Šiauliai University, Cathedral of Management

Presented work covers theoretical aspects of strategic marketing planning and marketing strategy development of various Lithuanian and foreign authors. The questionnaire for users of building materials was employed to investigate and estimate aspects of production and customers needs, expectations and behavior peculiarities. In reference to strategic marketing planning, formation of marketing strategy group of commercial companies was estimated, main similarities and differences of strategic marketing planning, peculiarities of marketing strategy formation specific to strategic company group were disclosed.

It was appointed that marketing strategy formation process of building materials and commercial companies that are taking up highest positions, influenced by similar positions in the market and external force has analogous features, determining similarities of marketing strategies.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>6</b>
<b>LENTELĖS</b> .....	<b>7</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. STRATEGINIO VALDYMO ESMĖ, MODELIAI, BEI MARKETINGO STRATEGINIAI PRINCIPAI</b> .....	<b>12</b>
1.1. Prognozavimo ir strateginio valdymo samprata .....	12
1.2. Strateginio valdymo modeliai .....	15
1.3. Marketingo strateginė analizė .....	16
1.3.1. Vizija, misija ir tikslai.....	16
1.3.2. Išorinės aplinkos analizė .....	18
1.3.3. Vidinės aplinkos analizė .....	22
1.3.4. SSGG analizė .....	23
1.4. Strateginių sprendimų alternatyvos, marketingo analizė.....	24
<b>2. UAB „ŽEMAITIJOS STATYBOS KOMPANIJA“ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS</b> .....	<b>39</b>
2.1. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ veiklos apibūdinimas .....	39
2.2. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ marketingo situacijos analizė .....	40
2.2.1. Išorinės aplinkos veiksnių analizė .....	40
2.2.2. Vidinės aplinkos analizė .....	44
2.2.3. SSGG analizė .....	47
2.4. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas .....	48
<b>3. UAB „ŽEMAITIJOS STATYBOS KOMPANIJA“ ORGANIZAVIMAS IR REZULTATŲ TYRIMO ANALIZĖ</b> .....	<b>50</b>
3.1. UAB "Žemaitijos statybos kompanija" veiklos tyrimo proceso organizavimas.....	50
3.2. Tyrimų rezultatai ir jų analizė.....	51
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>62</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>63</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>66</b>

## PAVEIKSLAI

1 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....	15
2 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....	15
3 pav. Strateginio valdymo proceso modelis.....	16
4 pav. Marketingo mikroaplinkos elementai .....	19
5 pav. M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis.....	21
6 pav. Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys .....	22
7 pav. Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai .....	25
8 pav. Marketingo komplekso elementai .....	26
9 pav. Rėmimo politika.....	31
10 pav. Prekybos įmonių marketingo strategijos.....	34
11 pav. Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.....	37
12 pav. Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.....	37
13 pav. Įmonės prekių ir paslaugų portfelis.....	46
14. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius).....	52
15. pav. Palyginimas, kas trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus (%).....	53
16. pav. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ darbuotojai (%).....	54
17. pav. Pozicija kurią statybos paslaugų rinkoje teigia užima Jūsų organizacija (%)...	55
18. pav. kiek dažnai Jūs užsisakote statybos medžiagas ir paslaugas iš UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ (%).....	56
19. pav. paslaugos kurias dažniausiai renkasi klientai (%).....	57
20. pav. rėmimo priemonės kurias naudoja Jūsų statybos organizacija (%).....	58
21. pav. kriterijai nulemiantys Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją (%)..	59
22. pav. Įmonės laiku pristatančios medžiagas ir teikiančios paslaugas (%).....	60

**LENTELĖS**

1 lentelė Prekybos įmonės tikslai .....	18
2 lentelė. Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės kryptys.....	20
3 lentelė. SSGG matricos lentelė.....	23
4 lentelė Devyni kainos ir kokybės santykio lygiai.....	28
5 lentelė Paskirstymo kanalą įtakojantys veiksniai .....	30
6 lentelė. SSGG matrica.....	47
7 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas.....	48

## IVADAS

**Tyrimo problema.** Marketingo strategija yra organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslam pasiekti. Esamoje rinkoje efektyviai gali funkcionuoti tik tos įmonės, kurios yra sukūrusios originalią vystimosi koncepciją ir struktūrą. Pasaulio patirtis įrodė, kad visos firmos, žymiai efektyviau dirba, kurios turi planus. Planai gali būti: ilgalaikiai, trumpalaikiai, operatyviniai.

*Ilgalaikiai planai* sudaromi penkerių ir daugiau metų laikotarpiui vadinami *strateginiais planais*. (Seilius A., 1994) Kiekviena valstybinė arba nevalstybinė organizacija turi turėti savo strateginį planą, numatyti savo veiklą ateityje.

Prieš tris su puse amžiaus ispanų jėzuitas Baltasaras Gracianas (Baltasar Gracian) išsakė šiuolaikinio strateginio planavimo dvasią žodžiais, kurie amžiais liks dovana strategijos kūrėjams: "Mąstytk, numatydamas šiandien - rytdienai, o iš tikrųjų daugeliui dienų. Didžiausias išvalgumas - numatyti viską, kas ateina. Kas numatyta, neįvyks atsitiktinai. Pasirengęs žmogus visada užkirs kelią nenumatytiems atvejams. Nereikia atidėti svarstymų, kol iškils reikalas. Svarstymas turėtų vykti anksčiau. Jūs galite, kruopščiai apgalvoję, veikti, užkirsdami kelią daugumai pražūtingų įvykių. Žymiai geriau miegoti galvojant apie problemas, kol jos nepasiekė viršūnės, negu atsibusti, kai tai atsitiko. Kai kas veikia ir galvoja vėliau - daugiau apie pasiteisinimus negu apie priežastis. Kiti negalvoja nei prieš, nei po to. Visą gyvenimą reikėtų gyventi galvojant, kaip rasti teisingą veikimo kryptį, kurios reikėtų laikytis. Mąstymas ir numatymas pataria, kaip gyventi ir kaip pasiekti sėkmę."

Pasak V. Damaškienės (2002) strateginis planavimas tapdamas svarbiu vadybos plėtros etapu, yra gana sudėtingas socialinis reiškiny, glaudžiai susijęs su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystimosi procesų įvairiais organizacijų veiklos aspektais. Tradicinė strateginio planavimo proceso logika apima tokius elementus: tikslai, strategijos, ištekliai.

Kuriant įmonės strateginį planą labai svarbu pasirinkti teisingą plėtros ir vystimosi strategiją. Tam įtakos turi ir įmonės veikla, bei jos parduodami produktai ar teikiamos paslaugos, jų populiarumas. Todėl įmonėms, veikiančioms rinkos ekonomikos sąlygomis, ypač svarbu yra numatyti įvykius ir spręsti, kokie yra būtini žingsniai kiekvienai įmonei, siekiančiai įgyti pranašumą. Taip pat svarbu sugebėti laiku reaguoti į atsiradusius naujus rinkos reikalavimus. Todėl organizacija norėdama sėkmingai siekti savųjų tikslų, turi turėti savo strategiją.

Nuolat kintančioje ir konkurencinėje aplinkoje įmonės sugeba išgyventi ir sėkmingai vystyti savo veiklą, jeigu moka apsibrėžti sau ilgesnės perspektyvos planus, parengti veiksmų ir priemonių

programas numatytiems tikslams pasiekti, valdyti strateginius pokyčius. Vadinasi, kad sugebėtų konkuruoti, įmonės turi strategiškai mąstyti ir veikti.

Įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Jau vien tam, kad būtų parengtas ir priimtas atskiras strateginis sprendimas, praeina nemažai laiko. Priimant strateginius sprendimus dalyvauja įmonės vadovai, struktūrinių padalinių vadovai, su įmone susieti išoriniai subjektai, tokie kaip: valstybės institucijos, bankai, tiekėjai, konkurentai, vartotojai ir pan. Vadinasi, įmonė yra veikiami tam tikrų išorinių ir vidinių veiksmų, kurie įtakoja į įmonės strateginius sprendimus, bei dalyvauja strateginio planavimo procese. Čia ir išskyla pagrindinė **problema: kaip reikėtų sukurti ekonomiškai naudingą, gerai organizuotą, modernią, įmonės vertę didinančią marketingo strategiją.**

**Temos aktualumas.** Pastaruoju metu konkurencinė kova rinkoje vyksta ne tiek tarp prekių, paslaugų ir firmų, o tarp prekių, paslaugų ir firmų įvaizdžių. Todėl kiekvienai firmai labai svarbu susikurti tokią nuomonę apie save, kad ji būtų visapusiškai palanki firmai.

Nei viena įmonė negali būti garantuota dėl savo ateities jei ji orientuojasi tik į šiandienines prekes, paslaugas ir rinkas. Įmonė jaučia būtinumą kurti ir kaupti naujas idėjas. Todėl būtina sistemingai dirbti norint naujas idėjas keisti, priderinti prie įmonės veiklos ir perspektyvų.

Įmonės strateginio valdymo funkcija apima ne vieno, o viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą. Kokius lemtingus veiksmus reikėtų atlikti, kad būtų galima įgyvendinti strateginėse programose užsibrėžtus tikslus, kelia sau klausimą ne viena šiuolaikinės rinkos sąlygomis dirbanti įmonė. Su tokiomis problemomis susiduria ir UAB „Žemaitijos statybos kompanija“, kuri specializuojasi statybos paslaugų srityje.

**Tyrimo objektas.** UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ marketingo strateginio formavimo procesas.

**Tyrimo tikslas** :suformuoti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ marketingo strategiją.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti sampratas bei veiksmus, įtakančius į marketingo strateginį veiklos procesą, remiantis vadybos teoriniais modeliais ir koncepcijomis.
2. Išanalizuoti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ marketingo strateginio valdymo galimybes:
  - 2.1. Atlikti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ išorinės aplinkos veiksmų analizę.
  - 2.2. Atlikti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ vidinės aplinkos veiksmų analizę.
  - 2.3. Atlikti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ SSGG analizę.
3. Įvertinti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ alternatyvias strategijas ir iš jų parinkti geriausią.



**Tyrimo metodai** - darbe naudotasi šiais tyrimo metodais:

- Duomenų rinkimui:
- mokslinės literatūros analizė;
- dokumentų analizė;
- situacijos analizė;
- Duomenų apdorojimui:
- sisteminė analizė;
- lyginamoji analizė;
- statistinė analizė;
- anketavimas;
- SSGG analizė;
- Tyrimo duomenų sisteminimas, grupavimas ir apibendrinimas.

Šiame darbe siekiu pademonstruoti šias profesines kompetencijas:

- Mokėjimas įvertinti esamą įmonės būklę;
- Mokėjimas atlikti situacijos analizę, leidžiančią nustatyti galimybes ir galimas grėsmes, įvertinti stiprias ir silpnas įmonės veiklos sritis;
- Mokėjimas organizuoti įmonės veiklą pagal darbo technologijos pobūdį;
- Suvokti informacijos svarbą verslo veikloje, žinoti galimus informacijos šaltinius;
- Mokėjimas sisteminti duomenis ir parengti rinkos tyrimo ataskaitą;

**Strategija** – detalus tyrimo planas:

2005 m. balandžio mėn. – 2006m. sausio mėn. įvado rašymas, empirinių duomenų rinkimas, teorinių šaltinių paieška.

2006 m. vasario mėn. - birželio mėn. empirinių duomenų apdorojimas kompiuterinėmis programomis, tyrimo gilinimas naujais duomenimis, įvado koregavimas.

2006 m. rugsėjo mėn. – 2007 m. sausio mėn. tyrimo duomenų galutinis surinkimas, statistinis duomenų apdorojimas, teorinės dalies užbaigimas.

2007 m. vasario mėn. – rugpjūčio mėn. tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų formulavimas, rekomendacijos, įvado galutinis koregavimas.

**Rezultatų naujumas ir jų teorinis reikšmingumas.**

Tyrimo tema dar plačiai nenagrinėta. Pirmoje darbo dalyje pateikiama marketingo strateginio valdymo samprata, apibūdinama įvairių autorių strategijų apibrėžimai. Kompanijos specifiškai reikalauja greitai ir racionaliai spręsti kompanijoje iškilusias problemas. Sukaupia daug medžiagos apie kompanijos ypatumus, trūkumus, privalumus, galimybes.

**Rezultatų praktinis reikšmingumas.** Pasirinktos temos rezultatų praktinį reikšmingumą sudaro tai, kad tyrimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos atveria galimybes „Žemaitijos statybos

kompanijoje“ išvengti klaidų ir trūkumų, nurodo būdus kompanijai efektyvinti darbo kokybę, leidžia tęsti tyrimus, susijusius su statybos pramone, leidžia nuolatos sekti naujoves statybų srityje, jas diegti kompanijoje, rezultatais galės pasinaudoti panašaus profilio įmonės.

# 1. STRATEGINIO VALDYMO ESMĖ, MODELIAI, BEI MARKETINGO STRATEGINIAI PRINCIPAI

## 1.1. Prognozavimo ir strateginio valdymo samprata

Sąvokos prognozavimas, strategija, strateginis planavimas, strateginis valdymas šiuo metu yra labai populiaros. Daugelis teigia, kad šios sąvokos yra pakankamai aiškios, bet daugelis jas supranta ir interpretuoja skirtingai. Pabandykime šias sąvokas apibrėžti ir suprasti jų esmę remiantis moksline literatūra.

**Prognozavimas** - kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus) (Vasiliauskas A., 2004).

**Perspektyvų tyrimas** – tai įmonės savybių ir susiklosčiusių aplinkybių tyrimas, norint nustatyti tas, kurios yra palankios ar nepalankios numatytam tikslui pasiekti (Kotler Ph. 2003).

**Strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas A., 2004).

S. M. Oster mano, jog strategija – tai įsipareigojimas tam tikroje situacijoje elgtis vienaip, o ne kitaip. (Ramanaušienė, 1998) G. T. Palubinskas strategiją apibūdina kaip mąstymo procesą, kuris skatina tikslingai kurti. (Pajuodis, 2002) C. Fill strategiją apibūdina kaip kelią į tikslą arba veiksmų, vykdomų pagal atitinkamą planą visumą. Kiti autoriai strategiją apibrėžia kaip aplinkybių siekių, galimybių ir veiksmų junginį arba bendrą veiksmų programą, išteklių naudojimo planą, siekiant užsibrėžtų. (Fill, 2006)

**Strateginis planavimas** - traktuojamas, kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susiejusiai su organizacijos misija ir tikslais (Vasiliauskas A., 2004, VirvilaiėR., 1996).

**Strateginis planavimas** – ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti nustatymas (Pranulis V., 2000).

Britanijos marketingo institutas pateikia tokį marketingo strateginio planavimo aiškinimą - tai kūrybiška valdymo funkcija, kuri skatina prekybą ir užimtumą, įvertindama vartotojų poreikius bei inicijuodama tyrimus ir plėtrą šiems poreikiams patenkinti. Ji koordinuoja gamybos išteklius ir prekių ir paslaugų paskirstymą, nustato visų pastangų, reikalingų pelningai parduoti maksimalų produkcijos kiekį galutiniam vartotojui, pobūdį. (Fogg, 1994)

L. Ketner pastebi, kad įmonės, pateikdamos produktus į rinką, turi turėti planą, kuriame būtų išskirtos specifinės strategijos. Šio plano sudarymo procesas vadinamas strateginiu marketingo planavimu ir remiasi produkto valdymu. (Cravens ir kt, 2003) Marketingo strateginis planavimu

gali būti apibūdinta įmonės veikla, kurios metu numatomi ilgalaikiai įmonės tikslai ir parenkami būdai jiems pasiekti.

Marketingo strateginis planavimas neatsiejamas nuo taktinio marketingo planavimo. Taktinis marketingo planavimas susideda iš priemonių strateginiam marketingo planui įgyvendinti, kurių įvykdymas numatytas per trumpesnę laiką. Ruošiamos marketingo programos nustato efektyvias strategijas planui įvykdyti. (Žvirblis, 2005)

Tinkamai vykdomas marketingo strateginis planavimas kiekvienai įmonei teikia didelę naudą. Apžvelgiant Lietuvos ir užsienio šaltinius, nustatyti dažniausiai minimi marketingo strateginio planavimo naudingumo aspektai. Dauguma autorių pastebi, kad marketingo strateginis planavimas leidžia:

- apibrėžti įmonės ribas ir veiklos kryptis;
- analizuoti įmonę kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų įmonės naudai;
- orientuoti įmonės vadovų mąstymą ir veiklą į ateitį, padidinant įmonės galimybes išvengti pavojų, optimaliai išnaudoti konkurencinius pranašumus,
- greičiau ir lengviau priimti sprendimus, nes yra aiškūs jų priėmimo kriterijai ir prioritetai,
- sumažinti sprendimų priėmimo riziką,
- palengvinti kontrolę,
- racionaliai paskirstyti įmonės išteklius (tarp veiklos rūšių ir išdėstant laike),
- padidinti dirbančiųjų darbo našumą, veiklos rezultatyvumą;
- suformuoti objektyvų požiūrį į įmonės problemas;
- efektyviai pakeisti veiklos kryptį ar perpozicionuoti esamąją;
- sumažinti neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
- sukurti vidinės komunikacijos sistemą.

Neabejojama, kad strateginis marketingo planavimas, paremtas novatoriškomis idėjomis, yra puikus kiekvienos įmonės kožiris. Tačiau norint pageidaujamo marketingo strateginio planavimo rezultato šį procesą reikia vykdyti organizuotai ir sistemingai.

Pagrindinis planavimo, kaip ir kiekvienos valdymo veiklos elementas, yra sprendimų priėmimas. Marketingo planavimas susideda iš daugelio sprendimų, priimamų darbo eigoje, tačiau jie priimami turint galvoje, kad turi tarnauti ne tik dabartinei situacijai, bet ir organizacijos ateičiai

Kai strateginiai marketingo sprendimai priimti, jie tampa priemone marketingo veiksmams planuoti. P. Kotlerio (2004) teigimu marketingo planavimo ciklą sudaro šie etapai:

- Situacijos analizė ir rinkų identifikavimas;
- Tikslų formulavimas ir marketingo komplekso parinkimas
- Strateginių marketingo planų rengimas;

- Šių planų įgyvendinimas;
- Kontrolės ir vertinimo kriterijų nustatymas;
- Kontrolės vykdymas.

Pakankamai dažnai skiriamos tokios marketingo strateginio planavimo dalys: 1) įmonės misija ir bendrieji tikslai; 2) situacijos analizė; 3) marketingo galimybių (perspektyvų) tyrimas; 4) marketingo tikslai; 5) marketingo strategija (ją detalizuoja tikslinės rinkos, pozicionavimo, marketingo komplekso elementų, konkuravimo būdo, rinkos geografijos, įmonių aktyvumo strategijos); 6) prognozuojamo pardavimų masto ir prognozuojamo pelno nustatymas; 7) marketingo strateginių veiksmų ir sprendimų įvertinimas ir kontrolė. (Hutt, 2004)

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas A., 2004).

Strateginis valdymas – ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti nustatymas, suplanuoto proceso kontrolė ir koregavimas (Pranulis V., 2000).

Pagal H. Mintzberg (1991) strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas. Strategiją kaip koncepciją galima nusakyti penkiomis sąvokomis – planu, “gudrybe”, modeliu, pozicija bei perspektyva:

- strategija, kaip planas - yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir plėtojama ją aptariant bei turint aiškius tikslus;
- strategija, kaip “gudrybe” - stengiamasi pergudrauti konkurentus bei juos išstumti iš rinkos;
- strategija, kaip tam tikras veiklos modelis - ją galima formuoti norimą ir realią, tai yra norima strategija gali kiek skirtis nuo realios;
- *strategija, kaip pozicija* - atspindi įmonės vietą išorinėje aplinkoje – užimamoje rinkoje arba konkurentų atžvilgiu;
- *strategija, kaip perspektyva* - leidžia įvertinti tolimesnę organizacijos padėtį.

Strategijos kaip proceso samprata apima įmonės misijos bei ateities tikslų apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų parinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą.

Apibendrinat šių autorių pateiktas sąvokas bei sampratas galima daryti išvadą, kad strategija apibūdinama, kaip būtina priemonė, leidžianti įmonei susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šandieninės įmonės yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis. Be to, strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva, kuri formuojama prognozavimo pagrindu.

Gilesniam suvokimui 1.2. sk. pateiksime strateginio valdymo modelius, kuriuose detaliai ir aiškiai aprašyti strateginio proceso elementai ir ryšiai tarp jų.

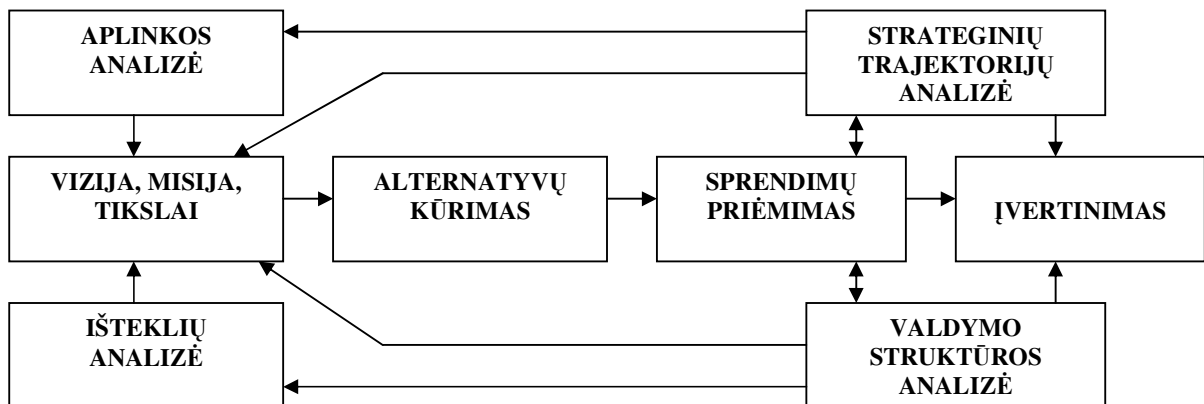
## 1.2. Strateginio valdymo modeliai

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu įmonėje. Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Todėl pirmiausia tikslinga apžvelgti strateginio valdymo metodologijas.

A. Vasiliauskas (2004) išskiria *nustatytinę* ir *plėtotinę* strateginio valdymo metodologijas:

- *nustatytinė* metodologija – požiūris, traktuojantis strateginį valdymą kaip tiesinį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu kuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant.
- *plėtotinė* metodologija – požiūris, teigiantis, kad strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui ir nenutrūkstamai ir juos negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos baigtinę strategiją.

Remiantis šiomis metodologijomis autorius pateikia grafinius strateginio valdymo modelius, kuriuose aprašo strateginį procesą ir kuris gali būti įvairaus detalizacijos lygio (žr. 1; 2 paveikslus).



1 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas. Strateginis valdymas. 2004

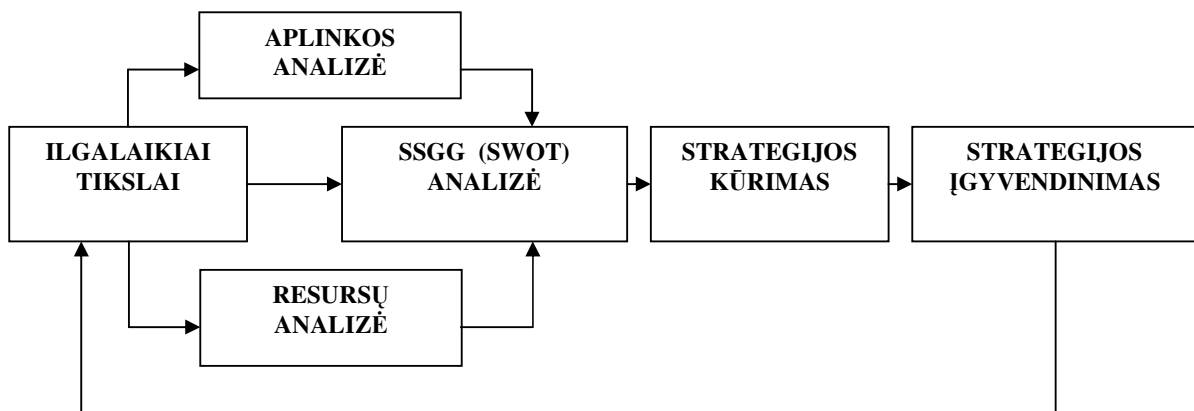


2 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas. Strateginis valdymas. 2004

Kaip matome plėtotiname strateginio valdymo proceso modelyje matyti kur kas mažesnė detalizacija, nes neatskiriama glaudžiai susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai. Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas grįžtamuoju ryšiu glaudžiai susijęs su strateginės analizės stadijomis. Vadinasi, plėtotinei metodologijai yra būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, palyginti su nustatyta metodologija. Tačiau abiem apibūdintiems metodologijos variantams būdingi tam tikri privalumai ir trūkumai, todėl dažnai priimtinas šių abiejų metodologijų derinys.

Panagrinėsime ir užsienio autorių leidiniuose pateiktus strateginio valdymo proceso modelius. R. M. Grantas (2001) pateikia tokį strateginio valdymo proceso modelį (žr. 3 paveikslą).



**3 pav.** Strateginio valdymo proceso modelis

Šaltinis: R. M. Grant. Strategija. Analiz resurov i spocobnostei. 2001

Apibendrinat šiuos modelius galima teigti, kad strateginio planavimo procesas apima kiekvienos įmonės viziją, misiją ir tikslus bei tris strateginio valdymo stadijas t.y. strateginę analizę (vidinės ir išorinės aplinkos analizę), strategijos kūrimą (strateginių alternatyvų tyrimą ir jų parinkimą) ir strategijos įgyvendinimą (strategijos realizavimą, kontrolę ir įvertinimą).

### 1.3. Marketingo strateginė analizė

#### 1.3.1. Vizija, misija ir tikslai

Kai jau buvo paminėta 1.2. sk. strateginio valdymo procesas prasideda nuo įmonės vizijos, misijos ir tikslų formulavimo. Panagrinėsime tam tikrų autorių sampratą šiuo klausimu.

**Vizija** - sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas A., 2004).

**Misija** – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakoma įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veikimo prasmė (Pranulis V., 2000).

**Misija** – pagrindinis tikslas, pagrįstas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje (Stoner A. F., 2000).

Kiekviena įmonė, formuluodama savo misiją, turėtų žinoti, kad labai svarbu, jog misijos formuluotė būtų aiški, kad ja galima būtų vadovautis realioje veikloje. Misija negali būti pateikti kaip konkreti ir kiekybiškai išreikšta užduotis – ja tik turi būti siekiama nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. (Wilson ir kt., 2005)

Norint konkretizuoti įmonės veiklos kryptį ir raidą, kurios apibūdinamos misijoje, turi būti formuluojami įmonės tikslai.

Misijos svarbą apibūdina tikslai, kuriuos misija padeda siekti įmonei (Kreitner, 2002):

- Sukurti įmonės viduje tikslo vienovę
- Numatyti įmonės išteklių naudojimo motyvą
- Parengti įmonės išteklių paskirstymo politiką
- Formuoti įmonės psichologinį klimatą
- Lengvinti įmonės tikslų ir uždavinių perkėlimą į veiklos struktūrą, pavedant užduotis padaliniais
- Tiksliai apibrėžti įmonės ketinimus, juos performuoti į tokius tikslus ir taip, kad kaštai, laikas ir veiklos apimtys galėtų būti nustatomi ir kontroliuojami

Iš to kas paminėta galima daryti išvada, kad vizija ir misija niekad netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus.

Konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant įmonės tikslus.

**Įmonės tikslai** – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis V., 2000).

Įmonės, atsižvelgdamos į vidinę ar išorinę situaciją, gali nustatyti pačius įvairiausias tikslus, todėl siekiant didesnio aiškumo jie gali būti grupuojami. Pavyzdžiui, A. Vaismantas įmonės strateginius tikslus siūlo skirstyti į rinkos pozicijos ir įmonės darbo tikslus. (McCarthy ir kt., 1990)

Pagal P. Kotlerio (2003) išskirtas marketingo tikslų grupes pasirenkami uždaviniai, susiję su tokiais veiksniais: poreikių analize ir rinkos tyrimu; įmonės gaminamos produkcijos atitikimu į rinkos struktūrą; poveikis pirkėjui formuojant jo poreikių struktūrą.

N. Klebanskajos teigimu, bendrųjų tikslų nustatymas priklauso nuo įmonėje realizuojamo strateginio požiūrio bei įmonės veikimo srities. Strateginis požiūris gali būti reaktyvus ir kūrybinis. Reaktyvus - tai poreikių paieška ir jų tenkinimas, o kūrybinis – tai esančių poreikių patenkinimas naujais būdais. (Kuvykaitė, 2001)



Įmonių tikslų nustatymą sąlygoja ir atitinkamos jų veikimo sritys. Tai vartotojų sritis, apimanti galutinio produkto gamybą ir pardavimą; business-to-business sritis, apimanti gamybinės paskirties prekių gamybą ir pardavimą; socialinė sritis, apimanti ne pelno organizacijų veiklą. Prekybinėms įmonėms reikšmingi šie tikslai:

1 lentelė

### Prekybos įmonės tikslai

Kiekybiniai tikslai		Kokybiniai
<i>Padėtis rinkoje</i> 1. Rinkos dalis 2. Prekių apyvarta 3. Vaidmuo ir reikšmė rinkoje 4. Naujos rinkos		<i>Socialiniai tikslai</i> 1. Pasitenkinimas darbu 2. Pajamos ir socialinis saugumas 3. Socialinė integracija
<i>Rentabilumo tikslai</i> 1. Pelnas 2. Apyvartos rentabilumas 3. Verslo kapitalo rentabilumas	<i>Finansiniai tikslai</i> 1. Kreditinis pajėgumas 2. Likvidumas 3. Finansavimosi	<i>Galios ir prestižo tikslai</i> 1. Nepriklausomumas 2. Įvaizdis ir prestižas 3. Politinė įtaka 4. Įtaka visuomenėje

Šaltinis: Pajuodis A. Prekybos marketingas, 2002

**Tikslas** – būseną, kurią organizacija stengiasi pasiekti (Stoner A. F., 2000).

**Tikslai** – teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas (Vasiliauskas A., 2004).

**Strateginiai tikslai** – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas A., 2004).

Vadinasi, įmonės tikslai turi būti realūs, suderinti su žmonėmis, pasiekiami per tiksliai apibrėžta laikotarpį ir turėti (kiek tai įmanoma) kiekybinę išraišką.

Apibendrinat įmonės misijos ir strateginių tikslų formulavimo kriterijus galima teigti, kad tiksluose atsispindi ta pati įmonės veiklos kryptis, kuri išreiškta jos misijoje. Tačiau įmonės tikslai nuo misijos skiriasi tam tikrais bruožais:

- įmonės tikslai turi būti pasiekiami per tiksliai apibrėžtą laikotarpį. Misijoje laikas minimas retai ir tik labai nekonkrečia forma;
- įmonės tikslai dažniausiai turi kiekybinę išraišką. Misijoje - traktuojama aukštesnio lygio nauda, neturinti kiekybinių išmatavimų.

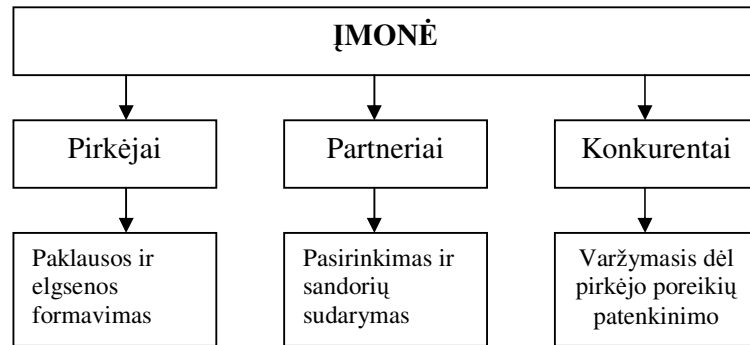
Apsibrėžus įmonės viziją, misiją ir tikslus galima pereiti prie išsamios aplinkos analizės, kuri skirstoma į išorinę ir vidinę.

### 1.3.2. Išorinės aplinkos analizė

Išorinės aplinkos analizės tikslas yra grėsmių ir galimybių nustatymas. Ši aplinka skirstoma į *makroaplinką* (bendroji arba tolimoji) ir *mikroaplinką* (specifinė, šakinė arba artimoji).

Nustačius įmonės paskirtį (suformulavus misiją) bei ją detalizavus bendruose įmonės tiksluose, pereinama prie kito marketingo strateginio planavimo etapo, leidžiančio geriau pažinti įmonės aplinką, t.y. nagrinėjama marketingo mikroaplinka ir makroaplinka..

**Makroaplinka** – visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės priimamus sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos (Jucevičius R., 1998).



**4 pav.** Marketingo mikroaplinkos elementai

Šaltinis: Pranulis ir kt., 2000

Mikroaplinkai priskiriami elementai daugiausia tiesiogiai susieti su pačia įmone, tai yra jos organizacinės struktūros, gamybos ciklas, taip pat tie fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie nulemia įmonės galimybes tenkinti pirkėjų ar klientų poreikius.

Mikroaplinkoje išskiriami tokie vartotojų tipai:

- individualūs vartotojai;
- namų ūkio vartotojai;
- vartotojai - organizacijos. (Gečienė, 2004)

Konkurentų veiklos tyrimo tikslas - savo ir konkurentų veiklos pranašumų ir trūkumų atskleidimas, savo padėties rinkoje nustatymas (pozicionavimas) ir įmonės konkurencingumo gerinimas. (Ries, 2005)

Pagrindinės kontaktinės auditorijos: finansinių sluoksnių, žiniasklaidos, savo darbuotojų, valdžios organų, vietinės, plačiosios publikos.

**Makroaplinka** – veiksniai ir jėgos, kurios daro įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams\subjektams (Vasiliauskas A., 2004).

Dažniausiai skiriamos ir nagrinėjamos tokios makroaplinkos komponentės: gamtos, politinė - teisinė, ekonominė, konkurencinė, technologinė, socialinė - kultūrinė aplinkos. (Bagdonienė ir kt, 2005)

Politinė - teisinė aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, apimantis visų juridinių aktų poveikį marketingui. (Kuvykaitė, 2001)

Marketingo veiklai svarbiausius teisės aktus tikslinga skirstyti į tris grupes:

- Įmonių steigimą, jų vidaus veiklą ir likvidavimą reguliuojantys teisės aktai.
- Įmonės santykius su pirkėjais, partneriais ir konkurentais reguliuojantys teisės aktai.
- Atskiras marketingo sritis reguliuojantys teisės aktai.

Gamtos aplinka - tai marketingo aplinkos komponentas, apimantis visų gamtinių išteklių (klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtakos) poveikį marketingui. Gamtos aplinkos poveikis marketingui daugiausia reiškiasi galimybe apsirūpinti gamtiniais išteklių: žaliavomis, energija, kuru ir kt.

Pagal A. Vasiliauską (2004) makroaplinką sudaro *politinė-teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologinė aplinkos*. Kiti autoriai dar nagrinėja ir ekologinę aplinką. Makroaplinka dar kitaip vadinama PEST (STEP) analize, kurios technika nėra specialiai aprašyta strateginio valdymo dalyke kaip tikslų ir tobulų taisyklių rinkinys. Apsiribojama tik kontroliniu sąrašu temų, kurios analizuojamos kiekvienu makroaplinkos aspektu, papildytu neplačiu komentaru.

2. lentelėje pateiksime svarbiausias makroaplinkos strateginės analizės kryptis.

2 lentelė.

### Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės kryptys

Politinė- teisinė aplinka	Ekonominė aplinka:	Socialinė-kultūrinė aplink	Technologinė aplinka
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tarptautinė politinė situacija</li> <li>✓ vidinė politinė situacija</li> <li>✓ santykiai su šalies valdžios institucijomis</li> <li>✓ teisinis verslo reguliavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ekonominis augimas</li> <li>✓ infliacija</li> <li>✓ užimtumas</li> <li>✓ palūkanų normos</li> <li>✓ valiutų kursų svyravimas</li> <li>✓ investicijų klimatas</li> <li>✓ gamybos faktorių kainos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gyventojų vartojimo pokyčiai</li> <li>✓ gamtosaugos problemos</li> <li>✓ darbuotojų išsilavinimo pokyčiai</li> <li>✓ darbuotojų kvalifikacijos pokyčiai</li> <li>✓ sveikatos apsauga</li> <li>✓ kultūriniai pokyčiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ valstybės inovacinė politika</li> <li>✓ technologiniai gaminių pokyčiai</li> <li>✓ technologiniai paslaugų pokyčiai</li> <li>✓ naujų technologijų atsiradimo galimybės</li> <li>✓ naujų komponentų atsiradimo galimybės</li> </ul>

Šaltinis: Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas, 2001.

**Mikroaplinka** – visuma išorinių jėgų, kurioms, įmonė siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką (Jucevičius R., 1998).

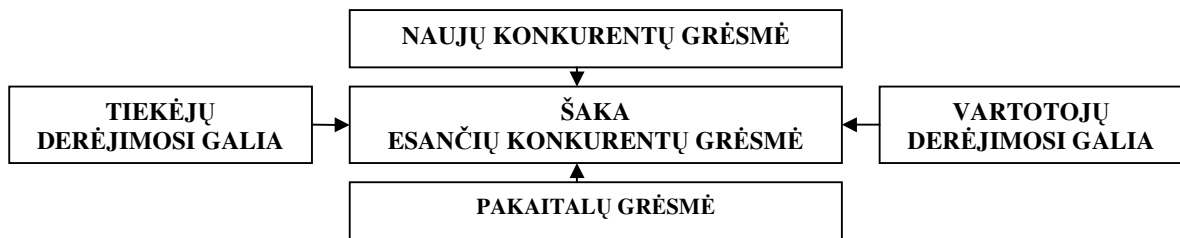
**Mikroaplinka** – tai veiksniai, glaudžiai susiję su bendrove ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus (Kotler Ph., 2003).

**Šakinė aplinka** – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas A., 2004).

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad įmonės mikroaplinkai (šakinei aplinkai) priklauso pirkėjai (vartotojai), konkurentai, pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai, tiekėjai, įvairios finansinės institucijos (bankai, draudimas ir pan.) ir bet kokios grupės, kurios realiai domisi įmone (profsąjungos, masinės informacijos priemonės ir pan.) (Jucevičius R., 1998, Vasiliauskas A., 2004, Kotler Ph., 2003). Mikroaplinkos veiksniai tik iš dalies sutampa skirtingoms įmonėms toje pačioje šakoje. Šių veiksnių nustatymas yra gana sudėtingas, todėl analizuojami tik pagrindiniai būdingi tai šakai tokie, kaip rinka bei konkurencinė aplinka.

Rinka (klientai, vartotojai). Ją sudaro fiziniai ar juridiniai asmenys, norintis iš kito asmens įsigyti prekę ir įsipareigojantis už ją mokėti nustatytą pinigų sumą. Visus pirkėjus galima suskirstyti į keturias grupes: privatūs namų ūkiai, gamintojai, valstybės ir nevyriausybinės organizacijos, užsienio pirkėjai. Rinka gali stipriai įtakoti į strateginius sprendimus.

Konkurencinė aplinka. Pateikiamos įvairios konkurentų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M. Porter'io pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 5 paveikslą).



**5 pav.** M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas. Firmų strateginis valdymas. 2001

Visų šių konkurencinių jėgų įtaka konkurencijos stiprumui yra skirtinga. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik esami konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro tokie, kaip pirkėjas ir tiekėjas. Šiame modelyje pastarieji nelaikomi konkurentais, kaip beje, tokiais nelaikomi ir potencialūs konkurentai. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pačią ar panašią prekę/paslaugą, t. y. tarp esamų konkurentų. Nors Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis pripažįstamas kaip geriausiai tinkamas suprasti konkurencinę aplinką, tačiau šiame modelyje neįvertintas labai svarbus konkurencinę aplinką formuojantis elementas – valstybės institucijos.

Apibendrinant galima teigti, kad makroekonomikos veiksniai yra svarbūs strateginės analizės elementai. Greta to strateginės analizės objektas yra šakinė politika, kurianti konkrečias organizacijos specifines veiklos sąlygas ir aplinką.

### 1.3.3. Vidinės aplinkos analizė

Vidinės aplinkos analizės tikslas yra įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas. Ji iš esmės siejama su įmonės išteklių analize.

Literatūros šaltiniuose sakoma, kad vidinės aplinkos analizė apima šiuos tyrimus: fizinio kapitalo, personalo, administravimo, finansų, marketingo (Jucevičius R., 1998).

Pagal A. Vasiliauską (2004) strateginėje analizėje skiriamos trys organizacijos išteklių potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansų ištekliai, operacijų ištekliai.

R. M. Grantas (1998) pateikia tokias svarbiausias strategines vidinės aplinkos analizės kryptis (žr. 6 paveikslą).



**6 pav.** Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys

Šaltinis: R. M. Grant. Strategija. Analiz resursov i spocobnostei. 2001

Vadinasi, svarbiausi strateginiai vidaus veiksniai nuo kurių priklauso įmonės ar verslo konkurencinės galimybės gali būti: žmoniškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai su kuriais įmonė gali konkuruoti rinkoje.

Kad vidinės aplinkos analizė būtų vykdoma planingai, patartina analizės procese išskirti 4 etapus:

- 1) nustatyti svarbiausius veiksnius, nuo kurių priklausytų įmonės konkurencinės galimybės;
- 2) išsiaiškinti ir numatyti šių veiksnių kitimo tendencijas;
- 3) nustatyti ar išskirti strateginiai vidaus veiksniai yra įmonės stipriosios ar silpnosios pusės lyginant su konkurentu;
- 4) analizę baigti atitinkamu įmonės vidinės būklės aprašymu.

### 1.3.4. SSGG analizė

1.3.2. ir 1.3.3. sk. apžvelgėme įmonės išorinius ir vidinius aspektus, kuriuos reikėtų sujungti ir apibendrinti. Tam naudojama SSGG (SWOT) metodologija.

**SSGG (SWOT) analizė** – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas A., 2004).

Pasak B. R. Jewell (2002), taikant SSGG metodologiją, galima numatyti rinkos vystymosi tendencijas, kurios sukuria palankias įmonės vystymosi galimybes.

Vadinasi, reikia įvertinti tai, kad analizės metu surinktų duomenų svarba bei patikimumas yra skirtingi. SSGG analizės metu šie duomenys yra surūšiuojami, kad būtų išryškinti svarbiausi išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakojantys į įmonės veiklą. Šitaip atrenkamas ribotas kiekis svarbių duomenų, kurie parodo, į ką įmonė turėtų sutelkti savo dėmesį. Geriausiai surinktą informaciją analizuoti sutrauktą į SSGG – matricos lentelę pagal skyrius (žr. 3 lentelę):

- *stipriosios pusės* – tai vidiniai veiksniai, kurie daro įmonę stipresnę lyginant su konkurentu;
- *silpnosios pusės* – tai vidiniai veiksniai kurie daro įmonę silpnesnę lyginant su konkurentu.
- *galimybės* – tai išorinės aplinkos veiksniai, kurie palankūs įmonės veiklai;
- *grėsmės* – tai išorinės aplinkos veiksniai, kurie neigiamai gali paveikti įmonės veiklą;

3 lentelė.

**SSGG matricos lentelė**

<b>STIPRIOSIOS PUSĖS</b>	<b>GALIMYBĖS</b>
<b>SILPNOSIOS PUSĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>

Matricos lentelėje pateikti duomenis išanalizuojami atsakant į 4 klausimus:

1. Ar leis *stipriosios* pusės gauti naudos *galimybių* dėka.
2. Ar leis *stipriosios* pusės išvengti *grėsmių*.
3. Ar *silpnosios* pusės trukdo pasinaudoti *galimybėmis*.
4. Ar trukdo *silpnosios* pusės išvengti *grėsmių*.

Svarbu labiau atsižvelgti į silpnąsias puses, nes jos silpnina organizaciją esant grėsmėms ir trukdo pasinaudoti galimybėmis. Jas būtina kiek įmanoma panaikinti, pasinaudojant stipriosiomis pusėmis, galimybėmis bei įvertinant grėsmes.

Apibendrinat galima teigti, kad stipriosios ir silpnosios pusės apima pagrindinius strategijos veiksnius, kurie išryškėjo išteklių analizės rezultate, o galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos veiksnius, kurie išryškėjo išorinės aplinkos analizės rezultate ir įmonei patartina kiek įmanoma sumažinti savo silpnąsias puses.

Šios analizės pasėkoje galima kurti strategines sprendimų alternatyvas, jas įvertinti ir pasirinkti geriausią.

#### **1.4. Strateginių sprendimų alternatyvos, marketingo analizė**

Įmonėje kiekvienas strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Išskirti strategijų alternatyvas reiškia numatyti strategijas, kurias įmonė galės įgyvendinti ateityje. Būtina fiksuoti sprendimus tik tais aspektais, kurie yra susiję su pasirinkimu iš kelių alternatyvių variantų. Strateginių sprendimų alternatyvos plėtojamos įmonės misijai ir jai konkretizuotiems tikslams įgyvendinti jau strateginės analizės stadijoje.

*Tikslinės rinkos strategija.* Tikslinė rinka suprantama kaip rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia marketingo kompleksą. Pasirenkant tikslinę rinką, gali būti naudojami trys būdai: (Pranulis ir kt, 2000)

- Nediferencijuoto (masinio) marketingo strategija, kuri taikoma, kuomet įmonė visą rinką laiko vienyte ir iš visų vartotojų tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus.
- Diferencijuoto marketingo strategija yra tokia, kai įmonė skirtingoms rinkos dalims ruošia skirtingas marketingo programas,
- Koncentruoto marketingo strategija taikoma tada, kai įmonė savo produktą orientuoja į tam tikrą segmentą.

Tikslinės rinkos pasirinkimas tiesiogiai priklauso nuo segmentavimo metu surinktos informacijos. A. Pajuodis (2002) teigia jog, rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai tenkinamos šios sąlygos:

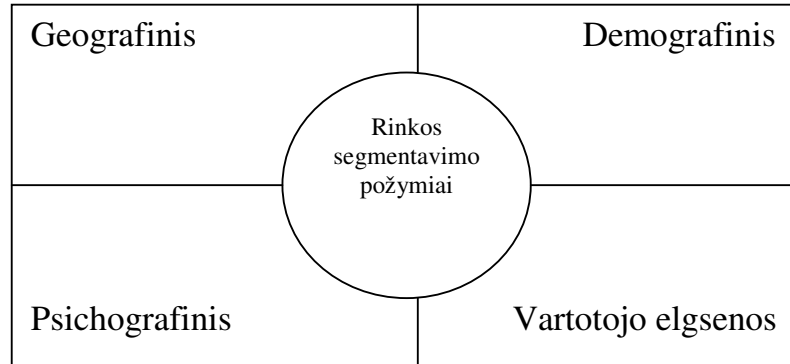
- Rinkos segmentai lengvai identifikuojami;
- Galima aiškiai nustatyti vartotojų bruožus;
- Segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisintų jų pasirinkimą;

Segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo veiksmais

Atlikusi segmentavimą, t.y. suskirsčiusi rinką į atskiras pagal tam tikrus požymius išskirtas vartotojų grupes, įmonė nusprendžia: kuris ar kurie segmentai yra patraukliausi ir kiek ir kokius rinkos segmentus apims? Tikslinė rinka galima rinktis vieną ar kelis segmentus.

Segmentavimo veiksmingumui didelės įtakos turi pasirinkti požymius, pagal kuriuos vykdomas rinkos skirstymas. Pastebima, kad vartojimo prekių ir gamybinės paskirties prekių rinkose naudojami skirtingi segmentavimo požymiai.

Dažniausiai skiriami tokie vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai:



**7 pav.** Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai

Šaltinis: Kuvykaitė, Gaminio marketingas 2001

**Geografinis segmentavimas.** Vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrus geografinius požymius, administracines teritorijas. Pavyzdžiui, galima išskirti miesto gyventojų ir kaimo gyventojų segmentus, tam tikrų apskričių teritorijas.

**Demografinis segmentavimas.** Dažnai rinka yra segmentuojama pagal žmonių amžių ir lytį, jų užsiėmimą ir išsilavinimą, šeimos dydį, šeimos gyvenimo ciklo etapą, šeimos pajamas, religiją, rasę, tautybę ir pan.

**Psichografinis segmentavimas.** Prie šių požymių priskiriama: (Peter, Olson, 2005)

- Nuostata tam tikrų prekių ar prekės grupių atžvilgiu;
- Svarbiausi asmenybės požymiai;
- Elgsenos požymiai.

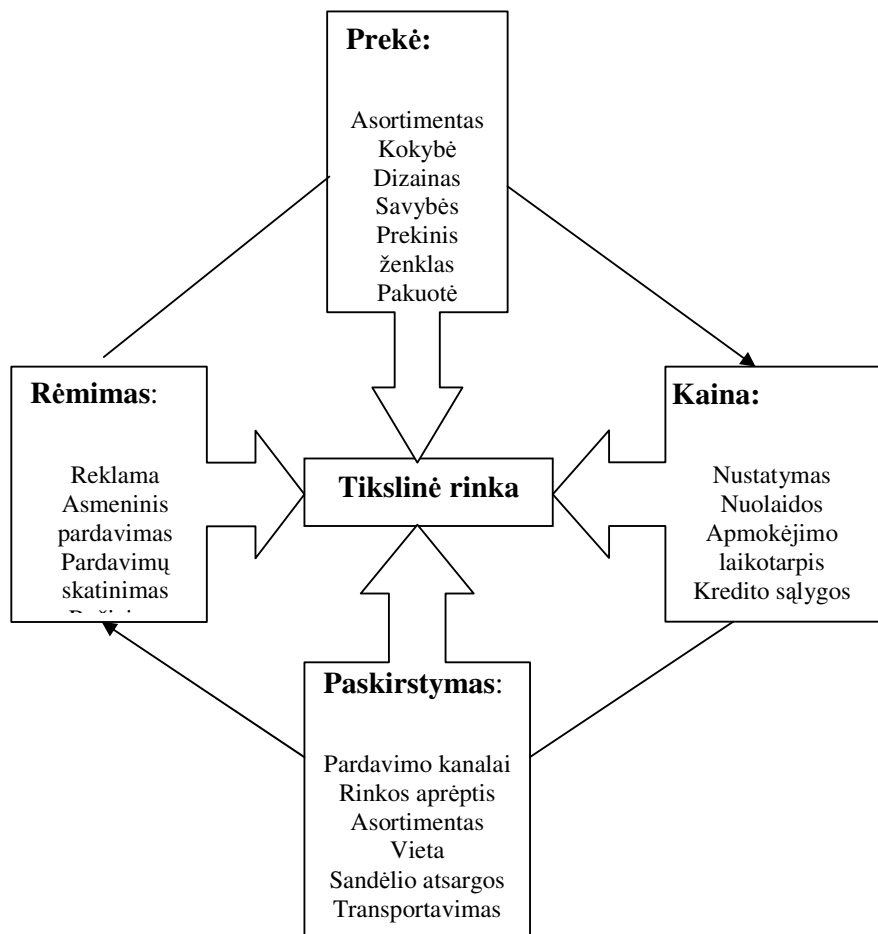
Segmentuojant pagal vartotojo elgseną, rinka gali būti skirstoma į grupes, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti, pagal prekės vartojimo intensyvumą, pagal išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksnius. Prie išorinių veiksnių priskiriama kultūra, klasė įtakos grupė, šeima. Vidiniai arba psichologiniai veiksniai yra tokie: poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė.

*Marketingo programos elementas "prekė"* suprantamas kaip veiksmai ir sprendimai, susiję su vartotojų poreikius atitinkančiais prekės sukūrimo ir gamybos, jos įpakavimo, pavadinimo, prekės ženklo, garantijų ir kitais klausimais.

Dažniausiai įmonė gamina ne kokią nors vieną prekę, o tam tikrą prekių asortimentą. Prekių asortimentas – tai grupė prekių, glaudžiai susijusių panašiu funkcionavimu ar tuo, kad jos parduodamos vienai vartotojų grupei, per tas pačias prekybos įmones arba tuo, kad priklauso vienam kainų diapazonui. Tuo tarpu prekių linija – tai įmonės siūlomų giminingų prekių grupė.



Prekių linijos modifikavimu siekiama daugiau prekių parduoti toje pačioje linijoje ir tame pačiame rinkos segmente. Modifikavimui pasitelkiamos visos priemonės, padedančios geriau pritaikyti prekes vartotojo poreikiams. Tai prekių kokybės gerinimo, dizaino, įpakavimo tobulinimas. Plečiant prekių liniją, stengiamasi tos pačios linijos prekėmis pasiekti naujus rinkos segmentus. Todėl svarbu į liniją įtraukti naujas, koku nors aspektu giminingas prekes. Dar viena “prekės” sprendimų alternatyva - diversifikacija (naujų prekių pardavimas naujuose rinkos segmentuose). (Holley ir kt., 2004)



**8 pav.** Marketingo komplekso elementai

Šaltinis: Albrovienė, Marketingas, 2002

Kiekvienai įmonei labai svarbu turėti savo naujų prekių gaminimo programą. Naujų prekių kūrimas, kaip ir daugelis kitų veiksnių, padeda siekti svarbiausio įmonės tikslo – kuo ilgiau gauti didelį ir stabilų pelną.

Kiekvienas gamintojas stengiasi, kad pirkėjai išskirtų jo siūlomas prekes iš panašių prekių grupės. Todėl prekes būtina identifikuoti, naudojant prekės ženklą, t.y. žodžių ir simbolių kombinaciją. Prekės ženklą sudaro prekės vardas ir simbolis.

Tik tada, kai įmonė išsprendžia svarbiausius “prekės” klausimus, ji gali nuspręsti, už kokią kainą reikėtų pardavinėti savo gaminį.

Marketingo programos elementas “kaina” apima visus veiksmus ir sprendimus, susijusius su prekių kainos nustatymu ir reguliavimu, nuolaidų, premijinių kainų ir kitų kainos formų taikymu. Tai vienas sudėtingiausių marketingo programos elementų, nes nuolat tenka spręsti prieštaravimą tarp įmonės siekimo gauti kuo didesnę pelną ir vartotojo noro kuo pigiau įsigyti prekę.

Dažniausiai kainų nustatyme įmonės vadovaujasi tokiais tikslais: rūpinimasis išgyventi, pelno maksimizavimas, pardavimų masto didinimas, lyderio pozicijų užėmimas, kokybės lyderio pozicijų užėmimas.

Sprendimus, susijusius su kainų nustatymu, įtakoja daug veiksnių. Dažniausiai nurodomi psichologiniai veiksniai, paskirstymo kanalų dalyviai ir jų nuolaidų sistema, konkurentai bei valstybinis reguliavimas.

Analizuojant įmonių kainodarą, labai svarbus kainos nustatymo metodo identifikavimas. Galimi tokie kainos nustatymo metodai: (Gečienė, 2004)

- Orientuotas į kaštus. Šiuo atveju įmonė atsižvelgia tik į kaštus ir siekiamą pelną, tuo tarpu rinkos veiksniai neįvertinami.
- Orientuotas į paklausą. Kainos nustatymo metu remiamasi ne gamybos kaštais, o verte, kurią ši prekė turi vartotojams.
- Orientuotas į konkurentus. Kuomet nustatydamą kainą įmonė savo kainodarą grindžia konkurentų veiklos stebėjimu bei atsakomaisiais kainos didinimo ar mažinimo veiksmais.

Daugeliui įmonių svarbus klausimas - prekių asortimento kainų nustatymas. Dažniausiai įmonės taiko vieną iš tokių variantų: 1) prekių kainų lygių nustatymas; 2) papildomų prekių kainų nustatymas; 3) susijusių prekių kainų nustatymas 4) prekių rinkinio kainos nustatymas.

Diskriminacinės kainos yra tokios, kai skirtingos kainos nustatomos priklausomai nuo: (Žvirblis, 2005)

- Vartotojų grupės, kai skirtingi vartotojai už tą pačią prekę moka skirtingą kainą.
- Prekės modelio, kai neatsižvelgiant į kaštus skirtingiems tos pačios prekės modeliams nustatoma nevienoda kaina.
- Vietos, kai nevienoda kaina nustatoma priklausomai nuo skirtingos vietos.
- Laiko, kai kaina keičiama priklausomai nuo laiko charakteristikų (sezono, mėnesio).

Įmonei siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vykstant rinkos pokyčiams, taikomi prekių kainų variantai. Pagrindiniai jų apibūdina tokias kainas: žemys slenkančią, ilgalaikę, rinkos segmento, lanksčią, pranašumo, nebegaminamų (neįvedamų) prekių ir sutartinę kainą.

Kainų strategija – procesas, sureguliuojantis kainų lygį tam, kad prekė būtų prieinama tiems vartotojams, kuriems ji buvo sukurta. Dažniausiai skiriamos šios kainų strategijos: nugriebimo, skverbimosi, kainos ir kokybės, orientuota į konkurentus.

“Grietinėls nugriebimo” strategija – tai tokia kainos strategija, kai naujai prekei nustatoma aukšta kaina, kuri vėliau, skverbiantis į didesnę rinkos dalį, laipsniškai mažinama. Šios strategijos taikymo sąlygos yra trumpas produkto gyvavimo ciklas arba lengvai imituojamas produktas, labai pažangus produktas ir lėtas rinkos augimas, dideli kainos elastingumo skirtumai kiekviename segmente, įmanomas kainos sumažinimas ateityje, sparčiai kintančios technologijos arba sudėtingas rinkos paklausos įvertinimas, būtinumas greitai generuoti finansinius resursus.

Prasiskverbimo kainodaros strategija yra tokia, kai nustačius labai nedidelę pradinę kainą siekiama įeiti į didelę rinkos dalį. Taikydama tokią strategiją įmonė gali susidurti su tam tikromis problemomis tuomet, kai įmonei nepavyksta užimti didelės rinkos dalies arba kai visa rinka pasirodo besanti mažesnė negu tikėtasi. Todėl būtina žinoti, kokioms sąlygoms esant ši strategija pasiteisina. Galima nurodyti tokius svarbiausius veiksnius, kurie sudaro prielaidas sėkmingai skverbimosi strategijai: elastinga pirminė paklausa, kaštų mažėjimas dėl masto ekonomijos efekto ar patirties, potencialių konkurentų grėsmė ir būtinumas sukurti įėjimo į rinką kliūtis, kainai jautrus segmentas esamų konkurentų gali būti “suvalgytas”, adaptavimo (rėmimo) kaštai yra vidutiniai ir pirminė paklausa gali būti išplėsta.

Kainos ir kokybės strategija yra tokia, kai kaina nustatoma atsižvelgiant į kainos ir kokybės santykius.

Kainos ir kokybės strategija yra tokia, kai kaina nustatoma atsižvelgiant į kainos ir kokybės santykius. Šiuo atveju galimi devyni strategijos variantai.

4 lentelė

#### Devyni kainos ir kokybės santykio lygiai

Prekės kokybė	Kaina		
	Aukšta	Vidutinė	Žema
Aukšta	Premijinių priedų strategija	Didelės vertės strategija	Labai didelės vertės strategija
Vidutinė	Padidintos kainos strategija	Vidutinės vertės strategija	Geros vertės strategija
Žema	Apiplėšimo strategija	Melagingos ekonomijos strategija	Ekonomijos strategija

Šaltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas, 2000

Taigi pagal išskirtų prekės kainos ir prekės kokybės lygių tarpusavio kombinacijas nustatomos devynios alternatyvios strategijos. Kainos ir kokybės strategija gana tiksliai atspindi tiek konkrečios įmonės, tiek jos konkurentų poziciją tikslinės rinkos atžvilgiu, nes strategijos pasirinkimas tuo pačiu leidžia išsiaiškinti ir kiekvienos įmonės esamus ar potencialius segmentus.

Į konkurentus orientuota strategija. Taikant šią strategiją kaina nustatoma atsižvelgiant į konkurentus bei įvertinus visus galimus jų atsakomuosius veiksmus. Tai galima padaryti parengus paprastą scenarijų, t.y. apgalvojant tuos veiksmus, kurių imtųsi įmonės vadovas, jeigu būtų konkuruojančios įmonės vadovas. Tokiame prognozuojamų veiksmų plane rekomenduojama numatyti pagrindinius kainos politikos tikslus, nustatyti prekės išsiskverbimo į rinką galimybę, įvertinti prekės privalumus ir trūkumus, įvertinti vidinius įmonės veiklos veiksmus. Numatant konkurentų veiksmus gali būti pasitelktas ir kompiuterinis modeliavimas.

Įmonė, norinti nustatyti teisingą kainų lygį, dažnai yra priversta naudotis įvairia informacija.

Kai jau įmonė yra apsisprendusi dėl prekės ir kainos strategijų, ji gali svarstyti, kaip reikėtų organizuoti prekės pateikimą į rinką.

Marketingo programos elementas “prekių pateikimas” apima visus veiksmus, susijusius su pateikimo kanalų parinkimu ir prekių perkėlimu į vartotojui patogią vietą jam patogiu laiku ir forma. Jis apima ne tik fizinį prekių perkėlimą, bet pirkimo – pardavimo operacijas, keičiančias prekės savininką, bei su tomis operacijomis susijusių mokėjimo priemonių ir komercinės informacijos organizavimą. (Kriauciūnienė, 2005)

Paskirstymo kanalas – tai tarpusavyje susijusių firmų sistema, sudaranti galimybes judėti prekėms ir nuosavybės į jas teisei nuo gamintojo iki vartotojo. Paskirstymo kanalų pasirinkimas yra strateginis sprendimas, įtakojančias visą marketingo kompleksą, gamintojo kaštus ir pajamas, įmonės įvaizdį.

Paskirstymo kanalo pasirinkimą įtakoja daug veiksnių, kurie skirstomi į grupes, kurios matomos 5 lentelė

**Paskirstymo kanalą įtakojantys veiksniai**

Veiksnyss	Paskirstymo kanalo ilgis	
	Ilgas paskirstymo kanalas	Trumpas paskirstymo kanalas
1. Prekės pobūdis		
1.1. Dydis	nedidelės prekės	stambios prekės
1.2. Svoris	lengvos prekės	sunkios prekės
1.3. Vieneto kaina	maža	didelė
1.4. Senėjimas (fizinis ir moralinis)	ilgo naudojimo; nepriklauso nuo mados	greitai senstančios
1.5. Standartizavimo laipsnis	standartizuota prekė	prekė pagal užsakymą
1.6. Techninis sudėtingumas	paprastos	sudėtingos
1.7. Naujumas	seniai parduodamos	naujai įvedamos; reikalaujančios ekstensyvaus ir agresyvaus rėmimo, kad sukurtų pradinę paklausą
2. Užsakymo dydis ir dažnumas	nedideli; dažni, bet nedideli	stambūs; dažni, bet reguliarūs; dideli, bet nereguliarūs
3. Prekių linijos plotis	siaura asortimentinė linija	plati asortimentinė linija; bendras perkamų prekių kiekis gali būti pakankamas, siekiant ekonomijos dėl kiekio

Šaltinis: Pajuodis A. Prekybos marketingas, 2002

Priimant sprendimą, susijusį su paskirstymo kanalo pasirinkimu, turi būti apsvarstyti tokios alternatyvios galimybės: jau veikiančio kanalo panaudojimas, kanalo modifikavimas, naujo kanalo kūrimas

Konkreto varianto pasirinkimą labiausiai įtakoja konkurencinė situacija rinkoje bei paskirstymo kanalo dalyvių tarpusavio santykiai.

Skiriamos tokios pagrindinės prekių paskirstymo strategijos: (Žvirblis, 2005)

- Intensyvi (stengiamasi prekes pateikti pasitelkiant kuo didesniu tarpininkų skaičiumi).
- Atrankinė (gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja pasirenkamų prekybos tarpininkų skaičių).
- Išskirtinė (įmonė suteikia teisę prekiauti jos prekėmis tik vienam prekybos tarpininkui).

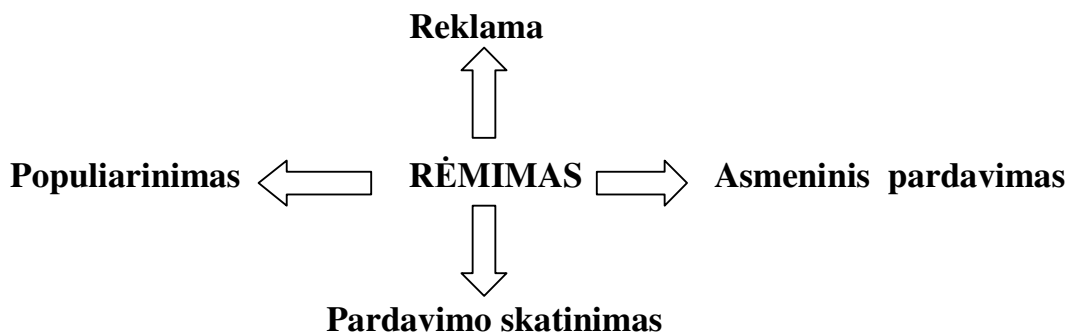
Atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijų taikymo atvejais įmonėms labai svarbu teisingai pasirinkti prekybos įmones, kurių atrankos metu turi būti atsižvelgiama į tokias prekybinių

tarpininkų charakteristikas: finansinę padėtį, aptarnaujamus rajonus, asortimentą, pardavimo potencialą logistikos pajėgumus.

Labai svarbūs paskirstymo klausimai dėl paskirstymo kanalo ilgio, sistemos pločio ir bendradarbiavimo su kanalo dalyviais pobūdžio. Paskirstymo kanalo ilgis - tai paskirstymo kanale esančių prekybos tarpininkų skaičius, kuris priklauso nuo to, koks prekių apskirstymo būdas naudojamas - tiesioginis (gamintojas savo prekes vartotojui pateikia pats) ar netiesioginis (prekės vartotojui patenka per pardavimo tarpininkus).

Įmonė, pasirinkusi prekės, kainos ir paskirstymo strategijas, turi nuspręsti, kaip intensyviai ir kokiomis priemonėmis ji remis savo produkciją.

Marketingo programos elementas “rėmimas” apima veiksmus ir sprendimus, kuriais siekiama informuoti pirkėjus apie prekes ir paskatinti juos tas prekes pirkti. Bendriausias rėmimo tikslas - nustatyti tokį įmonės ir vartotojų ryšį, kuris leistų įmonei pasiekti marketingo tikslus.



### 9 pav. Rėmimo politika

Šaltinis: Sūdžius V. Įmonių komercija: principai ir praktika, 1997

*Rėmimas* – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, kuriais numatytos asmenų grupės informuojamos ir skatinamos pirkti.

Pagrindiniai rėmimo tikslai:

- informuoti numatytas asmenų grupes apie įmonės pasiūlymus;
- skatinti jais pasinaudoti.

Rėmimo komunikacinis procesas kuriamas ir valdomas pasitelkus keturias pagrindines rėmimo veiksmų rūšis: reklamą, pardavimo skatinimą, ryšius su visuomene, asmeninį pardavimą. Pagrindinės sąlygos, lemiančios rėmimo priemonių pasirinkimą, yra tokios: rinkos pobūdis, prekės gyvavimo ciklas, prekės kaina, produkto pobūdis, vartotojai, įmonių charakteristikos, rėmimui skiriamų lėšų dydis, rėmimo strategijos.

Reklama - tai sąmoningas, kryptingas ir planingas poveikis vartotojams, kai įmonė siekia tam tikrų tikslų arba užsakovo apmokamas, neasmenišką informaciją apie prekes, paslaugas ar idėjas skleidimas pasirinktai auditorijai, siekiant užsakovo numatytų tikslų.

Remiantis įvairių autorių nuomonėmis, galima teigti, kad reklamos priemonių pasirinkimą lemia jų kaina, auditorijos naudingumas, aprėpimas, reklamos dažnumas, pastovumas, jos poveikis, užpildymas bei pateikimo terminai, reikalingos išlaidos.

Galimos keturios reklamos strategijos. Tai: (Kuvykaitė, 2002)

- Prociklinė strategija, kurios atveju didėjant apyvartai, įmonė didina ir reklamos išlaidas.
- Anticiklinė strategija yra priešinga prociklinei, nes ją taikant didėjant prekių apyvartai, išlaidos reklamai yra mažinamos.
- Kombinuota strategija, kuri yra anksčiau aprašytų strategijų darinys - išlaidos reklamai didinamos tiek apyvartos didėjimo, tiek mažėjimo atveju.
- Autonomiška strategija yra tokia, kai reklamos išlaidos nustatomos nepriklausomai nuo prekių apyvartos svyravimų.

Ryšiai su visuomene - tai įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomenės sluoksniais ir pavieniais asmenimis. Sudedamoji ryšių su visuomene dalis yra populiarinimas (neasmenišką prekės ir įmonės paklausos formavimas, skleidžiant apie juos duomenis informacijos perdavimo kanalais. (Cole, 1997)

Pardavimų skatinimas - tai visuma į pirkėjus nukreiptų skatinamojo pobūdžio veiksnių, sudarančių palankias sąlygas prekei įsigyti. Naudojant pardavimų skatinimą, siekiama padidinti pardavimų apimtį, pristatyti naują produktą, parduoti susikaupusias atsargas, skatinama įsigyti prekę, siūlant įvairias lengvatas. Pardavimų skatinimas gali būti naudojamas tiek vartotojų, tiek prekybininkų, tiek įmonės personalo skatinimui.

Asmeninis pardavimas - tai asmeninis bendravimas, siekiant įtikinti potencialius pirkėjus pirkti siūlomą prekę. M. Kriaučiūnienė ir kt. (2005) išskiria tokius asmeninio pardavimo tikslus: prekių pristatymas, pasitikėjimo skatinimas, nepatenkintų vartotojų problemų sprendimas, lojalumo skatinimas, pirkimo veiksnių inicijavimas.

Literatūroje yra išskiriamos dvi - traukimo ir stūmimo rėmimo strategijos. Stūmimas yra tokia strategija, kai rėmimo veiksmai nukreipiami į artimiausią paskirstymo kanalo dalyvį. Kai rėmimo veiksmai nukreipiami į galutinius vartotojus, siekiant paskatinti jų pirkimą, tai vykdoma traukimo strategija.

*Pozicionavimo strategija.*

Pozicionavimas - tai kūrybinės veiklos sritis, kurią aiškiai ir tiksliai apibrėžti sudėtinga.

Kiekvieną alternatyvią rinkodaros strategiją būtina išsamiai apibrėžti, atsižvelgiant į įmonės galimybes ir tikslus. Visa tai yra glaudžiai susieta tarpusavyje per įmonės pozicija. Pozicijos pasirinkimas ir formulavimas, vadinamas pozicionavimu. Vienoje žymiausių pozicionavimui skirtų knygų A. Ries, J. Trout pozicionavimą išskiria kaip „mūšį dėl jūsų galvosenos“ čia daugiau nagrinėjami pavyzdžiai ir pozicionavimo idėjos, negu bandoma jas kaip nors sugrupuoti. Bene žinomiausia pastanga šiuo klausimu yra P. Kotlerio bandymas išskirti septynis pozicionavimo būdus, o kartu ir atitinkamas pozicionavimo strategijas. Autoriaus nuomone, pozicionuoti galima pagal: (Kotleris, 2003).

- Prekės savybę (attribute);
- Prekės teikiamą naudą (benefit);
- Vartojimo būdą ar situaciją (user or applicaton);
- Vartotoją (user);
- Konkurentą (competitor);
- Prekių grupę (product category);
- Kokybę ir kainą (quality or price).

Nors kuriant prekių pozicijas tiesiogiai daugiausiai naudojami tik rėmimo veiksmai, netiesiogiai nuo numatytos pozicijos priklauso ir visi kiti marketingo sprendimai (Žvirblis, 2005).

A. Pajuodžio teigimu, pozicionavimo strategija nustato vietą, kurią prekybos įmonė siekia užimti rinkoje konkurentų ir vartotojų atžvilgiu. Jos tikslas - išsiskirti iš konkurentų ir išryškinti savo profilį vartotojų sąmonėje. Išsiskirti iš konkurentų pasiseka, kai prekybos įmonė priartėjo prie idealios pozicijos ir iš panašių įmonių išsiskiria savitais bruožais. Toks išsiskyrimas ypač svarbus tokios prekybos įmonėms, kurios, vartotojų nuomone, yra vienodos arba panašios ir todėl gali būti pakeičiamos. Tokiais atvejais šiuos objektus gali išskirti tik įvaizdis. Jei vartotojui pirkimo vietos įvaizdis yra priimtinas, jis tampa nuolatinis pirkėju (Kreitner, 2002).

Pozicionavimo strategijos skirstomos į tikslinių grupių (tikslinių rinkų) ir konkuravimo strategijos.

Vokiečių profesorius K. Barth'o siūlo tikslinių grupių strategijų skirstymą. Jis remiasi pozicionavimo technika teikiama informacija. Jo nuomone, minėtas strategijas pirmiausia reikia skirstyti pagal tai, ar įmonė siekia įvaldyti vieną, ar kelis rinkos segmentus. Autorius pateikia prekybos įmonių marketingo strategijas.



## TIKSLINIŲ GRUPIŲ STRATEGIJOS

<b>MONOSEGMENTO</b>	<b>MULTISEGMENTŲ</b>
Rinkos nišos	Rinkos standartizavimo
Aprūpinimo spragos	Rinkos diferencijavimo
Rinkos lyderio	Rinkos diversifikavimo
	Horizontali
	Vertikali
	Lateralinė
	Internacionalizavimo

### 10 pav. Prekybos įmonių marketingo strategijos

Šaltinis: Cole G. A Strategic management: theory and practice, 1997

Rinkos nišos strategija, tai rinkos segmentas, kurio specifiniai poreikiai tinkamai netenkinami ir jis priverstas savo poreikius tenkinti tokiose pirkimo vietose, kurios ne visai atitinka jo pageidavimus. Pozicionavimo modelyje rinkos niša pasireiškia palyginti dideliu realiu pirkimo vietų nuotoliu nuo idealios pirkimo vietos.

Aprūpinimo spragos strategija taikoma tada, kai norima įsisavinti segmentą, kurio poreikių esanti įmonė nepajėgia visiškai patenkinti. Ir visada išlieka pavojus, kad šis nepakankamai aprūpintas rinkos segmentas gali atkreipti stipraus konkurento dėmesį.

Rinkos lyderio strategija pasirenkama tada, kai tam tikrame rinkos segmente, nors ir nepastebima aprūpinimo spragų, tačiau įmonė turi galybę analogišką pasiūlą pateikti priimtinesnėmis kainomis arba pateikti iš esmės tomis pačiomis kainomis, tačiau geriau segmento specifinę paklausą atitinkančias prekes paslaugas. Taigi iš čia dar gali būti skiriami kainų lyderio ir kokybės lyderio variantai.

Rinkos standartizavimo strategijai būdinga, kad sąmoningai atsisakoma savo pasiūlą orientuoti į atskirų segmentų specifiškumą. Jos tikslas yra - su vidutine pasiūla aptarnauti kuo daugiau vartotojų iš įvairių rinkos segmentų. Šiai strategijai būdinga tai, kad ji orientuojasi ne į tai, kuo vartotojai skiriasi, o į tai, kas juos sieja.

Rinkos diferencijavimo strategija, šiuo atveju konkurencinio pranašumo siekiama diferencijuota pasiūla. Ši strategija gali būti įgyvendinama dviem būdais: diferencijuojant prekių pasiūlą ir naudojant skirtingus prekybos objektų tipus.

Rinkos diversifikavimo strategijos. Diversifikavimas kaip strateginė koncepcija iškilo siekiant sumažinti riziką, tam tikslui kuo plačiau išskleidžiant rinkos įvaldymo programas bei

orientuojantis į naujas veiklos sritis. Prekybos įmonėje galima išskirti tokias diversifikavimo alternatyvas: (Wilson, Gilligan, 2005)

- Asortimento diversifikavimas;
- Įmonės tipų diversifikavimas;
- Vertikalusis diversifikavimas;
- Lateralinė arba šoninė diversifikacija;
- Internacionalizacija.

Horizontalusis diversifikavimas reiškiasi dviem formomis: asortimento ir prekybos objektų tipų diversifikavimu. Pirmuoju atveju prekybos įmonė pradeda dirbti naujoje šakoje. Antruoju atveju prekybos įmonė atidaro naujo tipo filialus.

Vertikalusis diversifikavimas pasireiškia tada, kai prekybos įmonė savo veiklą pradeda gretimose ūkio pakopoje. Pavyzdžiui, maisto prekėmis prekiaujanti įmonė pradeda užsiimti ir kai kurių maisto prekių gamyba.

Laterinė diversifikacija - prekybos įmonė pradeda savo veiklą tokiose srityse, kurios nieko bendro neturi su prekybine veikla.

Internationalizacija, tai pastaruoju metu sparčiai plintanti diversifikacijos strategija, kai tam tikros šalies prekybos įmonės peržengia savo šalies ribas ir savo veiklą plėtoja gretimose, o kartais ir labai nutolusiose šalyse. Internationalizavimo strategija gali pasireikšti įvairiomis anksčiau minėtomis diversifikacijos formomis.

A. Tybout ir B. Sternthalas mano, kad norint sėkmingai nustatyti produkto poziciją, reikia įvykdyti keturias užduotis: (Hutt, 2004)

1. Aiškiai apibrėžti, kas yra produktas.
2. Aiškiai ir prasmingai atskirti nuo panašių produktų.
3. Gilinti vidinį produkto ryšį su vartotojų tikslais.
4. Reguliariai ginti poziciją, veikiant konkurentams ir keičiantis vartotojų skoniams.

Šie užsienio mokslininkai teigia, kad stipriausia yra ta pozicija, kai produktas pasižymi išskirtine savybe toje srityje, dėl kurios vartotojai perka produktą apskritai. Jie išskiria dvi pagrindines galimybes: (Fill, 2006)

- Poziciją, paremtą konkurentais
- Poziciją, paremtą tikslais

Renkantis pozicionavimo būdą dažnai remiamasi ir P. Kotlerio (2003) siūlomu skirstymu, pagal kurį pozicionuoti siūloma atsižvelgiant į tokius aspektus: 1) prekės savybę; 2) prekės teikiama naudą; 3) vartojimo būdą ar situaciją; 4) vartotoją; 5) konkurentą; 6) prekių grupę; 7) kokybę ir kainą.

Prieš priimant pozicionavimo sprendimus būtina išanalizuoti perspektyvas ir konkurentų strategijas, nes nuo pasirinktos pozicijos priklausys tolesni įmonės marketingo sprendimai ir ypač rėmimo veiksmai.

Dauguma įmonės strateginių sprendimų kyla įmonei siekiant didesnio konkurencingumo rinkoje, todėl galima sakyti, kad įmonės marketingo strategijos pagrindas - konkrečios įmonės ir jos konkurentų santykio nustatymas.

Konkuruojančių įmonių padėtis apibendrino Arthuras D. Lyttle'as konsultantai. Jie nustatė tokias šešias padėtis rinkoje: dominuojančią, stiprią, palankią, stabilią, silpną ir neperspektyvią. (Pranulis ir kt, 2000)

Manoma, kad tiksliau įmonių konkuravimo strategijas apibūdina P. Kotleris (2003). Mokslininko nuomone, konkuruojančias įmones galima skirstyti į: lyderius, persekiotojus, pasekėjus ir nišų užpildytojus.

Kiekviena įmonė, norėdama sėkmingai konkuruoti, stengiasi atskleisti ar sukurti esminį konkurencinį pranašumą. Remiantis konkurenciniu pranašumu pagal Porterį identifikuojamos tokios konkurencinės strategijos: (Aaker, 1995)

- Žemų kaštų strategija dažniausiai taikoma tuomet, kai įmonė orientuoja savo produktą į didelę rinką. Didelės gamybos apimtys leidžia minimizuoti kaštus ir pardavinėti savo produktą žemesne nei konkurentai kaina.
- Diferenciacijos remiasi produkto išskirtinumu, kuris svarbus didelei vartotojų grupei. Diferenciacijos strategija gali būti sėkminga, kai produkto vertė priklauso nuo diferenciacijos, yra daug naudą stiprinančių diferenciacijos galimybių, be to mažai tikėtina konkurentų atsakomoji - produkto keitimo reakcija.
- Koncentracijos į nišą strategiją orientuojasi į specifinio rinkos segmento patenkinimą, akcentuojant produkto žemesnę kainą ar unikalią savybę. Šiuo atveju įmonė savo marketingo veiksmus nukreipia į rinkos segmentą (subsegmentą), kuris iki tol buvo nepatenkintas konkurentų siūlomais produkto analogais.

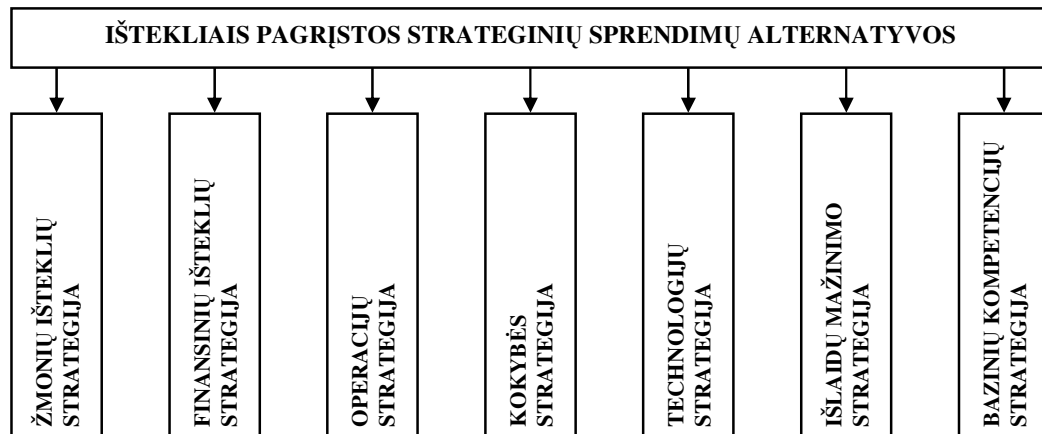
Pagal geografinį požymį siūloma skirti tokias penkias strategines alternatyvas: vietinės rinkos; regioninės rinkos; šalies rinkos; tarptautinės rinkos; pasaulinės rinkos strategijas.

#### *Marketingo programos elementų strategijos.*

Planuodama savo marketingo veiklą, įmonė remiasi visais elementais. Nustatydamą bendrą marketingo strategiją savo prekei kurioje nors rinkoje, ji sujungia tarpusavyje suderintas prekės, kainos, pateikimo ir rėmimo strategijas.

Marketingo programa (kompleksas) - tai visuma tarpusavyje susijusių veiksnių ir sprendimų, kuriais siekiama patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti įmonės tikslus.

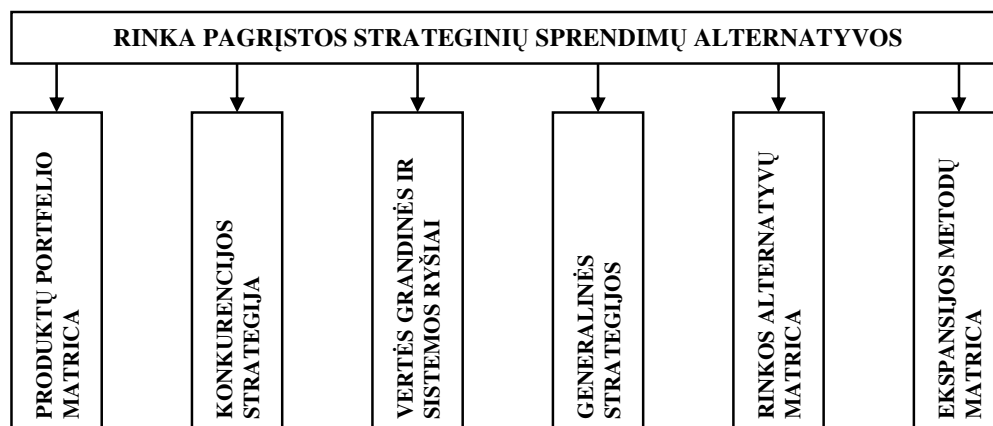
A. Vasiliauskas (2004) išskiria *ištekliais* pagrįstas ir *rinka* pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas. Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvų blokas pateiktos 11 paveiksle.



**11 pav.** Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos

Šaltinis: A. Vasiliauskas, Strateginis valdymas. 2004

Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos atsiranda dėl galimybių ir apribojimų rinkoje. Jos papildo ištekliams pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas (žr. 12 paveikslą).



**12 pav.** Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos

Šaltinis: A. Vasiliauskas, Strateginis valdymas. 2004

Čia pateikti apibendrinti ištekliams ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvų blokai. Kiekvienai įmonei jis gali būti kitoks ir tai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, mastų, išteklių potencialo ir pan.

A. Vasiliauskas (2004) išskiria šešis alternatyvų vertinimo kriterijus:

- *suderinamumas* (pasirinkta strategijos alternatyva turi sutapti su įmonės misija ir tikslais);
- *tinkamumas* (alternatyvas būtina iširti SSGG analizės aspektu);

- *pagrįstumas* (kiekviena strateginių sprendimų alternatyva turi remtis pagrįsta informacija);
- *įvykdomumas* (kiekvieną alternatyvą būtina įvertinti atsižvelgiant į įgyvendinimą ribojančius veiksnius);
- *rizika* (kiekvieną alternatyvą būtina įvertinti pagal įmonei priimtina rizikos laipsnį);
- *patrauklumas dalininkams* (alternatyvas būtina palyginti atsižvelgiant į dalininkų interesus).

Pagal M. Kriaučionienę (2005), norint rasti geriausią strategiškai tinkančią alternatyvą, reikia atsakyti į tokius klausimus:

1. Ar strategija nukreipiama į rinkos dalies padidinimą?
2. Ar investicijos bus tolygiai paskirstytos visoje padidėjusioje rinkos dalyje, ir ar jos investicijos atneš realų augimą ir teigiamus rezultatus?
3. Ar investuojant į būsimas operacijas ir produktyvumą prekės/paslaugos išliks lyderio pozicijose ir atneš pakankamą pelną?
4. Kokie numatomi santykiai su konkurentais, tiekėjais ir vartotojais norint išlaikyti konkurencinį pranašumą?
5. Ar įmonė turėtų būti restruktūrizuota, norint susikonsoliduoti į pelningiausias prekes?
6. Ar prekių/paslaugų portfelis turėtų būti keičiamas?

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas konkretus strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Labai svarbu visose strateginių alternatyvų plėtojimo stadijose išvengti visaapimančios alternatyvų aibės formavimo, nes daugelis bus menkavertės. Geriausiai alternatyvas pasirinkti pagal alternatyvų vertinimo kriterijus, kurie leidžia tarpusavyje lyginti strategijos alternatyvas, bei įgyvendinti tikslus.

## 2. UAB „ŽEMAITIJOS STATYBOS KOMPANIJA“ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS

### 2.1. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ veiklos apibūdinimas

UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ įkurta 1999 m. liepos 1 dieną. Šiandien bendrovės buveinė yra adresu Montuotojų g. 20, Mažeikiai. Bendrovėje dirba 45 darbuotojas. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ struktūrinė valdymo schema pateikta priede 1.

Bendrovė šiuo metu specializuojasi statybos paslaugų srityje. Ji atestuota LR aplinkos ministerijoje. Jai suteikta teisė atlikti būsto, viešosios paskirties statinių remonto ir apdailos darbus ypatingos svarbos statybos objektuose. Bendrovė vartotojams siūlo tik aukštos kokybės produktus ir paslaugas su tvirtomis ilgalaikėmis garantijomis. Tai:

- **pastatų sienų šiltinimas daniškėmis termoputomis į oro tarpą;**
- **vėdinimo ir oro kondicionavimo sistemos;**
- **plastikiniai langai ir durys;**
- **šarvuotos durys;**
- **įvairios vidaus ir lauko durys;**
- **buitiniai ir pramoniniai garažo vartai ir jų automatika;**
- **išorinės apsauginės žaliuzės;**
- **aliumininės balkonų stiklinimo ir stumdomų pertvarų sistemos;**
- **židiniai, automatiniai kelio užtvarai.**

Bendrovėje suburtas darnus gerai motyvuotas aukštos kvalifikacijos darbuotojų kolektyvas, sugebantis išspręsti ir sudėtingiausias savo srities užduotis. Tai padeda išvengti daugelio klaidų, pasitaikančių kitų įmonių darbe su klientais. Operatyvus parduotų produktų garantinis ir profilaktinis aptarnavimas taip pat lemia pastovų klientų skaičiaus didėjimą.

UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ **misija – mes dirbame tam, kad padėtume žmonėms padaryti jų būstus šiltais, jaukiais, saugiais ir sveikais.** Bendrovė ketina tapti lyderiu šioje srityje. To jiniai siekia nuolat gerindama teikiamų paslaugų kokybę, keldama darbuotojų kvalifikaciją, išsiklausydama į visų darbuotojų ir klientų nuomones bei pasiūlymus, gerbdama savo darbuotojus ir motyvuodama juos kūrybingam darbui, stiprindama savo darbuotojų geranoriškumą kolegų, klientų, ir konkurentų atžvilgiu, diegdama ir skatindama pozityvų mastymą.

Ilgalaikiai įmonės **tiksiai iki 2010 m:**

- iki 2010 m. tapti rinkoje lyderiais pagal vartotojų aptarnavimo apimtį ir kokybę, t. y.:
  - 1) padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%;
  - 2) pasinaudojusių paslauga nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.

## 2.2. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ marketingo situacijos analizė

### 2.2.1. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Šiame darbe identifikuosime svarbiausius išorinius aplinkos veiksnius, kurie gali turėti įtakos įgyvendinant užsibrėžtus įmonės strateginius tikslus.

**Makroaplinka** (bendroji arba tolimoji). Tai *politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, technologiniai* veiksniai į kuriuos įmonė negali įtakoti, tačiau jie gali daryti stiprų poveikį įmonės veiklai. Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės kryptys pateiktos 1.3.2. skyriuje.

**Politiniai – teisiniai veiksniai.** Lietuvai integravus į Europos Sąjungą buvo pakeista visa eilė įstatymų, ribojančių kapitalo judėjimą, apmokestinimą, o dar ne mažai įstatymų bus pakeista taikantis prie įstatymų, galiojančių Europos Sąjungoje. Tokia tarptautinė politinė situacija suteikia UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ papildomas galimybes užvaldyti naujas rinkas. Kadangi įmonė teikia paslaugas (pastatų sienų šiltinimas) visoje Lietuvoje, tai susidaro palankios sąlygos su šiuo verslu įeiti į Pabaltijo šalis (Latviją, Estiją). Vadinasi, įmonei yra galimybė padidinti užimamos rinkos dalį.

Vis dar nestabili šalies vidaus politinė situacija. Vyriausybės nestabilumas ir skandalai skatina žmones taupyti „juodai dienai“, o tai mažina rinką ir įmonei sukelia grėsmę.

Tačiau pastebimas verslą reglamentuojančių įstatymų kaitos mažėjimas, kas sudaro palankesnes galimybes verslui vystyti.

**Ekonominiai veiksniai.** Pastaruoju metu šalyje pastebima *ekonomikos augimo tendencija*. Tai visų pirma rodo bendrojo vidaus produkto (BVP) didėjimas per pastaruosius penkerius metus. Šalies bendrasis vidaus produktas 2005 m. padidėjo 36 proc., lyginant su praėjusiais metais, taipogi padidėjo ir BVP, tenkantis vienam šalies gyventojui (žr. <http://www.std.lt>). Tai siejama su augančiu eksportu, įmonių darbo efektyvumo didėjimu, naujų technologijų ir modernių valdymo metodų diegimu bei išplėtotą rinkodara. Prognozuojamas dar didesnis šalies BVP augimas turėtų paspartinti vidaus paklausos, taip pat ir paklausos didėjimą tokioms prekėms kaip šarvuotos durys, plastikiniai langai bei garažo vartai. Vadinasi, UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ susidarys *galimybė* padidinti savo rinkos dalį. Žinoma, tai priklausys nuo kitų svarbių ekonominių rodiklių, tokių kaip infliacija ir nedarbo lygis.

Per pastaruosius penkerius metus Lietuvoje pastebimas *mažėjantis nedarbo lygis* (žr. <http://www.ldb.lt>). Šitokios tendencijos leidžia prognozuoti, kad ateityje nedarbo lygis vis mažės. Tuo pačiu pastebimas ir *pragyvenimo lygio kilimas* (žr. <http://www.std.lt>). Atsiradus stabilumui žmonės linkę investuoti į būstą, jo remontą. Tokia ekonominė situacija sudaro *galimybę* UAB

„Žemaitijos statybos kompanija“ plėsti savo veiklą bei siūlyti naujų produktų, nes rinkos dalis didėja, kuri yra pasiruošusi pasinaudoti įmonės siūlomomis paslaugomis.

Taip pat statistiniai duomenys rodo, kad *energijos šaltiniai nuolat brangsta* (žr. <http://www.std.lt>), versdami vartotojus investuoti į būstą t.y. pasirūpinti jo saugumu bei šiluma. Kadangi UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ specializuojasi statybos paslaugų srityje, todėl įmonei susidaro *galimybė* plėsti savo veiklą, nes rinkos dalis linkusi didėti.

Teigiamos gyvenamųjų namų statybų tendencijos ateityje yra visiškai realios, kadangi šiuo metu Lietuvos bankai ypatingai *palankiomis sąlygomis suteikia paskolas gyventojams*, kurie perka gyvenamuosius būstus. Kitas veiksnys, skatinantis statybų paklausą Lietuvoje, yra tai, kad daugelis gyventojų, baimindamiesi neigiamų pasekmių *keičiant nacionalinę valiutą litą į eurą*, taip pat investuoja į nekilnojamąjį turtą. Be to, Lietuvoje sparčiai kyla komercinės paskirties pastatai: prekybos centrai, sandėliai, biurų pastatai ir kt., kurie, be abejo, neišsiverčia be langų, durų, šiltinimo ir vėdinimo sistemų. Visos paminėtos tendencijos yra palankios UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ vystyti savo veiklą ir traktuojamos kaip *galimybė*.

**Socialiniai – kultūriniai veiksniai.** Nagrinėjant socialinės ir kultūrinės aplinkos įtaką pastebėtina, kad šis aplinkos tipas dažnai lemia vartotojų poreikių struktūrą ir elgseną įsigyjant prekes/paslaugas.

Kultūrinės aplinkos įtaka įmonės produkcijos ir paslaugų paklausai siejama ir su *vartojimo tradicijomis*. Daugelis dar mano, kad plastikiniai langai ar durys yra nepatvarūs, kenksmingi ir t.t., todėl jie negali pirkti šių gaminių. Kai kurių žmonių tikėjimas, kultūra, papročiai neleidžia įsigyti tam tikrų prekių, arba juos netenkina gamintojas, pvz., kaip Lenkų gamybos durų, kai kurie klientai neperka vien dėl to, kad jų nuomone šios prekės nėra labai kokybiškos. Kadangi UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ savo produktų portfelyje taip pat turi anksčiau paminėtų produktų, tai susidaro *grėsmė* ir rinkos dalis gali sumažėti.

Lietuvoje gyventojų skaičius *mažėja dėl mažo gimstamumo, nepalaujamo jaunų, išsilavinusių žmonių emigracijos didėjimo* (2006 m. migracijos saldo, t.y. atvykusiųjų ir išvykusiųjų skaičiaus skirtumas buvo - 9612 žmonių) (žr. <http://www.std.lt>). Tokios tendencijos sukelia *grėsmę* ir UAB „Žemaitijos statybos kompanija“, nes rinkos dalis, kuri būtų linkusi pasinaudoti įmonės teikiamomis paslaugomis mažėja.

Remiantis statistiniais duomenimis Lietuvoje pastebimas *išsilavinimo lygio augimas* (žr. <http://www.std.lt>). Išsilavinę žmonės greičiau supranta siūlomas paslaugas nauda, jie linkę naudoti kokybiškus ir naujus produktus. Šitoks pokytis rinkoje UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ suteikia *galimybę*, nes vartotojams siūlomi kokybiški ir nauji produktai.

**Technologiniai veiksniai.** *Tobulėjančios informacinės technologijos* sudaro palankias sąlygas ne tik susipažinti su gaminiais virtualioje aplinkoje, bet ir supaprastina atsiskaitymo už juos



operacijas. Kadangi įmonė turi savo tinklapį internete, kur vartotojai supažindinami su įmonės siūlomais gaminiais bei teikiamomis paslaugomis, atsakoma į jiems rūpimus klausimus, tai suteikia *galimybę* greičiau juos aptarnauti bei gauti grįžtamąjį ryšį. Be to, kompiuterinėms technologijoms vis tobulėjant, įmonės darbuotojams vis lengviau darosi bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, bei tos pačios srities specialistais. SKYPE programos pagalba, įmonės darbuotojai gali keistis informacija ir duomenimis, reikalingais norint pasiekti dar geresnių darbo rezultatų.

*Sparčiai tobulėjančios technologijos*, leidžia į rinką įvesti naujus produktus, tobulinti esamus. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ savo vartotojams siūlo pačius naujausius produktus, tokius kaip nauji užraktai į šarvuotas duris, kurie apsaugo nuo įsilaužimų. Jose įmontuoti specialūs magnetukai, suteikia saugumo, nes jų pasigaminti įsilaužėliams neįmanoma. Naujų instrumentų ir medžiagų atsiradimas suteikia *galimybę* paslaugas atlikti kokybiškiau ir greičiau, o tai padidina užimamos rinkos dalį.

**Mikroaplinka** (specifinė, šakinė arba artimoji) Ją apibūdina *rinka, konkurencinė aplinka bei kiti su įmone susiję veiksniai*. Tai veiksniai, kurie veikia įmonės strateginius sprendimus ir kuriems įmonė gali daryti tam tikrą įtaką. Svarbiausios mikroaplinkos strateginės analizės kryptys pateiktos 1.3.2. skyriuje.

**Rinka.** UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ dirba Lietuvos ir jau užima 10 proc. Latvijos rinkos dalį. Į šias rinkas įeinama su pastatų sienų šiltinimo paslauga. Kitos prekės ir paslaugos pristatomos šiaurės Lietuvos rinkoje. Įmonės atlikta rinkos analizė rodo, kad, nors rinka auga nedaug, pagrindinės įmonės pristatomos prekės/paslaugos net prie esamo konkurencijos lygio dar ilgai turės paklausą ir tai sudaro įmonei *galimybę* plėsti įmonės verslą (vidiniai įmonės duomenys).

Savo atskirais produktais įmonė orientuojasi į skirtingus rinkos segmentus:

- *pastatų sienų šiltinimas* – į privačių namų savininkus;
- *vėdinimas ir oro kondicionavimas* - į privačių namų, įstaigų, kavinių savininkus, statybos rangovus;
- *langai, durys, garažo vartai* - į privačių namų, butų, įstaigų, savininkus, statybos rangovus.

Remiantis įmonės duomenimis galima teigti, kad UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ užima X rinkos dalį. Tai reikšminga rinkos dalis, kuri suteikia *galimybę* plėstis bei augti.

Pagal įmonės gyvavimo ciklo kreivę bendrovė yra augimo stadijoje (vidiniai įmonės duomenys). Tai rodo kasmet gerėjantys įmonės rodikliai. 2004 m. tarptautiniame konkurse „Gazelė 2004“ UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ pripažinta viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai besivystančių Lietuvos bendrovių. 2005 m. įmonė Mažeikių verslo asociacijos pripažinta sėkmingiausiai dirbančia įmone mažų įmonių tarpe, kadangi įmonės darbuotojų skaičius

neviršija 50, tai įmonė priskiriama mažų įmonių grupei. Visi paminėti rodikliai rodo *galimybę* įmonei sėkmingai plėtoti savo verslą.

***Konkurencinė aplinka.*** Ją geriausiai analizuoti remiantis M. Porter'io pateiktu modeliu, kuriame egzistuoja 5 jėgos: vartotojai, tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai (žr. sk. 1.3.2.)

*Vartotojai, jų derėjimosi galia.* Stiprėjant konkurencijai, auga vartotojų poreikiai, o įmonės vis labiau tampa priklausomos nuo savo vartotojų. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“, turėdama platų produktų asortimentą ir dirbdama skirtinguose segmentuose išvengia didelės priklausomybės nuo savo vartotojų. Vadinasi, įmonei tai yra viena iš galimybių vystyti savo verslą, nes remiantis matematiniais prognozavimo metodais, perspektyvoje numatomas rinkos didėjimas, kuri galėtų pasinaudoti teikiamomis paslaugomis

*Tiekėjai jų derėjimosi galia.* Apie tiekėjus galima spręsti pagal jų finansinius bei gamybinius pajėgumus. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ nuo savo gyvavimo pradžios yra užmezgusi ilgalaikius ryšius su svarbiausiais žaliavų tiekėjais: UAB „Totum“, UAB „Plieninis skydas“, UAB „Fortas“, UAB „Aveplastas“ ir kt. Tai užtikrina galimybę laiku įvykdyti užsakymus bei derėtis dėl gaminių kokybės. Šių tiekėjų gamybiniai pajėgumai dideli, o tai reiškia, kad šis tiekėjas yra pajėgus aprūpinti UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ savo produkcija net ir padidėjus paklausai.

Tačiau įmonė, kai kurioms paslaugoms (pastatų sienų šiltinimas), neturi galimybės rinktis tiekėjų. Šiai paslaugai naudojamos medžiagos importuojamos iš Danijos. Šios šalies tiekėjai diktuoja savo sąlygas ir įmonei sukelia grėsmę, nes nėra galimybės rinktis iš kitų tiekėjų.

*Esančių konkurentų grėsmė.* Konkurencija rinkoje intensyvi. Šioje paslaugų teikimo srityje rinkoje dirba virš 20 įmonių (antriniai duomenys). Pagrindiniai konkurentai Mažeikiuose parduodantys plastikinius langus ir duris yra UAB „Fauga“, kuri užima 20 - 25% rinkos ir UAB „Plastmeta“, užimanti 10% rinkos. Rinkos atžvilgiu, UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ užima antrąją vietą, nes užima 15 - 18% rinkos. Šitokia konkurencija šių produktų atžvilgiu įmonei traktuojama, kaip grėsmė, nes tai gali sumažinti rinkos dalį.

*Naujų konkurentų grėsmė.* Naujokų atsiradimo galimybės labai skiriasi, priklausomai nuo veiklos rūšies. Langu, durų, garažo vartų pardavimo ir montavimo srityje įėjimas į rinką nesudėtingas, nes nereikia didelių pradinių investicijų. Bet išsilaikyti rinkoje sudėtinga, nes be rimtos darbo patirties sunku daryti gerą kokybę ir gauti tarp konkurentų pasiskirsčiusią rinkos dalį. Vėdinimo ir oro kondicionavimo srityje į rinką įeiti sudėtinga, nes reikia specifinių žinių ir sugebėjimų, kuriuos galima įsigyti tik per ilgalaikę patirtį. Sienų šiltinimo srityje naujokų įėjimas į rinką galimas tik su pakaitalais ir slenksčiai tam nėra aukšti. Apibendrinus analizę, galima daryti išvadą, kad, nors potencialių konkurentų – naujokų grėsmės lygis nėra aukštas, bet nesant nišos

rinkoje ir brangstant energetiniams resursams ir žaliavoms, net ir nedidelis skaičiaus naujų konkurentų įmonei sukelią grėsmę.

Pakaitalų grėsmė. Įmonė visada stengiasi dirbti su geriausiais produktais, nesiekdama žemiausių kainų, bet stengdamasi visų pirma kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius. Rinkoje atsirandantys pakaitalai dažniausiai būna prastesnės kokybės, kurie ne visai išsprendžia vartotojo problemas, bet būna pigesni. Dažniausiai būna deklaruojama aukšta kokybė už žemesnę kainą, ir tai laikinai nuvilioja dalį vartotojų. Vadinasi, pakaitalai sukelia įmonei grėsmę, nes rinkos dalis vis dėl to dar linkusi pirkti pigesnes prekes (vidiniai įmonės duomenys).

### 2.2.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka – tai aplinka, į kurią įmonė gali įtakoti ir ją valdyti. Prognozuojant ir kuriant įmonės strategiją reikia gerai išanalizuoti vidinę įmonės aplinką, kurią pagrindinai sudaro: įmonės apibrėžties traktuotė, žmogiškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai (žr. sk. 1.3.3.).

**Misija ir tikslai.** UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ turi aiškiai suformuluotą ir atvirai deklaruojamą įmonės misiją, taip pat darbuotojams išaiškintus ilgalaikius įmonės tikslus (vidiniai įmonės duomenys). Taip įmonė praneša apie savo gyvavimo prasmę ir perspektyvas. Tai yra viena iš įmonės stipriųjų pusių, nes aiškus tikslo siekimas labai motyvuoja visą įmonės personalą.

**Žmogiškieji ištekliai.** Dirbdama rinkoje nuo 1994 metų, įmonė sugebėjo sukompaktuoti *gabių specialistų komandą*. Ją sudaro stipri valdymo grandis – profesionalūs vadovai ir vadybininkai, aukštos kvalifikacijos finansininkai ir buhalteriai, patyrę darbų vadovai, aukštos kvalifikacijos profesiniai darbininkai (vidiniai įmonės duomenys). Tokią situaciją įmonės atžvilgiu traktuojama kaip *stiprioji* pusė.

Įmonei plečiantis, darbuotojų skaičius didėja, bet *kadruų kaitos beveik nėra*, kas leidžia efektyviai ir toliau didinti darbuotojų kvalifikaciją (vidiniai įmonės duomenys). Tai viena iš *stipriųjų* įmonės pusių.

Įmonė investuoja į darbuotojų *žinių lygio ir kvalifikacijos kėlimą*, kas didina darbuotojų motyvaciją ir mažina kadruų kaitos grėsmę. Ji organizuoja įvairius kursus bei kvalifikacijos tobulinimo mokslus, už kuriuos visiškai apmoka, todėl darbuotojas yra suinteresuotas kuo geriau dirbti, kad pateisintų kolegų bei vadovų lūkesčius (vidiniai įmonės duomenys). Vadinasi, įmonė rūpinasi savo darbuotojų kvalifikacine kompetencija ir tai yra jos *stiprioji* pusė.

Įmonė naudoja įvairias darbuotojų motyvavimo priemones tokias, kaip galimybė įsigyti gaminius už savikainą, t.y. be antkainio, atlyginimas esant reikalui yra mokamas avansu, suteikiamos visos socialinės garantijos ir draudimai, kiekvienam darbuotojui duodamos degalų nuolaidų kortelės, su kuriomis galima įsipilti degalų su nuolaida, įmonėje suteikiamos geros darbo

sąlygos ir kt. (vidiniai įmonės duomenys). Tačiau įmonė *neturi bendros darbuotojų motyvavimo sistemos*, kas sudaro atskirų demotyvacijos atvejų atsiradimo galimybę ir tai yra *silpnoji* pusė, nes profesionali darbuotojų motyvacija tiesiogiai įtakoja į įmonės pelningumą.

Įmonei plečiantis didėja darbuotojų skaičius, o *personalo skyriaus įmonėje nėra* (vidiniai įmonės duomenys). Tai apsunkina personalo valdymą ir sudaro galimybes darbuotojų demotyvacijai. Tai traktuojama, kaip viena iš *silpnųjų* pusių, nes nėra atsakingo žmogaus, kuris tiesiogiai rūpintųsi personalo klausimais.

**Finansiniai ištekliai.** UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ ilgalaikis turtas lyginant tris paskutiniuosius metus vis didėja. 2004m. ilgalaikis turtas buvo 205 255, iš kur nematerialus turtas – 970, o materialusis turtas 204 285. Materialųjį turtą sudarė pastatai ir statiniai – 99 000, ir kitas materialusis turtas – 104 452 Lt. Grynasis pelningumas parodo visos įmonės veiklos galutinį pelningumą. Rodiklio mažėjimas reikalauja naujovių, įspėja, kad prekių konkurencingumas smunka. Taigi, lyginant tris metus, 2004m. rodiklis nukrito, tačiau įmonė padarė išvadas ir 2005m. rodiklis vėl pradėjo kilti. Mokumo rodiklis parodo, kad įmonė gali apmokėti ilgalaikius išsiskolinimus ir palūkanas už juos. Kuo įmonės mokumas didesnis, tuo geriau, nes tai apsaugo akcininkus nuo bankroto. Jeigu įmonei būtų reikėję padengti visus išsiskolinimus, tai bent jau 2005 metų viso kapitalo būtų nepakakę. Viso turto apyvartumas apibūdina sugebėjimą panaudoti visą turtą pardavimų pajamoms uždirbti. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ rodikliai labai geri, nes pajamos du kartus per metus padengia visą įmonės turtą. Atsargų apyvartumas apibūdina sugebėjimą valdyti ir kontroliuoti lėšų, investuotų į atsargas apsisukimą. Įmonės rodikliai rodo, kad įmonė net 12 kartų gali atnaujinti atsargas per metus (vidiniai įmonės duomenys). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, kiekvienais metais įmonės finansiniai rodikliai gerėja, iš ko galima daryti išvadą, kad įmonės finansinė padėtis gerėja ir tai yra stiprioji pusė.

**Gamybiniai ištekliai (resursai).** Įmonėje diegiama į vartotoją orientuotą geranoriškumo ir kokybės kultūrą, todėl turi gerą reputaciją rinkoje. Elementarus mandagumas, malonus bendravimas su klientais, pateikiama išsami informacija apie gaminius, verčia klientus rinktis būtent šios įmonės siūlomus gaminius ir prekes. Įmonės darbuotojų ir pačios įmonės įvaizdis taipogi daro didžiulę įtaką, nes visi darbuotojai yra tvarkingai apsirengę, visada pasitempę ir malonūs bei paslaugūs, įmonės salonas visada tvarkingas, gražiai ir subtiliai papuoštas, tai daugelį klientų traukia, todėl vartotojai mielai užsuka į įmonę dar ne vieną kartą. Tai traktuojama kaip stiprioji pusė, nes leidžia įmonei išsiskirti iš konkurentų.

Šiuo metu įmonė pakankamai apsirūpinusi biuro patalpomis, bet jau atsiranda gamybinių patalpų trūkumas. Įmonės transportas gana susidėvėjęs, todėl jo eksploataavimo išlaidos, lyginant su konkurentų, gana aukštos. Įrankiai geros kokybės ir savalaikiai atnaujinami. Dėl intensyvios konkurencijos kainodaroje sunku įvertinti realius amortizacinius atskaitymus, leidžiančius

savalaikiai atnaujinti materialinę bazę. Bendrovė efektyviai naudojami bankiniais įrankiais (kreditai, overdraftas, faktoringas), todėl nestokoja apyvartinių lėšų, bet greitam materialinės bazės atnaujinimui finansinių resursų nepakanka (vidiniai įmonės duomenys). Apibendrinat galima teigti, kad greitam materialinės bazės atnaujinimui trūksta apyvartinių lėšų ir tai yra įmonės silpnoji pusė.

Įmonėje neįdiegta vidinės ir išorinės aplinkos nuolatinės analizės ir prognozės sistema, todėl yra rizika, kad įmonės strategija gali ne visada atitikti aplinkos keliamus reikalavimus. Taip įmonė gali prarasti rinkos dalį arba neįvertinti iš aplinkos artėjančių grėsmių. Tokia neaiški pozicija silpnina pačios įmonės pozicijas.

Nematerialius bendrovės resursus sudaro technologijos, reputacija ir kultūra. Įmonė visada stengiasi naudoti naujausias technologijas, siūlo savo vartotojams paklausias ir kokybiškas prekes ir paslaugas, įvedinėja naujus produktus. Tai parodo įmonės prekių ir paslaugų portfelis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą (žr. 13 paveikslą):

Rinkos augimo tempai	<p>„ŽVAIGŽDĖS“ <i>palaikyti padėti</i></p> <p><b>VĒDINIMAS</b></p>	<p>„KLAUSTUKAI“ <i>padvigubinti pastangas, segmentuoti iš naujo arba atsisakyti</i></p> <p><b>ŽIDINIAI, KELIO UŽTVARAI, VIDAUS DURYS, BALKONŲ STIKLINIMO SISTEMOS</b></p>
	<p>„MELŽIAMOS KARVĖS“ <i>padidinti rentabilumą</i></p> <p><b>ŠILTINIMAS, PLASTIKINIAI LANGAI, ŠARVUOTOS DURYS, GARAŽO VARTAI</b></p>	<p>„ŠUNYS“ <i>atsisakyti arba bent neinvestuoti</i></p> <p><b>ŽALIUZĖS</b></p>

Santykinė rinkos dalis

### 13 pav. Įmonės prekių ir paslaugų portfelis

Iš pateikto paveikslo matosi, kad įmonė turi pilnai subalansuotą įmonės prekių portfelį ir tai yra viena iš stipriųjų pusių.

Surinkus informaciją apie esamą situaciją, ją geriausiai išanalizuoti SSGG - analizės metodu. Analizė pateikiama 2. 2. 3. skyriuje.

### 2.2.3. SSGG analizė

SSGG analizėje išvardijami svarbiausi veiksniai įtakojantys į įmonės veiklą, įvertinamos stipriosios ir silpnosios pusės bei grėsmės ir galimybės. Surinkta informacija analizuojama dviem etapais (žr. sk. 1.3.4).

Svarbu įmonei labiau atsižvelgti į silpnąsias puses, nes jos silpnina organizaciją esant grėsmėms ir trukdo pasinaudoti galimybėmis. Jas būtina kiek įmanoma panaikinti, pasinaudojant galimybėmis ir įvertinant grėsmes. SSGG matrica pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė.

#### SSGG matrica

<p><b><i>Stipriosios pusės</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabių specialistų komanda</li> <li>• Nėra kadru kaitos</li> <li>• Investicijos į žinias ir kvalifikaciją</li> <li>• Suformuluoti ilgalaikiai tikslai</li> <li>• Gera reputacija rinkoje</li> <li>• Finansinis stabilumas</li> </ul>	<p><b><i>Galimybės</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptarnaujama reikšminga rinkos dalis</li> <li>• Maža priklausomybė nuo vartotojų</li> <li>• Pragyvenimo lygio augimas</li> <li>• Energijos resursų brangimas</li> <li>• Kreditinių lėšų prieinamumas</li> <li>• Bedarbystės mažėjimas</li> <li>• Išsilavinimo lygio augimas</li> <li>• Lietuvos integracija į Europos Sąjungą</li> <li>• Įstatymų kaitos mažėjimas</li> <li>• Naujų technologijų diegimas</li> <li>• Nacionalinės valiutos keitimas į eurą</li> <li>• Ilgalaikės sutartys su tiekėjais</li> </ul>
<p><b><i>Silpnosios pusės</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra motyvavimo sistemos</li> <li>• Nėra personalo skyriaus</li> <li>• Neįdiegta aplinkos prognozės sistema</li> <li>• Trūksta lėšų materialinės bazės atnaujinimui</li> </ul>	<p><b><i>Grėsmės</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencijos intensyvėjimas</li> <li>• Potencialių konkurentų grėsmė</li> <li>• Pakaitalų grėsmė</li> <li>• Gimstamumo mažėjimas ir emigracija</li> <li>• Nestabili šalies vidaus politinė situacija</li> <li>• Modernesnių pakaitalų atsiradimo galimybės</li> <li>• Gyventojų vartojimo pokyčiai</li> <li>• Nėra galimybės rinktis tiekėjų</li> </ul>

Apibendrinant SSGG analizę išryškėjo, kad įmonė turi pakankamai stipriųjų pusių (gabių kvalifikuotus ir patyrusius specialistus, finansinį stabilumą, gerą reputaciją). Taip pat identifiкуotos silpnosios pusės (nesuformuoti motyvavimo ir prognozės sistema, personalo skyrius, trūkumas apyvartinių lėšų). Išorinės aplinkos analizė išryškino daug galimybių (pragyvenimo ir išsilavinimo lygio augimas, bedarbystės mažėjimas, naujų technologijų atsiradimas, užimamos rinkos augimas, įstatymų kaitos mažėjimas ir pan.). Tačiau pasimatė ir nemažai grėsmių (intensyvi konkurencija, pakaitalų atsiradimas, gimstamumo mažėjimas bei migracija ir pan.).

Stengiantis sustiprinti silpnąsias puses ir atsispirti grėsmėms, identifiкуojame problemas:

- esamas personalo valdymas ir motyvavimas atima daug vadovaujančių darbuotojų laiko ir neužtikrina pastovaus norimo motyvacijos lygio;
- vidinės ir išorinės aplinkos nuolatinė analizė atliekama tik atsiradus problemoms;
- apyvartinių lėšų trūkumas neleidžia laiku atnaujinti pasenusį transportą, racionaliai išnaudoti gamybinės bazės patalpas.

Kiekvienos verslo įmonės tikslas yra augti, stiprėti, užimti kuo didesnę rinkos dalį tam, kad uždirbti kuo daugiau pelno. Šiems tikslams pasiekti įmonė turi pasirinkti tinkamą strategiją, kurią įgyvendinti leidžia situacija vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Esamos situacijos analizė iškristalizavo tris pagrindines įmonės problemas, kurias išsprendus gali būti sudarytos tvirtos prielaidos įmonės stiprėjimui ir augimui. Planuojant įmonės ilgalaikių tikslų įgyvendinimo strategiją turi būti atsižvelgta į šių problemų sprendimo galimybes.

#### 2.4. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas

1.4. sk. buvo paminėta, kad kiekvienas įmonės strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Išskirti strategijų alternatyvas reiškia numatyti strategijas, kurias įmonė galės įgyvendinti ateityje. Koku pagrindu remiantis įmonė pasirinks strateginių sprendimų alternatyvas priklauso nuo analizės metu gautų rezultatų.

Toliau analizuojamos dvi alternatyvios ilgalaikių įmonės tikslų įgyvendinimo strategijos, iš kurių bus pasirinkta viena, geriausiai atitinkanti esamą situaciją įmonės vidinėje ir išorinėje aplinkoje (žr. 7 lentelę).

7 lentelė.

##### Strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas

Tikslai	Strategijos
<b>Iki 2010 m. tapti lyderiais pagal vartotojų aptarnavimo apimtį ir kokybę, t. y.:</b> ➤ <i>padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%;</i> ➤ <i>pasinaudojusių paslauga nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.</i>	1. Aktyvus įmonės plėtimas, einant į naujas rinkas, įvedant naujus produktus ir didinant darbuotojų skaičių
	2. Esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus, gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir tempus

Vertinant šias dvi strategijas pagal galimybes įgyvendinti įmonės tikslus, reikia pasakyti, kad pirmoji strategija leistų įgyvendinti pirmąją tikslo dalį, t.y. padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%, bet kyla abejonių, ar įmonė sugebės sėkmingai ilgą laiką išlaikyti ir stiprinti šias pozicijas, nes padidinus darbuotojų skaičių neturint personalo valdymo ir motyvavimo sistemos, susidarys darbuotojų demotyvacijos ir kadrų kaitos atvejų atsiradimo grėsmė. Tokioje situacijoje personalo

valdymas atims dar daugiau vadovaujančių darbuotojų laiko, kas gali sudaryti nepatenkinamo pasikeitimų valdymo riziką. Todėl gali nepasisiekti įgyvendinti antrąją tikslo dalį, t.y. pasinaudojusių įmonės paslaugomis nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.

Antroji strategija leistų įgyvendinti abi įmonės ilgalaikio tikslo dalis, nes techniškai atsinaujinant ir stiprėjant sudaromos sąlygos pasiekti geresnę kokybę ir padidinti darbų tempus, kas leidžia tikėtis, kad vartotojai bus dar labiau patenkinti. Šiuo atveju atsiranda geresnės galimybės personalo valdymo bei motyvavimo bei įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizės sistemų sukūrimui ir įdiegimui. Šios strategijos trūkumu galima įvardinti laikiną įmonės augimo tempų sulėtėjimą, kas gali sukelti abejonių strateginiams tiekėjams ir potencialiems vartotojams.

Atlikus dviejų alternatyvių strategijų įvertinimą matyti, kad antroji strategija leis išspręsti nustatytas problemas ir geriau įgyvendinti įmonės ilgalaikius tikslus.



### **3. UAB „ŽEMAITIJOS STATYBOS KOMPANIJA“ ORGANIZAVIMAS IR REZULTATŲ TYRIMO ANALIZĖ**

#### **3.1. UAB "Žemaitijos statybos kompanija" veiklos tyrimo proceso organizavimas.**

Tyrimų procese galima išskirti vienuolika etapų, kurių vykdymo nuoseklumas artimas bendrajai mokslinių tyrimų metodologijai:

- ❖ problemos išsiaiškinimas;
- ❖ žvalgybinis tyrimas;
- ❖ tyrimo tikslų apibrėžimas;
- ❖ tyrimo reikalingumas;
- ❖ tyrimo planas;
- ❖ tyrimo metodo parinkimas;
- ❖ imčių atrinkimas;
- ❖ duomenų rinkimas;
- ❖ duomenų analizavimas;
- ❖ tyrimo ataskaitos parengimas;
- ❖ tyrimo rezultatų naudojimas.

Taigi, be problemos išsiaiškinimo, tyrimo tikslų apibrėžimo yra ir tyrimo planavimas. Tyrimo planavimas – tai tyrimo etapas, kuriame numatomi duomenų rinkimo metodai, tam reikalingos priemonės ir atrankinės visumos formavimo būdai. Duomenų rinkimo etape kaupiami reikalingi duomenys, kurie gali būti pirminiai ir antriniai. (Pranulis V.,1998)

Pirminiams duomenims rinkti nustatomas patogiausias tyrimo metodas. Dažniausiai yra naudojami keturi tyrimo metodai:

- stebėjimas;
- apklausa;
- eksperimentas;
- kokybinis tyrimas.(Pranulis V.,1998)

## **Tyrimo instrumentarijus**

Šiame tyrime naudojamas apklausos metodas – duomenų rinkimo metodas, pagrįstas tiriamosios grupės asmenų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu. Apklausos tyrimas yra aprašomasis tyrimas, nes čia apsiribojama situacijos išsiaiškinimu, palyginimu, nesigilinant į priežastis.

Tyrimo metu naudojama labiausiai paplitusi apklausa anketos pagrindu.

Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas marketingo tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Rūpestingas žodžių ir klausimų eilės parinkimas duoda geresnius rezultatus. (Kardelis K., 2002)

UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ Išorės analizės tyrimui buvo sudaryta aštuoniolikos klausimų anketa ir ją atsakinėjo 100 respondentų.

Paprastai tiriama ne visa dominantanti reiškinių visuma, bet tik tam tikra jų dalis, t.y. atranka. Atranka sudaroma pagal pasirinktą metodiką ir jos analizės pagrindu padarytos išvados pritaikomos visai visumai. Didesnės atrankos pagrindu padarytos išvados būna tikslesnės.

Anketos buvo išdalintos įvairaus amžiaus žmonių, kurių parinkimui nebuvo keliami dideli reikalavimai. Surinkti duomenys buvo grupuojami pagal respondentų amžių ir lytį, po to nagrinėjami.

Vėliau apdorotų duomenų pagrindu daromos išvados. Šiame etape grįžtama prie anksčiau iškeltos hipotezės sugretinimo su gautais tyrimo rezultatais.

Logistikos tyrimų rezultatai panaudojami patvirtinti jau priimtų sprendimų teisingumą.

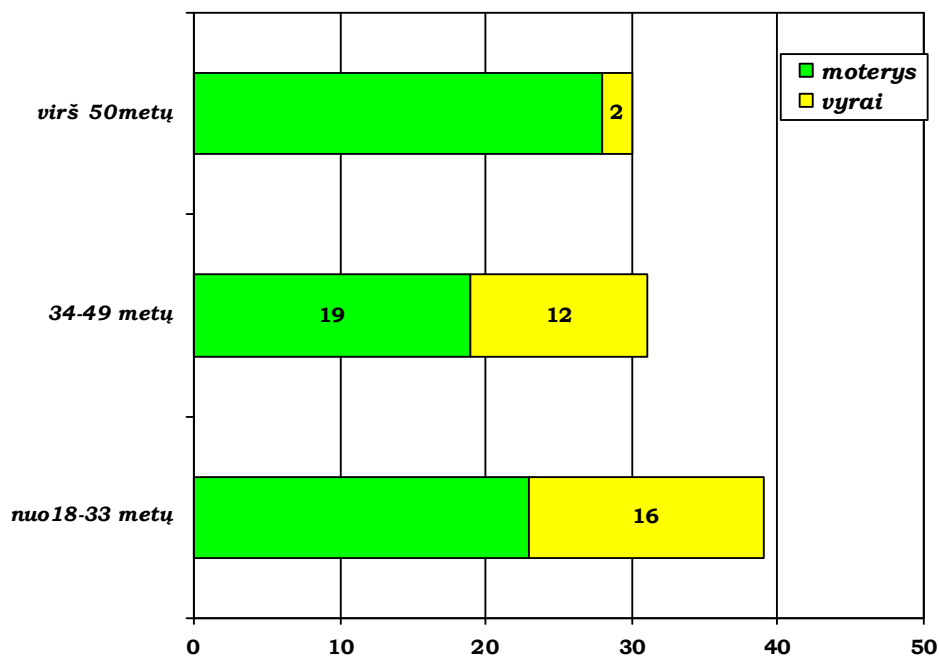
## **Tyrimo eiga**

Požiūris yra nuostata, kylanti iš žmogaus emocijų, pažinimo, patyrimo, suvokimo bei motyvacijos. Kito žmogaus požiūrį galima sužinoti per jo išreiškiamas nuomones. Požiūris turi savybę keistis kartu su žinių, patyrimo ir netgi žmogaus amžiaus pasikeitimu.

Būtent todėl anketoje buvo išskirtos trys amžiaus grupės ir pagal jas grupuojami atsakymai. Pagal atsakymus į kai kuriuos klausimus, galima teigti, jog požiūris į vieną ar kitą reiškinį skiriasi priklausomai nuo amžiaus ir lyties. Tačiau ryškaus skirtumo nebuvo galima pastebėti dėl nevienodo respondentų skaičiaus kiekvienoje grupėje.

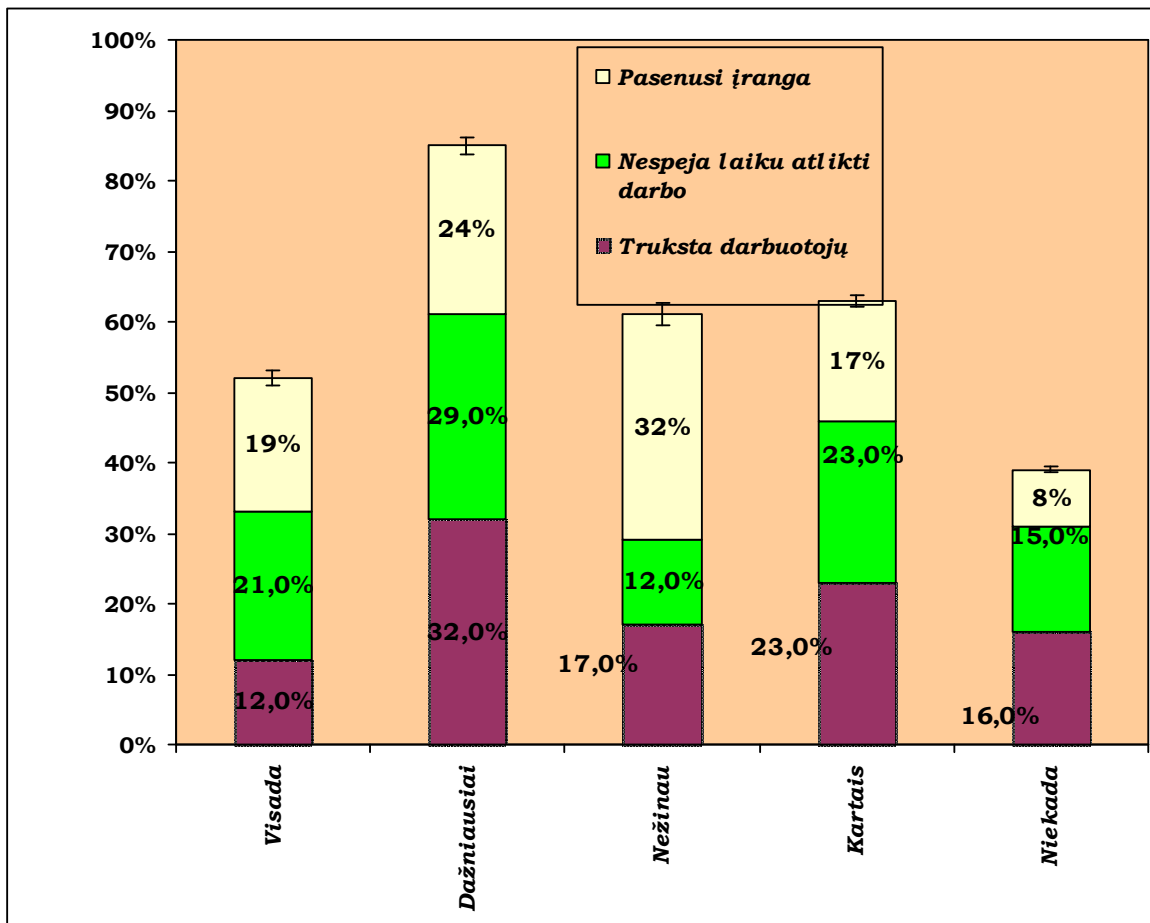
### **3.2. Tyrimų rezultatai ir jų analizė**

Išorinės analizės tyrimui (2 priedas) buvo atrinkta šimtas respondentų (60 moterų ir 40 vyrų). Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: iki 18 – 33 metų – 39; 34 -49 metų – 31; virš 50 metų – 30. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį atsispindi 1. diagramoje.



**14. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (respondentų skaičius)

Daugiausia respondentų nuo 18 iki 33 metų amžiaus 39, iš jų 23 moterys ir 16 vyrai, tai sudaro 39% visų respondentų. Mažiausiai 30 respondentų amžiaus grupėje virš 50, iš jų 28 moterys ir 2 vyrai, tai sudaro 20% visų respondentų.



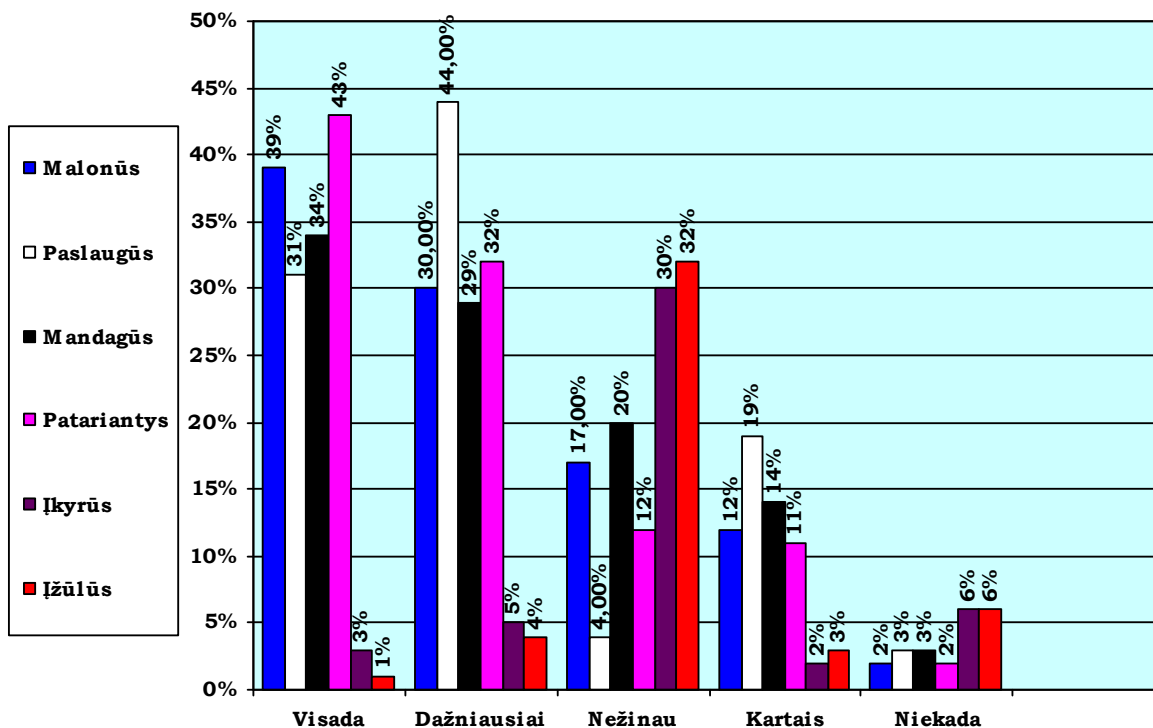
**15. pav.** Palyginimas, kas trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus (%)

2 diagramoje palyginame, kas trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus, ar atvežtos statybinės medžiagos atitinka užsakytą kiekį ir ar atvežtos medžiagos atitinka dokumentuose nurodytą skaičių.

Kad darbai neatliekami laiku mano 32% respondentų., kad trūksta darbuotojų - 12%.

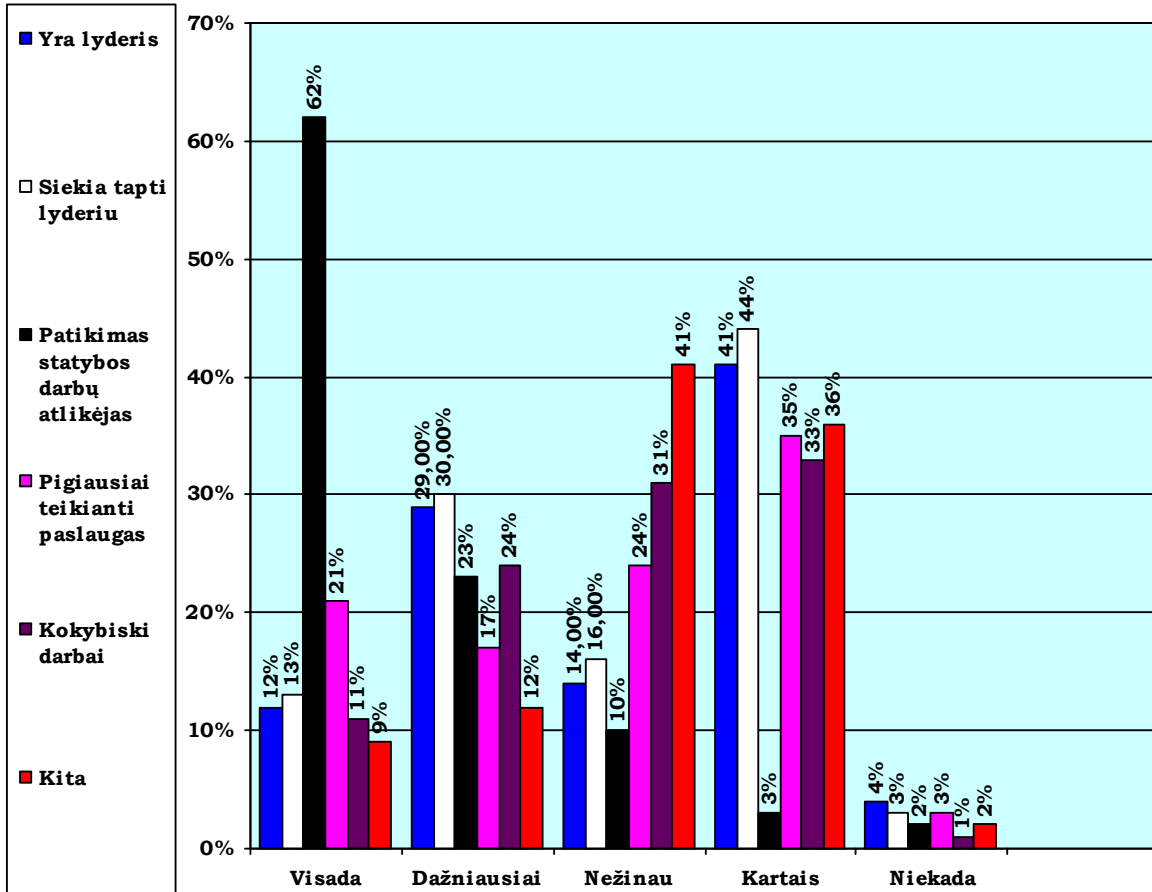
Kad dažniausiai nespėja laiku atlikti darbų mano 29% respondentų., kad nežino - 12%.

Galiu teigti, jeigu nebūtų darbuotojų trūkumo būtų laiku pristatomos statybinės žaliavos ir jei būtų nauja įranga labai būtų atlikti laiku.



16. pav. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ darbuotojai (%)

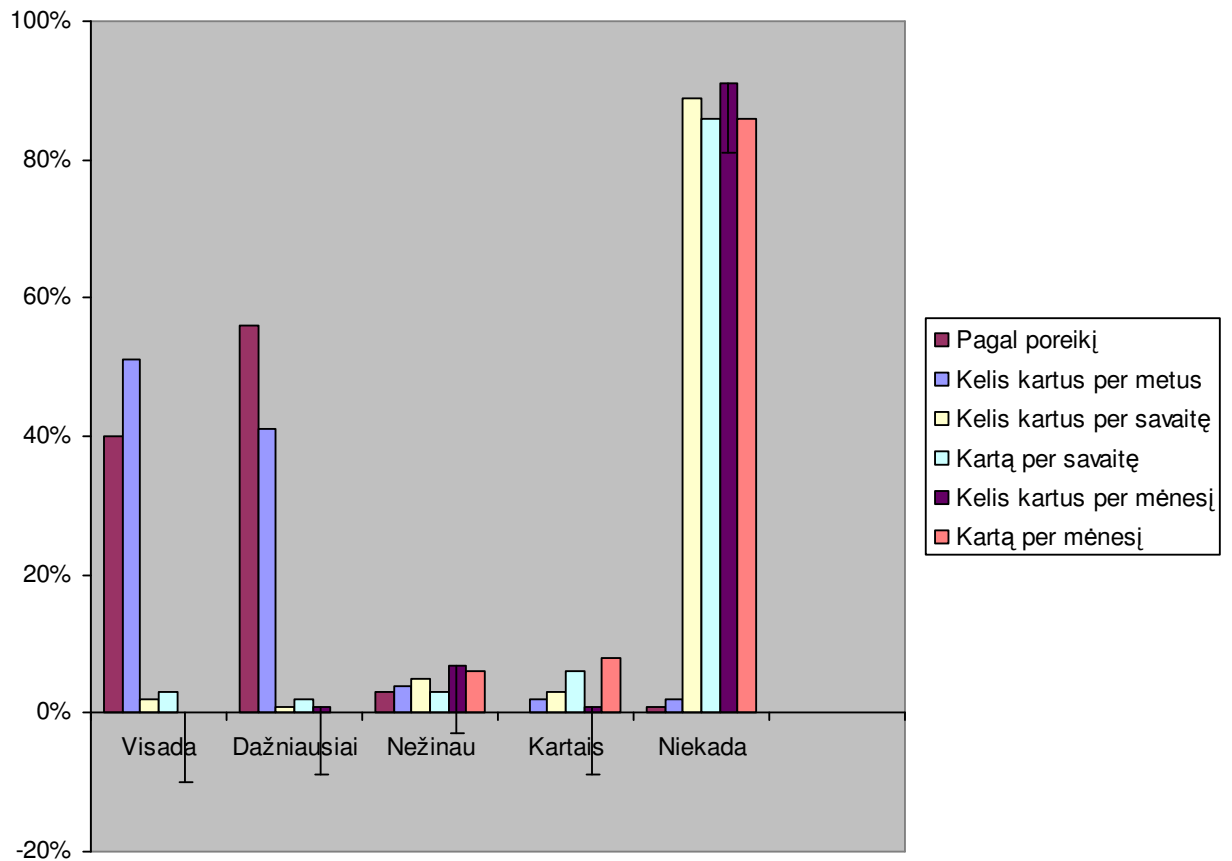
3 diagramoje pavaizduota, ko norėtų klientai iš statybos darbuotojų, bendradarbiaudami su jais. Kad statybos darbuotojai visada būtų malonūs norėtų 39% apklaustųjų, o niekada - 2%. Kad statybos darbuotojai būtų paslaugūs, dažniausiai norėtų 44% respondentų, niekada - 2%. Kad statybos darbuotojai būtų mandagūs, visada norėtų 34% respondentų, niekada - 3%. Kad statybos darbuotojai būtų patariantys, visada norėtų 43% respondentų, niekada - 2%. Kad statybos darbuotojai būtų įkyrūs niekada nenorėtų 60% respondentų, visada - 3%. Kad statybos darbuotojai būtų ižūlūs niekada nenorėtų 60% respondentų, visada apie 1%. Galime daryti tokią pat išvadą, kad klientai su statybos darbuotojais norėtų palaikyti malonius, paslaugius darbinius santykius.



17. pav. pozicija kurią statybos paslaugų rinkoje teigia užima Jūsų organizacija (%)

4 diagramoje parodėme, kokią poziciją statybos paslaugų rinkoje užima Jūsų organizacija. Kaip teigia 62%, kad įmonė yra patikimas statybos darbų atlikėjas, dažniausiai mano 30% siekia tapti įmone lyderiu, mažai siekia - 1%.

Galime padaryti išvadas, kad visada svarbu patikimas, kokybiškas statybinių paslaugų teikimas.

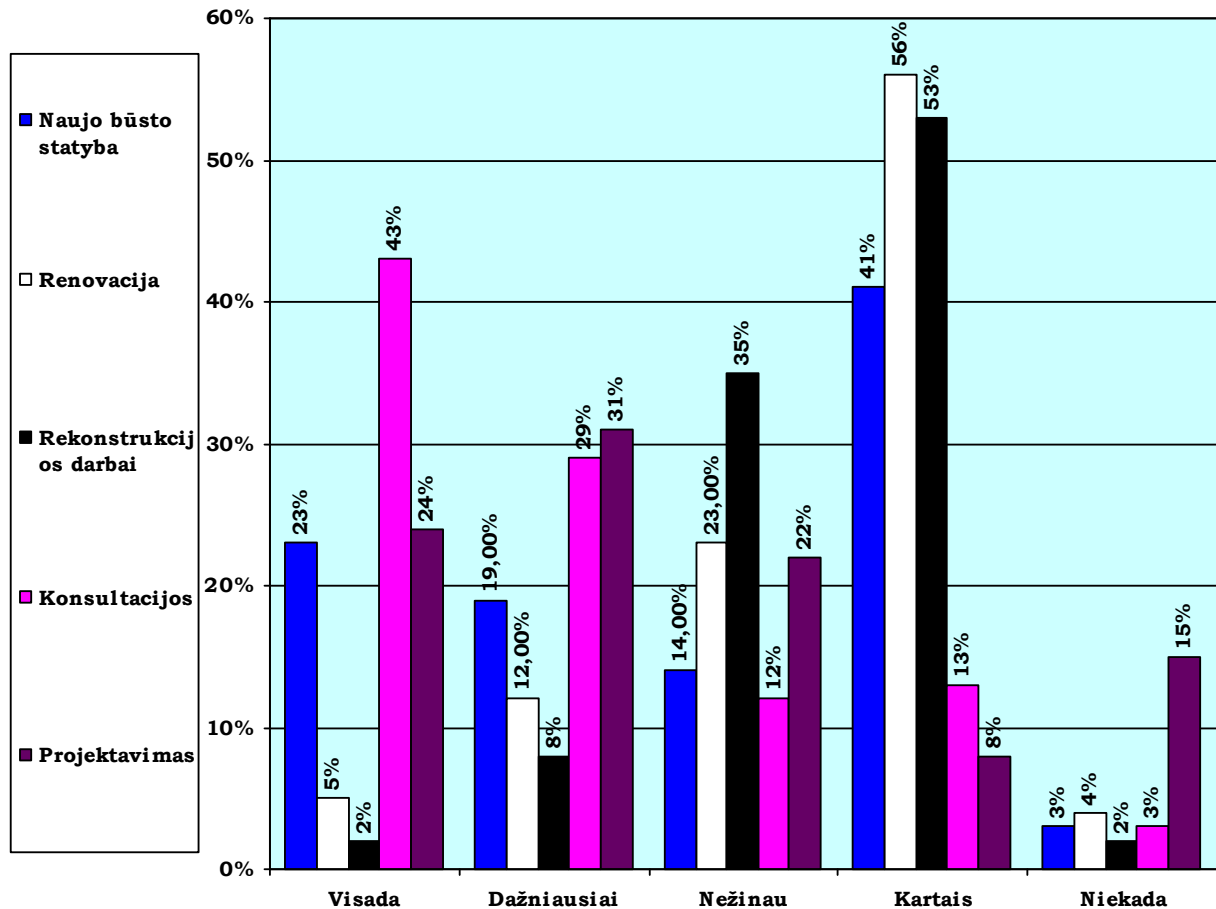


**18. pav.** kiek dažnai Jūs užsisakote statybos medžiagas ir paslaugas iš UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ (%)

5 diagramoje pavaizduota, kiek dažnai Jūs užsisakote statybos medžiagas ir paslaugas iš UAB „Žemaitijos statybos kompanija“.

Matome, kad dažniausiai pagal poreikį užsisako statybos medžiagas ir paslaugas 56%, kelis kartus per metus visada 51%

Galime padaryti išvadą, kad statybos medžiagas ir paslaugas iš UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ naudojate pagal poreikį.

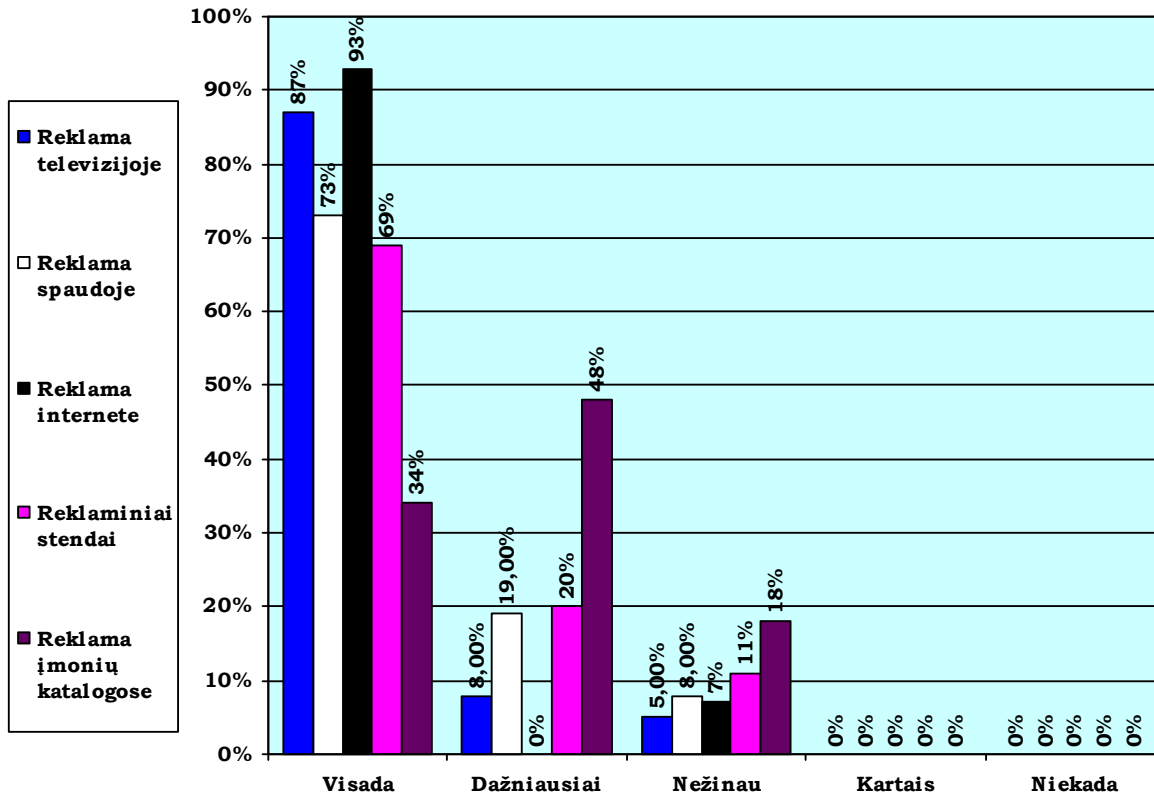


19. pav. paslaugos kurias dažniausiai renkasi klientai (%)

6 diagramoje matome, kad klientų buvo klausta, kurias paslaugas dažniausiai renkasi klientai, net 43% naudojami konsultacijos paslaugomis, 56 % paslaugomis naudojami renovuojant namus, 23% pasirenka paslaugas naujo būsto statybai.

Galėtume padaryti išvadą, kad įmonė yra tarp lyderiaujančių ir dažnai naudojamos jos teikiamomis statybinėmis paslaugomis.

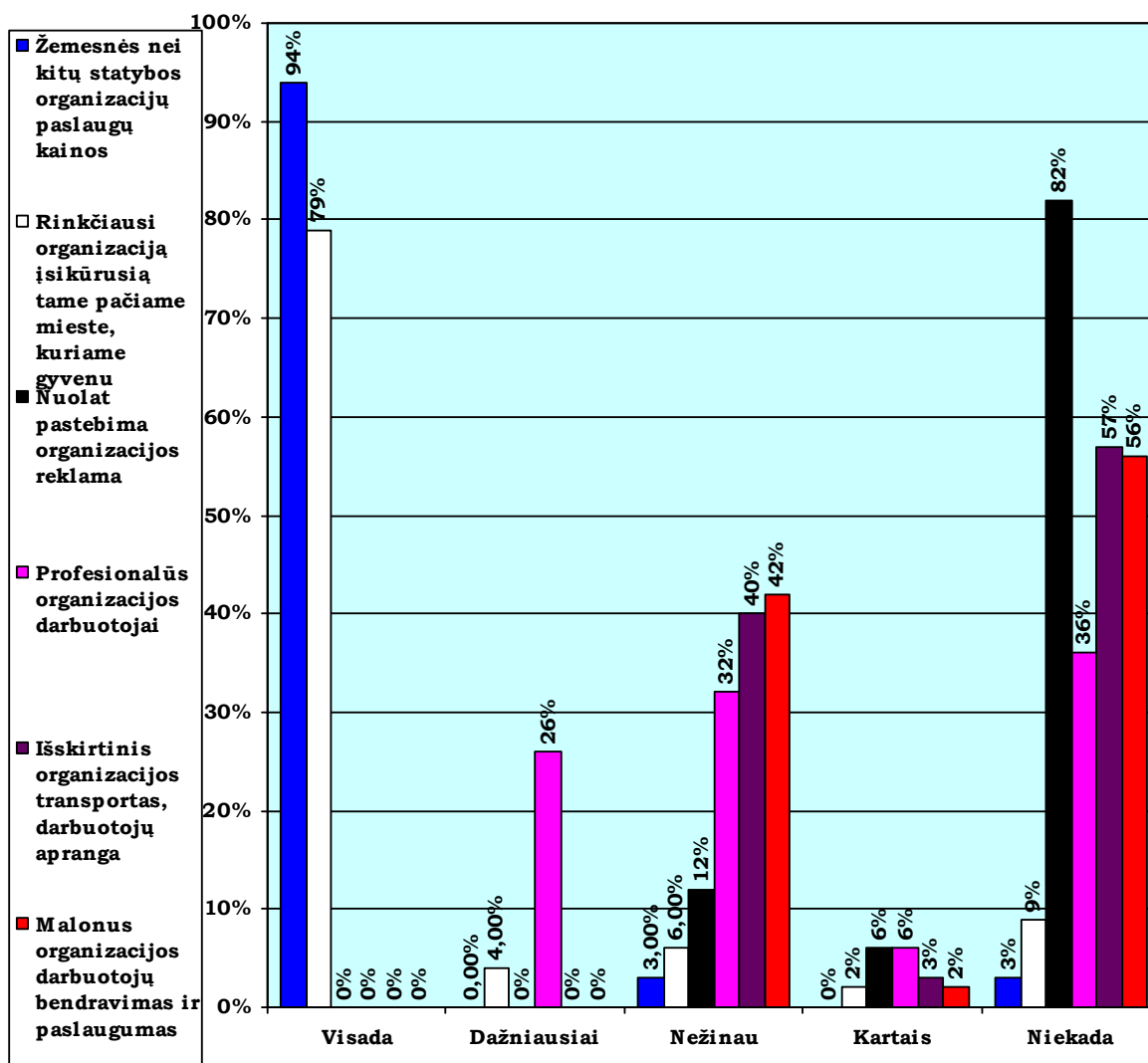




20. pav. rėmimo priemonės kurias naudoja Jūsų statybos organizacija (%)

7 diagramoje parodyta, kokiomis rėmimo priemonėmis kurias naudoja Jūsų statybos organizacija. Iš atsakusių respondentų atsakymų matyti, kad 93% informacijos ieško internete, 87% remiasi televizijoje skelbta reklama, 48% randa apie norimą įmonę reklamos įmonių kataloge.

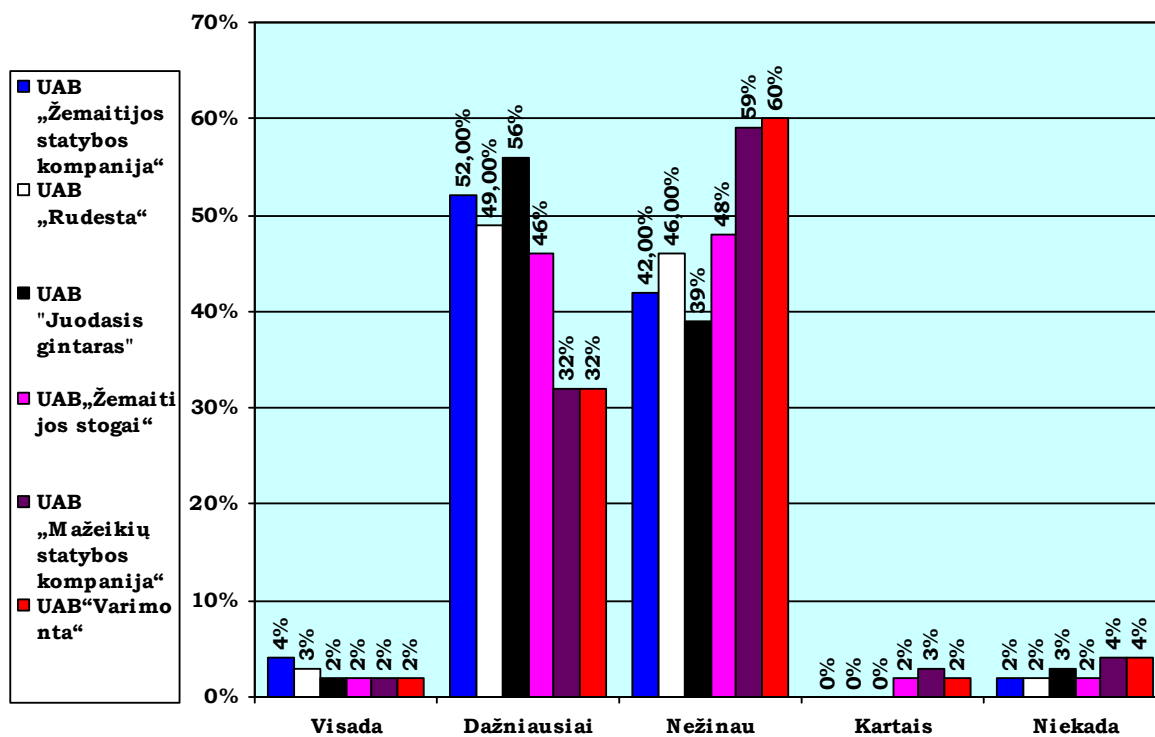
Galim daryti išvadą, kad klientai yra turintys galimybę naudotis internetu ir reikiamas paslaugas, bei medžiagas perka virtualioje būsenoje.



21. pav. kriterijai nulemiantys Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją (%)

8 diagramoje parodyta kriterijai nulemiantys Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją. Kaip matome, visada 94% renkami įmonė dėl mažų kainų, 82% niekada nesirinktų dėl nuolat pastebimos įmonės reklamos.

Pasinaudoję 8 diagramos analize galime teigti, kad gyventojai yra nepasiturintys ir žemesnės kainos, nei kitų statybinių organizacijų yra vienas iš pagrindinių kriterijų.



## 22. pav. Įmonės laiku pristatančios medžiagas ir teikiančios paslaugas (%)

9 diagramoje matome įmonės laiku pristatančios medžiagas ir teikiančios paslaugas. Kaip matyti iš diagramos daugelis klientų nežino kada kuri įmonė pristato žaliavas, o kurie žino tvirtina, kad dažniausiai laiku pristato UAB „Juodasis gintaras“ 56%, bei UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ 52%.

Kadangi daugiausia klientų buvo apklausta Mažeikiuose, tai galime daryti išvadą, kad tai yra regionas kuriame nėra dideli atstumai, ir žaliavos būna pristatomos laiku ir paslaugos atliekamos laiku.

## IŠVADOS

1. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą
2. Strateginio valdymo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių bei vidinių stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus.
3. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ turi aiškiai suformuluotą misiją bei numačiusi strateginius tikslus.
4. Atlikus išorinių veiksnių analizę nustatytos tokios galimybės: pragyvenimo ir išsilavinimo lygio augimas, bedarbystės mažėjimas, naujų technologijų atsiradimas, užimamos rinkos augimas, įstatymų kaitos mažėjimas, ilgalaikės sutartys su tiekėjais ir pan.
5. Atlikus išorinių veiksnių analizę nustatytos tokios grėsmės: nestabili šalies vidaus politinė situacija, intensyvi konkurencija, pakaitalų atsiradimas, gimstamumo mažėjimas bei migracija, maža galimybė rinktis tiekėjus ir pan.
6. Atlikus įmonės vidinių veiksnių analizę buvo identifikuotos tokios stipriosios pusės: įmonėje dirba gabūs kvalifikuoti ir patyrę specialistai, įmonė yra finansiškai stabili, ji turi gerą reputaciją.
7. Atlikus įmonės vidinių veiksnių analizę buvo identifikuotos tokios silpnosios pusės: nesuforuota motyvavimo ir prognozės sistema bei personalo skyrius, įmonei trūksta apyvartinių lėšų.
8. Stengiantis sustiprinti silpnąsias puses ir atsispirti grėsmėms, identifikuotos tokios problemos: 1) esamas personalo valdymas ir motyvavimas atima daug vadovaujančių darbuotojų laiko ir neužtikrina pastovaus norimo motyvacijos lygio; 2) vidinės ir išorinės aplinkos nuolatinės analizė atliekama tik atsiradus problemoms; 3) apyvartinių lėšų trūkumas neleidžia laiku atnaujinti pasenusį transportą, racionaliai išnaudoti gamybinės bazės patalpas.
9. Atlikus dviejų alternatyvių strategijų įvertinimą matyti, kad 2 strategija t.y. esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus, gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir tempus, leis išspręsti nustatytas problemas ir geriau įgyvendinti įmonės ilgalaikius tikslus.

## REKOMENDACIJOS

1. Remiantis rezultatais galima teigti, kad svarbiausi statybinių medžiagų ir paslaugų įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai yra greitas bei operatyvus užsakymų vykdymas, didelis prekių pasirinkimas ir žemesnė, lyginant su kitomis įmonėmis, prekių kaina.

Todėl statybinių medžiagų ir paslaugų prekybinėms įmonėms rekomenduojama:

- skirti daugiau pastangų ir, jei reikia, didesnes prekybinio personalo pajėgas pirkimų užsakymų sudarymui, vykdymui ir koordinavimui;
  - plėsti ir gilinti prekių asortimentą, į jį stengiantis įtraukti: daugiau žinomų gamintojų gaminių;
  - prekių kainodarai dažniau taikyti orientuotą į konkurentus metodą (t.y. kainas nustatyti konkurencinio palyginimo principu);
  - aktyviau taikyti pardavimo skatinimo veiksmus, kuriais vartotojams būtų suteikta galimybė įsigyti „sumažintos kainos“ prekių.
2. Nustatyta, kad net trečdaliui vartotojų kainų nuolaidos turi didelę įtaką statybinių medžiagų ir paslaugų pasirinkimo ir pirkimo proceso metu. Remiantis tuo galima teigti, kad statybinių medžiagų ir paslaugų prekybinės įmonės turėtų pasistengti optimaliai išnaudoti šią marketingo priemonę, aktyviau taikyti įvairių rūšių kainų nuolaidas ypač orientuojantis į galutinių vartotojų segmentą
  3. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad nemažai vartotojų pasigenda informacijos apie statybinių medžiagų ir paslaugų bei jomis prekiaujančių įmonių, o iš įmonės komunikacijos veiksnių didžiausią įtaką vartotojų susidomėjimui statybinėmis medžiagomis ir paslaugomis turi interneto ir televizijos reklama. Remiantis tuo siūloma statybinių medžiagų ir paslaugų prekybinėms įmonėms suintensyvinti rėmimo veiklą, naudojant įvairesnes rėmimo elementų priemones, „nutaikytas“ į konkrečius tikslinės rinkos vartotojų segmentus.

## LITERATŪRA

1. Aaker D.A. (1995) Strategic market management. –Canada
2. Albrechtas, J. (2005) Šiuolaikinės rinkodaros kryptys. Vilnius: Naujoji matrica.
3. Albrovienė B. (2002) Marketingas. – Vilnius.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė R. (2005) Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
5. Bakanauskas, A. (2004) Marketingo komunikacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
6. Cole G. A. (1997) Strategic management: theory and practice / 2nd ed. London ; New York : Continuum.
7. Dapkus, R., Bagdzevičienė R., Zemblytė J., Navackaitė L. Rinkos poreikių tyrimas ir prekės pateikimas vartotojui: marketingas. Verslumo įgūdžių ugdymas. K: Technologija, 2003.
8. David W. Cravens, Nigel F. Piercy McGraw-Hill. (2003) Strategic marketing. Boston: McGraw-Hill.
9. Dubinas, V. (2001) Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis. Šiauliai: ŠU I-kla.
10. Fill, C. (2006) Marketing communications: engagements, strategies and practice. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
11. Fogg D. C. (1994) Strategic planning: a complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process / New York: Amacon.
12. Gečienė E. (2004) Marketingo strategija ir valdymas. Mokomoji knyga.- Vilnius.
13. Grant R.M. Strategija. Analiz resursov i spocobnostei. – MIM LINK., 2001.
14. Ginevičius R. (2005) Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai. – V: Technika.
15. Hutt M. D. (2004) Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markes. Australia: Thomson/ South-Western.
16. Hooley G.J., Saunders JA., Piercy N. F. (2004) Marketing strategy and competitive positioning. Piercy: Harlow Prentice Hall.
17. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. (1998) Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
18. Jewel R.B. Integruotos verslo studijos. – Vilnius: The Baltic Press, 2002
19. Kashani K., Horovitz J. (2005) Beyond traditional marketing : innovations in marketing practice. - John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.
20. Kinduryš V. (1998) Paslaugų marketingas (teorija ir praktika). V.: UAB „Rosma“.
21. Kuvykaitė. (2001) Gaminio marketingas. – K.: Technologija.
22. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (2003). Rinkodaros principai. Kaunas.

23. Kotler, P. (2004) Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių: požymiai ir sprendimai. Kaunas: Smaltija.
24. Kriaučionienė, M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. (2005) Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
25. Kuvykaitė R., Auruškevičienė V. (2002) Marketingas tarptautinėse rinkose. – K.: Technologija.
26. Kreitner R. (2002) Organizational Behaviour, second European edition McGraw Hill Publishing Company.
27. Kotler P. (1991) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs. 1991.
28. Luffman G. (2000) Strategic management. Blackwell.
29. McCarthy E. J., Perreault W. D. (1990) Basic marketing: a managerial approach. – Boston.: Irwin.
30. Mintzberg H. The Strategy Process. – Prentice Hall, 1991
31. Pabedinskaitė, A., Žukas, R. (2003). Autoverslo įmonės konkurencinės strategijos formavimas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.
32. Pajuodis A. (2002) Prekybos marketingas. – Vilnius.
33. Peter P. J., Olson J. C. (2005) Consumer behavior and marketing strategy. - Boston: McGraw-Hill.
34. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999) Marketingas: Vadovėlis. – V. Eugrimas.
35. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000) Marketingas. Vilnius: The Baltic Press.
36. Pranulis V. (1998) Marketingo tyrimai. – V.: Kronta.
37. Periodinis leidinys, „Lietuvos rytas“, 2006-05-22, Nr.114.
38. Periodinis leidinys, „Verslo žinios“, 2006-05-22, Nr.97.
39. Periodinis leidinys, „Verslo žinios“, 2007-03-15.
40. Ramanauskienė J. (1998) Marketingo pagrindai. – V.: Žiburio leidykla.
41. Rastenis, J. (2005) Kainodara. K: Technologija.
42. Ries, Al. (2005) Marketingo karai / Al Ries, Jack Trout. K: Smaltija.
43. Stankevičienė, J., Urbanskienė R. (2005) Organizacijos marketingo sprendimai : mokomoji knyga / Jūratė Stankevičienė, K: Technologija.
44. Stone, Merlin. (2005) Consumer insight: how to use data and market research to get closer to your customer. London: Kogan Page.

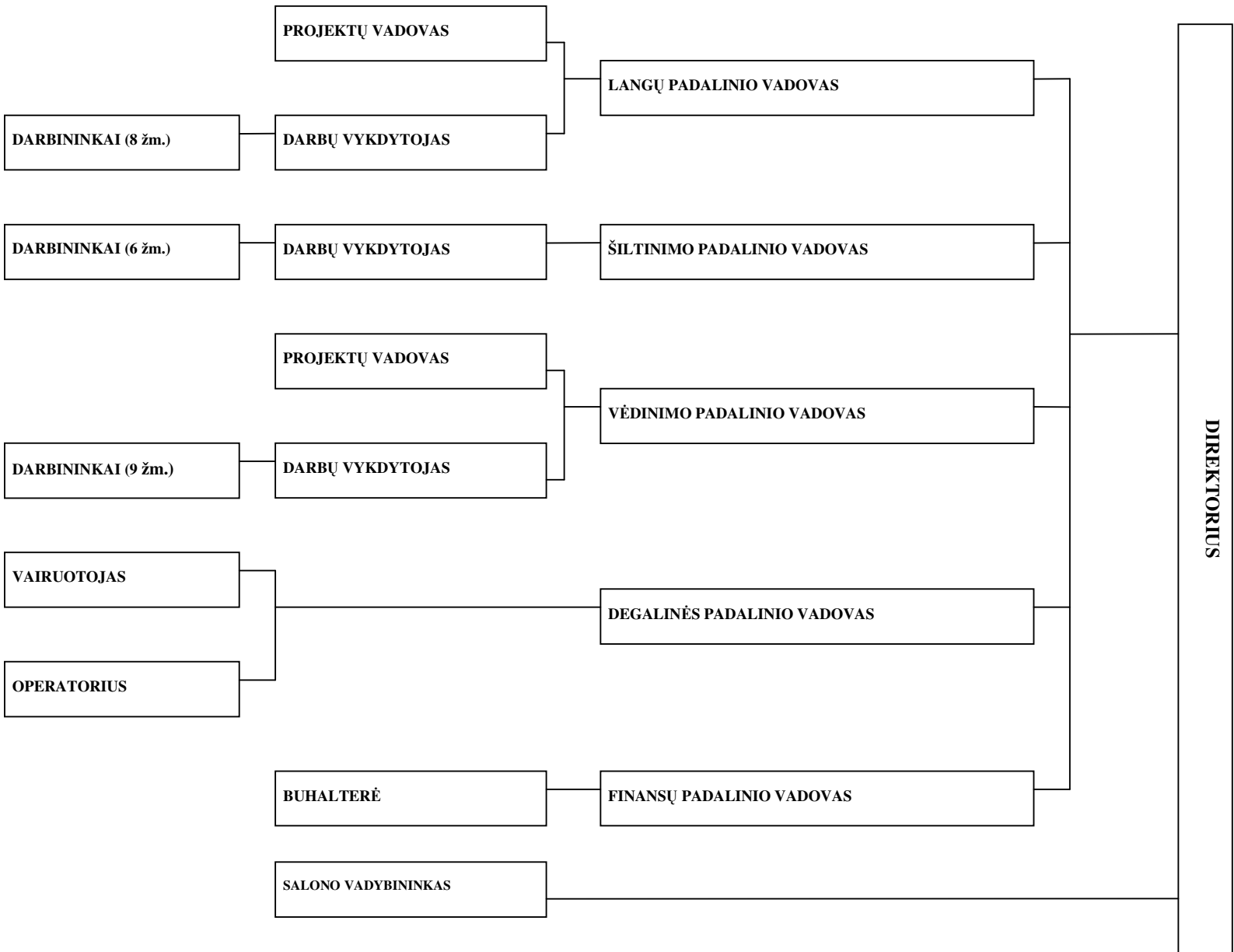
45. Sūdžius V. (1997) Įmonių komercija: principai ir praktika. V.: Pačiolis.
46. Stoner J. A. F., Freeman, R. D., Gilbert, D. R., Jr. (2000) Vadyba. Poligrafija ir informatika.
47. Swarc, P. (2005) Researching customer satisfaction & loyalty : how to find out what people really think / Paul Swarc Market research in practice series London: Kogan Page,
48. Tījūnaitienė, R.; Mikalauskienė, A.; Vekterytė, M. (2002). Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiajame ir vidutiniame versle. Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. 1 knyga. Kaunas: Technologija.
49. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2004.
50. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: VVK leidykla, 2001.
51. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000) Inovacijų vadyba. - V.: Rosma.
52. Vitkienė, E. (2004) Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
53. Virvilaitė R., Valainytė I. Strateginis marketingo valdymas.- Kaunas: Technologija, 1996.
54. Wormell I. (1996) Success Factors for Services. Esbo: NORDIFO.
55. Wilson M.S., Gilligan C. (2005) Strategic marketing management: planning, implementation and control. - Elsevier Butterworth-Heinemann: Amsterdam.
56. Žvirblis, A. (2005) Rinkovados analizės principai ir metodologija. Vilnius: Ciklonas.
57. UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ vidiniai duomenys.
58. Marketing News. Prieiga per internetą 2007-07-16:  
<http://www.marketingpower.com/content1049.php>
59. Marketing Planning Using Marketing Pilot. Prieiga per internetą 2007-06-12:  
<http://www.marketingpilot.com/mp/index.shtml>
60. Lietuvos ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalgos. Prieiga per internetą 2007-05-02:  
<http://www.stat.gov.lt/lt/>
61. Strategijų Marketing Plan. Prieiga per internetą 2007-05-03:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/strategic-marketing/strategic-marketing.shtml>
62. Statistikos departamentas. Prieiga per internetą 2007-04-30:<http://www.std.lt>
63. Lietuvos darbo biržos tinklalapis. Prieiga per internetą 2007-04-12: <http://www.ldb.lt>



## **PRIEDAI**

## 1. PRIEDAS

## UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ valdymo struktūra



## 2. PRIEDAS

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos katedros  
NVAM-4gr. magistrantūros studentė Inga Dicevičienė atlieka apklausą apie statybinių medžiagų  
pardavimų ir paslaugų kokybę. Tikiuosi Jūsų atsakymų sąžiningumo.

Anketa yra *anoniminė*, todėl nei vardo, nei pavardės, nei kitų duomenų nereikia.

**IŠ ANKSTO DĖKOJU ir PRAŠAU ANKETAŲ UŽPILDYTI IKI GALO.**

<b>Jums tinkantį atsakymą pažymėkite: X</b>
---

**Apie save:**

**1. Jūs esate:**

Vyras	
Moteris	

**2. Kur gyvenate?**

Mieste	
Miestelyje	
Kaime	

**3. Jūsų šeimyninė padėtis:**

vedęs (ištekęjusi)	
nevedęs (neštekęjusi)	
išsiskyręs (-usi)	
našlys (-ė)	

**4. Jūsų išsimokslinimas:**

Pagrindinis	
Nebaigtas vidurinis	
Vidurinis	
Spec. vidurinis	
Profesinė technikos m-kla	
Nebaigtas aukštasis	
Aukštasis (kolegija, universitetas)	
Aukštosios studijos – 2 pakopa	

**5. Kiek Jums metų?**

18 – 33 m.	
34 – 49 m.	
50 – 65 m.	
Virš 65 m.	

**6. Šiuo metu Jūs esate:**

Vadovas (-ė)	
Tarnautojas (-a)	
Darbininkas (-ė)	
Kita.....	

**7. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar laiku atliekamos statybinės paslaugos?**

	Visada
	Dažniausiai
	Nežinau
	Kartais
	Niekada

Jeigu Jūs atsakėte, kad ne laiku, tai atsakykite į sekantį klausimą. Jeigu atsakėte, kad visada laiku sekantį (8) klausimą praleiskite.

**8. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kas Jūsų nuomone trukdo laiku atlikti statybos paslaugų užsakymus?**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Trūksta darbuotojų					
Darbuotojai nespėja atlikti Jiems pavesto darbo					
Užimtos telefonų linijos					
Stringa interneto ryšys					
Pasenusi aparatūra, su kuria dirbama					
Kita .....					
.....					

**9. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, su kokiais UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ darbuotojais Jūs susiduriate?**

Užsakymo priėmėjai:	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Malonūs					
Paslaugūs					
Mandagūs					
Patariantys					
Įkyrūs					
Įžūlūs					
Kita .....					
.....					

**10. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokią poziciją statybos paslaugų rinkoje teigia užimanti Jūsų organizacija**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Yra lyderis					
Siekia tapti lyderiu					
Patikimas statybos darbų atlikėjas					
Pigiausias statybos darbų paslaugas teikianti organizacija					
Organizacija, kuriai svarbiausia kokybė					
Kita .....					
.....					

**11. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokias rėmimo priemones naudoja Jūsų statybos organizacija?**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Reklama televizijoje					
Reklama spaudoje					
Reklama internete					
Reklaminių stendų naudojimas					
Reklama ant transporto priemonių					
Reklama įmonių kataloguose					
Kita .....					
.....					

**12. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokias paslaugas dažniausiai Jūsų klientai renka?**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Naujo būsto statyba					
Renovacija					
Rekonstrukcijos darbai					
Konsultacijos					
Naujo būsto pirkimas					
Projektavimas					
Kita .....					
.....					

**13. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kiek dažnai Jūs užsisakote statybos medžiagas ir paslaugas iš UAB „Žemaitijos statybos kompanija“?**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Pagal poreikį					
Kelis kartus per metus					
Kelis kartus per savaitę					
Kartą per savaitę					
Kelis kartus per mėnesį					
Kartą per mėnesį					
Kita					
.....					
.....					

**14. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar atvežtos statybinės medžiagos UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ atitinka užsąkytą?**

<input type="checkbox"/>	Visada
<input type="checkbox"/>	Dažniausiai
<input type="checkbox"/>	Nežinau
<input type="checkbox"/>	Kartais
<input type="checkbox"/>	Niekada
<input type="checkbox"/>	Kita

**15. Pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą . Ar atvežtos statybinės medžiagos UAB „Žemaitijos statybos kompanija“ produkcijos dokumentai atitinka atvežtas statybines medžiagas?**

<input type="checkbox"/>	Visada
<input type="checkbox"/>	Dažniausiai
<input type="checkbox"/>	Nežinau
<input type="checkbox"/>	Kartais
<input type="checkbox"/>	Niekada
<input type="checkbox"/>	Kita

**16. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kas nulemtų Jūsų apsisprendimą, renkantis statybos organizaciją?**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Žemesnės nei kitų statybos organizacijų paslaugų kainos					
Rinkčiausi organizaciją įsikūrusią tame pačiame mieste, kuriame gyvenu					
Nuolat pastebima organizacijos reklama					
Profesionalūs organizacijos darbuotojai					
Išskirtinis organizacijos transportas, darbuotojų apranga (fizinis organizacijos išsiskyrimas iš kitų)					
Malonus organizacijos darbuotojų bendravimas ir paslaugumas					
Kita .....					
.....					

**17. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kokių statybinių įmonių žaliavų pristatymas ir paslaugos atliekamos laiku?**

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
UAB „Žemaitijos statybos kompanija“					
UAB „Rudesta“					
UAB „Juodasis gintaras“					
UAB „Žemaitijos stogai“					
UAB „Mažeikių statybos kompanija“					
UAB „Varimonta“					
Kita .....					
.....					

**18. Jei nuspręstumėte remontuoti savo gyvenamą būstą į kokią statybos organizaciją kreiptumėtės?.....**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

