

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Alma ZAGORSKIENĖ

**UAB „INGMAN LEDAI“ MARKETINGO STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**UAB „INGMAN LEDAI“ MARKETINGO STRATEGIJOS
FORMAVIMAS**

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

Magistro darbo autorius Alma Zagorskienė.....

Vadovas Profesorius Algirdas Garalis.....

Recenzentas Profesorius Gediminas Merkys.....

SANTRAUKA

Alma Zagorskienė

UAB „Ingman ledai“ marketingo strategijos formavimas.

Magistro darbas

Magistro darbe yra nagrinėti teoriniai ir praktiniai marketingo strategijos formavimo aspektai. Teorinėje dalyje yra suformuotos teorinės marketingo strategijos kūrimo prielaidos, atlikta išsami marketingo aplinkos veiksnių analizė teoriniu aspektu, aptartos rinkos segmentavimo, tikslinių rinkų pasirinkimo ir pozicionavimo strategijos bei marketingo komplekso elementų strategijos, apibūdintas marketingo vertinimas ir strateginės kontrolės būtinumas.

Praktinėje darbo dalyje atliktų išorinės bei vidinės aplinkos analizių, įmonės dokumentine analize ir vartotojų tyrimo gautų rezultatų analizės pagrindu pateiktas valgomųjų ledų gamybos įmonei marketingo strategijos formavimo modelis.

SUMMARY

Alma Zagorskienė

Formation of UAB Ingman ledai Marketing Strategy

Master Paper

The present Master Paper analyzes theoretical and practical aspects of marketing strategy formation. The theoretical part formulates theoretical background for marketing strategy formation, includes detailed analysis of external marketing factors from the theoretical point of view, describes strategies of market segmentation, target markets' selection and positioning as well as separate strategies of marketing elements, and characterizes marketing assessment and necessity of strategic control.

The practical part of the Paper includes analysis of external and internal environment, analysis of the company's documentation and the model of marketing strategy formation for the ice-cream production company based on the results of clients' analysis.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO IR ĮGYVENDINIMO SPRENDIMAI.....	11
1.1. Marketingo strategijos samprata ir vaidmuo įmonės veikloje.....	11
1.2. Marketingo strategijos formavimo procesas	12
1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui.....	14
1.3.1. Išorinės aplinkos analizė.....	15
1.3.2. Vidinės aplinkos analizė.....	16
1.4. Vidinių privalumų ir trūkumų bei išorinių galimybių ir grėsmių nustatymas	17
1.5. Bendrosios marketingo strategijos formavimas	18
1.5.1. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas	18
1.5.2. Konkuravimo būdo strategijos	25
1.6. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė	30
1.6.1. Prekės strategijos formavimas	31
1.6.2. Kainodaros strategijos formavimas	34
1.6.3. Paskirstymo kanalų strategijos formavimas	36
1.6.4. Rėmimo strategijos formavimas	38
1.7. Marketingo strategijų vertinimas ir kontrolė.....	40
2. DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA	43
2.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose.....	43
2.2. Valgomųjų ledų vartotojų apklauso tyrimo imtis ir instrumento struktūra.....	43
3. MARKETINGO VEIKLOS ANALIZĖ UAB „INGMAN LEDAI“.....	52
3.1. UAB „Ingman ledai“ ir jos veiklos apibūdinimas	52
3.2. Valgomųjų ledų rinka	55
3.3. UAB „Ingman ledai“ situacijos analizė.....	56
3.3.1. Išorinės aplinkos analizė.....	56
3.3.2. Vidinės aplinkos analizė.....	59
3.3.3. UAB „Ingman ledai“ marketingo komplekso elementų analizė	61
3.3.3.1. UAB „Ingman ledai“ produktų asortimentas.....	62
3.3.3.2. UAB „Ingman ledai“ kainų politika	66
3.3.3.3. UAB „Ingman ledai“ prekių paskirstymo kanalai	67
3.3.3.4. Pardavimų rėmimas, reklama	69
3.3.4. UAB „Ingman ledai“ SSGG analizė.....	71

3.3.5. UAB „Ingman ledai” marketingo tikslų nustatymas	73
3.4. UAB „Ingman ledai’ rinkos ir konkurentų analizė.....	74
4. UAB „INGMAN LEDAI“ MARKETINGO STRATEGIJŲ FORMAVIMAS	80
4.1. UAB „Ingman ledai“ bendrosios marketingo strategijos formavimas	80
4.2. Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos parinkimo ir pozicionavimo strategijos.....	80
4.3. UAB „ Ingman ledai“ marketingo komplekso strategijos	83
4.4. UAB „ Ingman ledai“ marketingo strategijos kontrolė	85
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	90
PRIEDAI	93

LENTELĖS

1 lentelė Kai kurie galimi SSGG analizės veiksniai.....	17
2 lentelė Grupių ir poreikių sąsaja.....	36
3 lentelė Apklaustų vartotojų apibūdinimas	44
4 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal valgomųjų ledų pirkimą ir vartojimą	45
5 lentelė Valgomųjų ledų pirkimo dažnumas	46
6 lentelė Veiksniai, įtakoiantys vartotojų produktų pasirinkimą.....	47
7 lentelė Tam tikro respondentų elgesio, renkantis valgomuosius ledus, tyrimo rezultatai.....	50
8 lentelė Stambiausi valgomųjų ledų gamintojai pasaulyje.....	55
9 lentelė Lietuvos ledų rinkos išsivystymas 2001m – 2006 m.....	56
10 lentelė 2006 m. UAB „Ingman ledai“ prekių asortimentas	63
11 lentelė 2006 m. UAB „Ingman ledai“ pardavimų pasiskirstymas grupėse litrais (proc.)	64
12 lentelė UAB „Ingman ledai“ produkcijos pasiskirstymas prekybos sistemų parduotuvėse.....	68
13 lentelė Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė SSGG (SWOT)	72
14 lentelė Lietuvos ledų gamintojų vidutinė vieno litro ledų kaina vartotojui.....	79
15 lentelė Valgomųjų ledų gamintojų užimamos rinkos dalys	80

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai Šaltinis	12
2 pav. Marketingo strategijos kūrimo procesas	13
3 pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai	14
4 pav. Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys.....	16
5 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas	19
6 pav. Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai.....	20
7 pav. Aprėpties strategijos	23
8 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai	24
9 pav. Hipotetinis rinkos pasidalijimas	27
10 pav. Vertės suvokimo žvaigždė	29
11 pav. Prekės strategijos	32
12 pav. Augimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos.....	33
13 pav. Brandos stadijoje naudojamos marketingo strategijos	34
14 pav. Kainos ir kokybės strategijos.....	35
15 pav. Prekių paskirstymo būdai	37
16 pav. Tipiškos rėmimo strategijos.....	38
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal valgomųjų ledų pirkimą ir vartojimą	45
18 pav. Valgomųjų ledų pirkimo dažnumas	46
19 pav. Valgomųjų ledų gamybos įmonių produktų skonis vartotojų vertinimu	48
20 pav. Gamintojo ir gamintojo šalies svarbumas vartotojams renkantis pieno produktus	48
21 pav. Valgomųjų ledų atpažinimo tyrimo rezultatai	49
22 pav. Kainos įtaka sprendimui pirkti.....	49
23 pav. Kokybės ir kainos santykis sprendime pirkti.....	50
24 pav. Paskutinių trijų metų pieno produktų suvartojimo tendencijos vartotojų apklausos duomenimis	51
25 pav. UAB „Ingman ledai“ iš paukščio skrydžio.....	54
26 pav. Darbuotojų skaičiaus dinamika 2000 – 2006 m., vnt.	60
27 pav. 2006 metų asortimento pasiskirstymas	63
28. pav. 2006 metų ledų asortimento grupių pardavimai litrais (%)	64
29 pav. Tam tikrų reklamos priemonių, kaip skatinimo pirkti vertinimas, vartotojų požiūriu	69
30 pav. Sumažintos produkto kainos, papildomo produkto ar dovanėlės vertinimas vartotojų požiūriu.....	70
31 pav. Degustacijos ir artimųjų rekomendacijų, kaip skatinimo pirkti, vertinimas.....	71
32 pav. 2006 m. valgomųjų ledų gamintojų užimamos rinkos dalys	76

33 pav. Valgomųjų ledų importas iš Estijos, Lenkijos ir Latvijos	78
34 pav. Intensyvaus prekių paskirstymo strategija.....	85

IVADAS

Verslo aplinkai Lietuvoje būdinga sparti ekonominių ir socialinių procesų kaita. Lietuvos įmonės susiduria su rimta konkurencija vidaus rinkoje, konkuruojama ir su užsienio kompanijomis, siūlančiomis savo prekes ir paslaugas Lietuvoje. Verslo organizacijos, bandančios pritaipyti prie aplinkos pokyčių ir naujų konkurencijos sąlygų, ieško modernių veiklos organizavimo formų. Viena iš jų - marketingo veikla. Marketingas padeda sukurti atitinkamus produktus, kuriais pelningai siekiama patenkinti klientų poreikius, užmezgant su jais naudingus ryšius. Įmonei norint apsibrėžti tikslią orientaciją didesnei perspektyvai, norint parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, norint valdyti strateginius pokyčius, neišvengiama yra sukurti įmonės strateginio valdymo sistemą arba funkciją.

Temos aktualumas. Esant tokioms įtemptoms konkurencijos sąlygoms, marketingo strateginio planavimo ir valdymo aktualumas yra akivaizdus. Strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia įmonei daug privalumų.

Kuriant marketingo strategiją, paprastai išskiriama kokia nors problematiška, aktuali sritis: prekės ženklo valdymas, logistika, asortimento valdymas, vartotojo poreikių tenkinimo tendencijos ir kt. Tačiau tuo pačiu minėtos sritys yra labai aktualios kiekvienai įmonei ir negali būti pamirštos. Teisingai suformuota marketingo strategija padeda įmonei augti ir plėtoti savo veiklą.

Darbo problema. Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių bendrovės yra suinteresuotos suformuoti sėkmingą marketingo strategiją, tačiau atskiroms šios strategijos formavimo modelių struktūrinėms dalims skiriama nepakankamai dėmesio. Be to, kai kurie bendrovių veiksmai formuojant ir įgyvendinant marketingo strategiją (dėl informacijos stokos arba dėl nepakankamo susipažinimo su teoriniais marketingo strateginio planavimo aspektais) yra nepakankamai apgalvoti ir juose aptinkama trūkumų. Norint, kad vartotojai pasirinktų jų įmonės prekę iš daugelio siūlomų rinkoje, įmonei būtina išsiskirti iš konkurentų efektyviau panaudojant marketingo priemones ir būdus. Išėjis - marketingo strategijos suformavimas, numatant pagrindinių marketingo veiksmų vykdymą ir kontrolę.

Darbo objektas – marketingo strategija.

Darbo subjektas – UAB „Ingman ledai“.

Darbo tikslas – suformuoti uždaros akcinės bendrovės „Ingman ledai“ marketingo strategiją.

Darbo uždaviniai:

- 1.** Apibūdinti marketingo esmę, jo strategijas, išanalizuoti mokslinius informacijos šaltinius marketingo strategijos formavimo klausimais.
- 2.** Parengti valgomųjų ledų vartotojų apklausos anketas, atlikti apklausą ir išanalizuoti rezultatus.
- 3.** Išanalizavus UAB „Ingman ledai“ vidinę ir išorinę aplinkas, atlikti SSGG analizę.
- 4.** Nustatyti bendrovės marketingo tikslus.
- 5.** Išanalizuoti įmonės konkurentus.
- 6.** Suformuoti bendrą ir marketingo komplekso elementų strategijas.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Numeruota
+ Lygis: 1 + Numeravimo
stilius: 1, 2, 3, ... + Pradėti
nuo: 1 + Lygiuotė: Kairėje +
Lygiuoti: 1,27 cm +
Tabuliacija po: 1,9 cm +
Įtrauka: 1,9 cm

Hipotezė – UAB „Ingman ledai“ turi galimybę plėsti veiklą Lietuvos ir užsienio rinkose.

Darbo metodai – literatūros teminė analizė, valgomųjų ledų vartotojų anketinė apklausa, matematiniai – statistiniai skaičiavimai, duomenų sisteminimas ir apibendrinimas.

Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas:

Gauti rezultatai patvirtina, kad būtina apgalvotai ir nuosekliai planuoti, vykdyti ir kontroliuoti marketingo strategijos žingsnius. Praktinė prasme gauti tyrimų rezultatai leis patobulinti UAB „Ingman ledai“ marketingo strategijos formavimą, valdymą ir kontrolę. Darbas galėtų būti aktualus ne tik nagrinėjamai įmonei bet ir kitoms gamybinio pobūdžio įmonėms, siekiančioms tobulinti marketingo strateginio planavimo procesą bei pasirinkti optimalią marketingo strategiją.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO IR ĮGYVENDINIMO SPRENDIMAI

1.1 Marketingo strategijos samprata ir vaidmuo įmonės veikloje

Marketingo žinių ir patirties šiandien reikia įvairiuose verslo įmonės valdymo lygiuose dirbantiems žmonėms. Priimdami naujus sprendimus įmonės vadovai susiduria su informacijos stoka: prireikia tiek istorinių duomenų apie rinką, kurie yra būtini palyginimui ir tendencijoms nustatyti, tiek informacijos apie dabartinę padėtį rinkoje. Dažniausiai nuo marketingo žinių bei jo metodų tinkamo pritaikymo priklauso visos įmonės sėkmė.

Daugelis bendrovių veikia rinkoje neturėdamos konkretaus marketingo plano. Bet laikui bėgant keičiasi įmonių vadovų požiūris ir daugelis pradeda suvokti, kad neplanuoti – reiškia planuoti nesėkmę. Strateginis planavimas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas [30 p. 27]. Strateginis planavimas priverčia bendroves aiškiau suformuoti savo uždavinius bei politiką. Planavimas leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į vieningą visumą, taip pasiekiant geresnį bendrą rezultatą. [31 p. 379]. Strateginis planavimas, kaip ypatinga žmogiškosios veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija, per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove verslo organizacijose, glaudžiai susijusia su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystymosi procesų, su įvairiais organizacijų veiklos procesais.

Marketingo strategija – tai tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, kurios paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų [30 p. 332]. Marketingo strategija – tai sudėtinė verslo strategijos dalis. Marketingo strategija remiasi fundamentalių priemonių planavimu įmonės tikslams pasiekti, numatant įėjimą į rinkas ir marketingo programų naudojimą, kurios atitiktų išskeltus tikslus [41 p. 17].

R. Jucevičius marketingo strategiją apibūdina kaip verslo vieneto pastangas fokusuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis [12 p. 250].

1 pav. Pavaizduoti trys pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę. Tai – organizacija, vartotojai ir konkurentai.[12 p. 250].



1 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai Šaltinis

Marketingo strategija turi padėti atsakyti į tris pagrindinius klausimus [12 p. 251]:

1. Kur konkuruoti, tai yra nusakyti rinkas.
2. Kaip konkuruoti, tai yra numatyti konkuravimo priemonės ir būdus.
3. Kada konkuruoti, tai yra kada atlikti strateginius veiksmus.

Vertinant rinką, norint nuspręsti, kur konkuruoti, skirtumas tarp strateginių marketingo sprendimų ir marketingo veiklos valdymo sprendimų yra akivaizdus. Marketingo valdymo požiūriu, vartotojai segmentuojami į įvairias grupes atsižvelgiant į galimybes skirtingai panaudoti pagal jungtinio marketingo elementus, o strateginio marketingo požiūriu, šie segmentai identifikuojami pagal tai, kiek jie svarbūs įmonei, kad ši galėtų įgyti strateginį pranašumą prieš konkurentus.

1.2 .Marketingo strategijos formavimo procesas

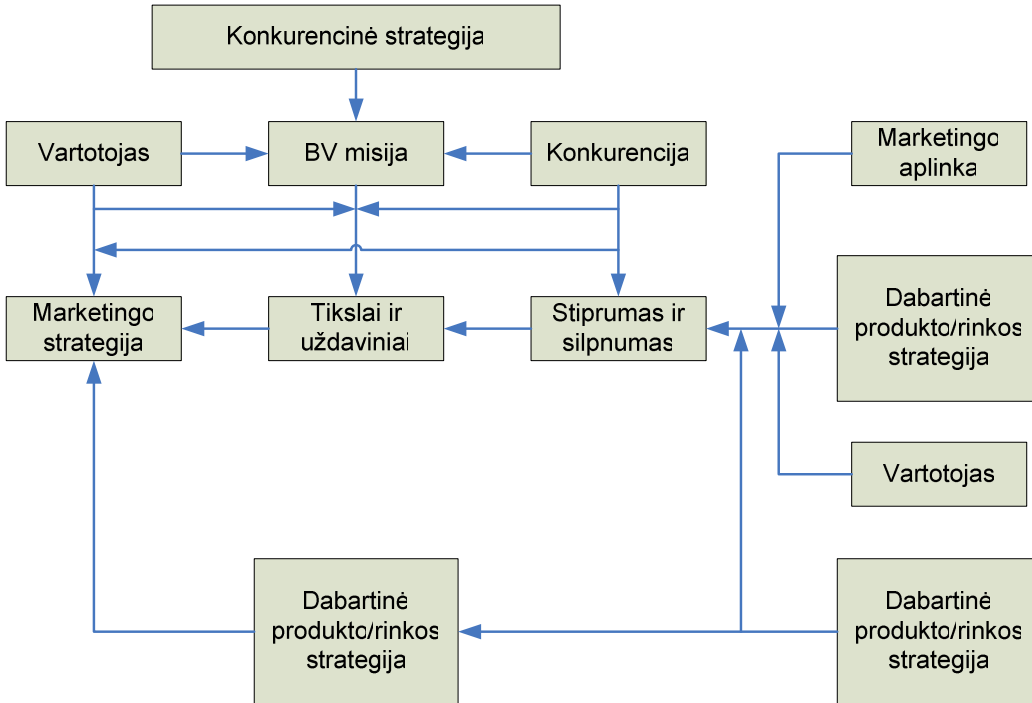
Marketingo strategijos formavimas prasideda nuo pardavimų apimtys ir kitų įmonės tiksluose numatytų rodiklių prognozės, darant prielaidą, kad įmonė toliau vykdo dabartinę marketingo strategiją ir nieko nekeičia [4 p. 42]. Jei prognozės atitinka iš karto marketingo tikslus – tuomet dabartinės marketingo strategijos keisti nebereikia, jeigu taip nėra, būtina kurti naują arba tobulinti šiuo metu esamą marketingo strategiją.

Formuojant marketingo strategiją reikia laikytis tam tikros struktūros. Įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia strategijos formavimo struktūras, bet iš esmės jos yra panašios. V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė knygoje „Marketingas“ (1999) pateikia tokią marketingo strategijos formavimo struktūrą:

1. Tikslinės rinkos parinkimas;

2. Pozicionavimo būdo pasirinkimas;
3. Atskirų marketingo komplekso elementų funkcinų strategijų pasirinkimas;
4. Konkuravimo būdo strategijos [30 p. 332]

Bendra marketingo strategijos rengimo logika pagal R. Jucevičių [12 p. 251] pateikta 2 pav.



2 pav. Marketingo strategijos kūrimo procesas

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: Monografija. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras psl.251

Iš paveikslo matyti, kad marketingo strategiją lemia bendra organizacijos strategija bei resursai, vartotojai, konkurentai bei esamoji marketingo situacija, taip pat marketingo komplekso elementų strategijos.

Tik du pagrindinius strategijos formavimo būdus išskiria autorius Harvey Donald [10 p. 64]:

1. Strategija yra formuojama planavimo logika, kai analizuojami ir nagrinėjami tikri faktai;
2. Strategija yra formuojama kūrybos logika, kai yra modeliuojama situacija ir elgsena joje.

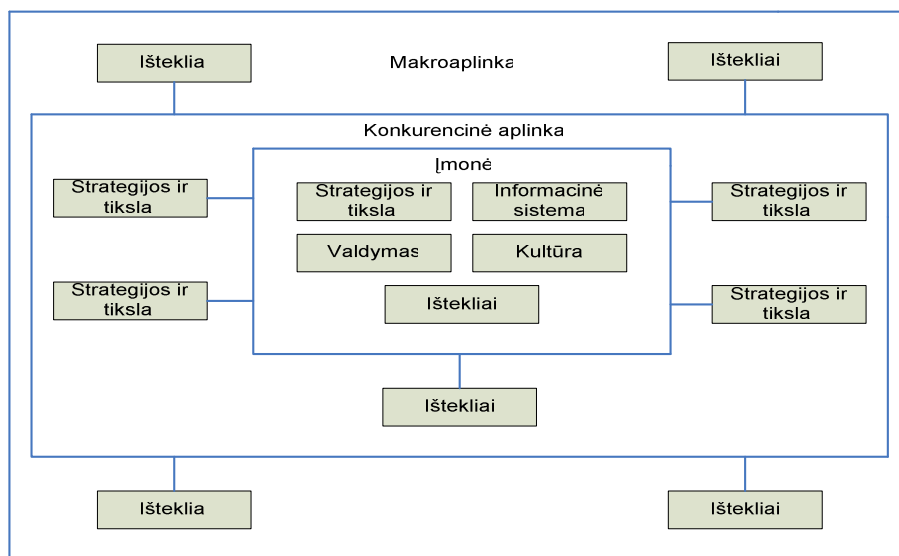
Marketingo strategijos parengimas – svarbus etapas kiekvienos įmonės veikloje. Tam įtakos turi strateginis planavimas, numatantis reikšmingus tikslų siekimo būdus ilgalaikiai perspektyvai. Ilgalaikių tikslų numatymas reikalauja iširti dabartinę situaciją įmonėje, nes esama situacija

atskleidžia daugelį trūkumų įmonės veikloje, padeda surasti privalumus, kurie būna reikšmingi marketingo strategijos rengime.

1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui

Pasak R. Jucevičiaus (1996), įmonės marketingo strategijos formavimas nevyksta vakuume, bet yra įtakojamas makroaplinkos – nekontroliuojamų aplinkos veiksnių, mikroaplinkos – visumos išorinių jėgų, kurioms įmonė, siekdama savo tikslų, gali turėti įtaką, bei pačios įmonės vidinės struktūros, kultūros, darbuotojų, gamybinių bei finansinių galimybių. Visi veiksniai tiriami kaip visuma galimybių konkurencingumui didinti.

Kad sukurta marketingo strategija veiktų efektyviai, būtina detaliai išanalizuoti marketingo išorinę ir vidinę aplinkas, įvertinant išorinės ir vidinės aplinkos dalyvius (3 pav)



3 pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai

Šaltinis: Marčinskas A., Dikšienė D. (2001). *Ekonomika*. Nr. 55 - 56. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

1.3.1. Išorinės aplinkos analizė

Išorinė aplinka yra veiksnių, esančių už organizacijos ribų – šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos, -visuma. Aplinkos permainos yra neišvengiamos. Sparčiai plintant technologinėms naujovėms, organizacijai svarbu turėti strateginį planą, numatantį ne tik galimas aplinkos permainas, bet ir jos prisitaikymo prie aplinkos būdus. Įvertindama išorės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, organizacija įgauna realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atsisako to, kas neatitinka jos galimybių. Dauguma išorinių veiksnių veikia įmonės kryptį ir veiklos pasirinkimą. Išorinę aplinką sudaro makroaplinka, ūkio šakos aplinka ir organizacijos veiklos aplinka.

Bendrąją makroaplinką sudaro ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai veiksniai, kurie dar kitaip vadinami PEST analize.

Ekonominiai veiksniai yra vieni iš svarbiausių. Dėl šių veiksnių gausybės į juos patogiaus žiūrėti kaip į visumą – bendrą ekonominę situaciją šalyje. Į ekonominių veiksnių grupę įeina ekonominis augimas, infliacijos lygis, nedarbo lygis, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investicijų klimatas, gamybos veiksnių kainos ir k.t.

Socialiniai veiksniai yra susiję su vertybėmis, požiūriais ir demografinėmis charakteristikomis. Tai požiūris į gyvenimo kokybę, vartotojų aktyvumas, švietimo lygis, išsilavinimo lygis, taip pat bendros demografinio lygio tendencijos ir gyvenimo lygio kilimas. Dinamiškas veiksnių kitimas gali smarkiai įtakoti organizacijos produktų paklausą ir žymiai įtakoti ir pakeisti organizacijos strateginius sprendimus.

Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus. Politiniai pasikeitimai gali lemti netgi ekonominį ir socialinį nestabilumą šalyje. Dėl šios priežasties įmonės privalo įvertinti įstatymų pasikeitimo galimybes – įmonių įstatymus, konkurencijos įstatymus, įdarbinimo, sveikatos apsaugos ir saugumo įstatymus – ypač, kai numatomi įstatymai gali turėti įtakos konkrečios įmonės veiklai [34 p. 100].

Technologiniams veiksniams tenka svarbus vaidmuo, nes pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia įmonių veiklos pobūdį ir tikslus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus gamybos ir marketingo metodus, naujus produktus. J. Kvedaravičiaus ir D. Lodienės (2002)manymu, organizacijai, kaupiančiai informaciją apie esamas naujas technologijas, labai svarbus technologinis prognozavimas. Tai palankios ateities numatymo ir jos galimo poveikio ūkio šakai bei pačiai organizacijai nustatymo procesas. [17 p.64].

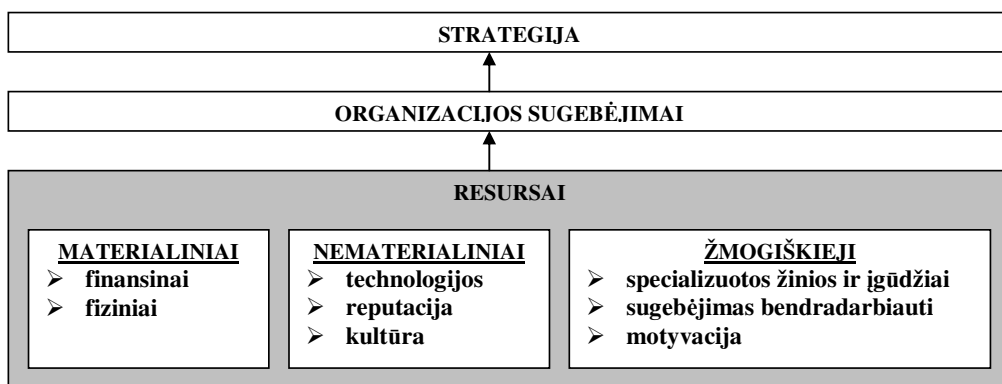
1.3.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidinės aplinkos veiksnių analizė naudojama įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti, ji yra vienas iš įmonės vidinės būklės įvertinimo būdų. Vidinė aplinka - tai veiksniai, glaudžiai susiję su įmone ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Vidaus veiksnių analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia įmonei apibūdinti savo suformuluotų uždavinių įgyvendinimo galimybes.

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 išteklių, finansų išteklių, operacijų išteklių*.

R. M. Grantas (1998) pateikia tokias svarbiausias strategines vidinės aplinkos analizės kryptis (žr. 4 paveikslą).



4 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 išteklių 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.

1.4. Vidinių privalumų ir trūkumų bei išorinių galimybių ir grėsmių nustatymas

Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie įmonės galimybes ir galimas kliūtis, tikslinga atlikti SSGG (SWOT) analizę. Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes.

Atliekant SSGG analizę, atkreipiamas dėmesys į įmonės situacijos analizės metu pastebėtas stipriąsias, silpnąsias bendrovės puses, galimybes ir grėsmes. Situacijos analizėje surenkama gausybė duomenų, kurių svarba bei patikimumas yra skirtingi. SSGG analizės metu šie duomenys yra surūšiuojami, kad būtų išryškinta svarbiausia situacijos analizės informacija. Šitaip atrenkamas ribotas kiekis svarbių duomenų, kurie parodo, į ką bendrovė turėtų sutelkti savo dėmesį. [14, p. 16]

R. Jucevičiaus teigimu [12, p.84] bendra šios analizės logika tokia nuoseklių veiksmų seka:

1. Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas.
3. organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksmių nustatymas.
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

1 lentelė

Kai kurie galimi SSGG analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Dominavimas rinkoje	Silpna pozicija rinkoje
Išplėtos bazinės kompetencijos	Bazinių kompetencijų stoka
Masto ekonomija	Pasenusios technologijos
Mažos gamybos išlaidos	Pernelyg didelės gamybos išlaidos
Vadybos patirtis	Nepatyrusi vadyba
Didelis finansinis potencialas	Silpnas finansinis potencialas
Pakankami gamybiniai pajėgumai	Gamybinių pajėgumų stoka
Novatoriškumas	Novatoriškumo stoka
Unikali architektūra	Prasta reputacija
Gera reputacija	Prasta produkto kokybė
Produkto diferenciacija	Neišplėtotas produkto aptarnavimas
Aukšta produkto kokybė	
Išplėtotas produkto aptarnavimas	

Galimybės	Grėsmės
Naujos rinkos ir segmentai	Nauji konkurentai
Produkto atnaujinimo galimybės	Konkurencijos agresyvumas
Diversifikacijos galimybės	Didėjantis klientų spaudimas
Rinkos augimas	Pakaitalų grėsmė
Silpna konkurencija	Mažas rinkos augimo tempas
Strateginė erdvė	Ekonominis nuosmukis
Palankūs demografiniai pokyčiai	Technologinis atsilikimas
Palanki makroekonominė aplinka	Neaiški politinė situacija
Palanki politinė situacija	Neaiški makroekonominė situacija
Ekonominis pakilimas	Nepalankūs demografiniai pokyčiai
Plačios tarptautinės galimybės	Tarptautiniai barjerai plėtrai

Šaltinis: A. Vasiliauskas Strateginis valdymas Enciklopedija 2002 p.143

Pagrįstas organizacijos pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas.

Akivaizdu, kad kiekvienos konkrečios organizacijos SSGG (SWOT) analizė yra savita. Svarbiausia – realiai vertinti savo paties ir konkurentų stiprybes ir silpnybes. Apibendrinant būtina paminėti, jog SSGG analizės metodas dažnai naudojamas renkantis marketingo strategiją rinkoje, nes jis padeda atlikti pirminę įmonės dabartinės ir būsimos padėties analizę.

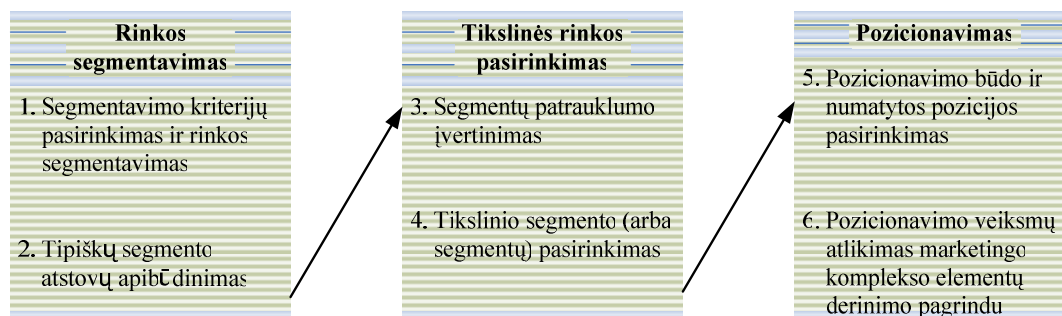
1.5. Bendrosios marketingo strategijos formavimas

1.5.1. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas

Rinkos segmentavimas tai rinkos skaidymas į atskiras pirkėjų grupes pagal jų poreikius, charakteristikas, elgsenos ypatybes. Toms grupėms gali būti reikalingi skirtingi produktai arba rinkodaros kompleksai. [14, p.324]

Segmentavus vartotojų rinką svarbus tampa pozicionavimo strategijos parinkimas, kuris užtikrins efektyvų lėšų bei kitų resursų panaudojimą.

Kaip teigia S. Urbonavičius ir R. Ivanauskas yra trys bendrosios marketingo strategijos formavimo etapai: rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas (5 pav.).



5 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas (modifikuota pagal Kotler P., Armstrong

Šaltinis: Urbonavičius, S., Ivanauskas, R. (2003). *Ekonomika: mokslo darbai* Nr. 63, 32, p. 103.

Iš pateiktos schemos matome, kad pozicionavimo prielaidos yra segmentavimas, kurio metu išskiriami ir apibūdinami rinkos segmentai, ir tikslinio rinkos segmento (arba segmentų) pasirinkimas, įvertinant ir atsirenkant tuos segmentus, į kuriuos bus nukreiptos įmonės pastangos. Pozicionavimo metu tikslinėje rinkoje kuriamas tam tikras įvaizdis, įvertinant keturis pagrindinius marketingo komplekso elementus.

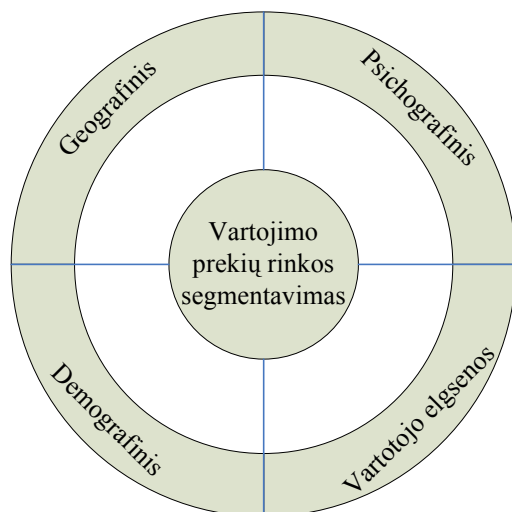
Rinkos segmentavimas J. Maščinskienės, R. Kuvykaitės (2004) nuomone, taikomas daugelyje marketingo veiklos sričių - formuojant įmonės marketingo strategiją, parenkant rėmimo veiksnius, kuriant prekių reklamą ir t.t. Būtina pabrėžti, kad rinkos segmentavimas pagal vieną požymį dažniausiai nesuteikia pakankamai informacijos, todėl paprastai derinami keli požymiai.

Taigi atlikti rinkos segmentavimą - vadinasi, išspręsti vartotojų tipologijos, arba klasifikavimo pagal požymius, uždavinį. Nustačiusi ir išanalizavusi segmentus, įmonė gali pasirinkti, kuriuos segmentus ji aptarnaus. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes prie vartotojų poreikių, o tai savo ruožtu prisideda prie konkrečių prekių konkurencingumo ir pardavimo apimtys padidinimo rinkoje.

Prieš segmentuodama įmonė pasirenka požymius, pagal kuriuos skirstys rinką į segmentus. Vartojimo prekių ir gamybinės paskirties prekių rinkų segmentavimo požymiai yra skirtingi.

Šiame darbe bus analizuojami tik vartojimo prekių segmentų požymiai, nes tai susiję su nagrinėjamos įmonės prekėmis.

Vartojimo rinkos segmentavimo požymiai parodyti 7 paveiksle.



6 pav. Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai

Šaltinis: G. Armstrong, P. Kotler (2000). Marketing: An Introduction, 5th edition. Upper Saddle River New Jersey:Prentice Hall. p. 189.

Geografinis segmentavimas nurodo populiacijos gyvenamą vietą. Daugelis įmonių šiandien kuria regionines rinkodaros programas – savo produktus, reklamą, pardavimo rėmimą pritaikydamos pagal atskirų regionų, miestų ir netgi mikrorajonų poreikius; kitos mėgina rasti naujų teritorijų ir įsitvirtinti jose [14, p.189]

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.

Pagal amžių vartotojus galima suskirstyti į keletą grupių: vaikai, paaugliai, suaugusieji ir pensinio amžiaus žmonės.

Skirtingo amžiaus žmonės perka ir vartoja nevienodas prekes. Įmonė turi nuspręsti, kokio amžiaus vartotojų grupė jai patraukliausia, ir į tai nukreipti marketingo veiksmus.

Dauguma įmonių rinką skirsto pagal žmogaus lytį. Tai ypač būdinga įmonėms, gaminančioms kosmetiką bei tekstilės prekes. Reikia pažymėti ir tai, kad daugumą asmeninio vartojimo prekių perka moterys. Jos perka prekes ne tik sau, bet ir kitiems šeimos nariams, taip pat ir tas prekes, kurios bendrai naudojamos šeimoje.

Vartotojo išsilavinimo lygiu ir užimamomis pareigomis taip pat galima remtis išskiriant rinkos segmentus. Išsilavinę ir aukštas pareigas užimantys žmonės pirks brangesnes prekes.

Vartotojai į grupes gali būti skirstomi ir pagal pajamas. Geriausia rinka segmentuoti pagal šeimos mėnesines ar metines pajamas, o dar tiksliau – pagal pajamas, tenkančias vienam šeimos nariui. Nuo šeimos pajamų lygio priklauso vartojimo struktūra.

Psichografinis segmentavimas. Psichografinis rinkos segmentavimas remiasi vartotojų suskirstymu į grupes pagal psichologinius požymius. Prie psichologinių požymių priskiriama:

- nuostata (nuomonė) tam tikrų prekių ar prekės grupių atžvilgiu;
- svarbiausi asmenybės požymiai (charakterio savybės, komunikabilumas, savarankiškumas, konservatyvumas ir pan.);
- elgsenos požymiai (gyvenimo, pirkimo įpročiai).

Pavyzdžiui, įmonės, skirstydamos vartotojus pagal jų asmenybės bruožus, gali siūlyti prekes tik konservatyviems arba tik savarankiškiems, arba tik agresyviems klientams. Asmeninio vartojimo prekes gaminančios įmonės dažnai vartotojus į grupes skirsto pagal jų elgseną, kadangi vartotojo gyvenimo stilius lemia, kokias prekes jis perka ir vartoja. *Segmentavimas pagal vartotojo elgseną.* Rinką galima padalyti į segmentus, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti. Sprendžiamas, ar pirkti, ar nepirkti, kiekvienas vartotojas motyvuoja savaip. Įmonės gali atlikti segmentavimą ir pagal prekės vartojimo intensyvumą. Vartotojai, kurie perka daug tos pačios rūšies prekių, sudaro didį rinkos segmentą.

Įmonė pasirinkusi vieną tikslinę rinką, naudos koncentruotą marketingą, o pasirinkusi dvi tikslines rinkas – diferencijuotą marketingą.

Kiek tikslinių rinkų pasirinkti ir kokią marketingo strategiją taikyti, priklausys nuo to, kokius vartotojų poreikius įmonė gali patenkinti geriausiai.

Segmentavimas suteikia įmonei galimybę išvelgti, kurios rinkos yra pelningos [2, p. 35]. Suskirsčius rinką į segmentus, bendrovė turi įvertinti tuos segmentus ir nuspręsti, kiek ir kokius segmentus ji pasirinks kaip tikslinius.

Atlikus segmentavimą nustatoma tikslinė rinką.

Tikslinė rinką – tai vartotojų grupė, turinti panašių poreikių, į kuriuos orientuodamasi įmonė kuria marketingo strategiją. Tikslinės rinkos nustatymo esmė ir būtinybė yra ta, kad įmonė segmentavimo būdu suskaidys rinką į atskirus segmentus ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, galės tikslingai rinktis vartotoją [32, p. 123].

Suskirsčiusi rinką į atskirus segmentus, įmonė nusprendžia:

- Kuris ar kurie segmentai yra patraukliausi;
- Kiek ir kokius rinkos segmentus apims.
- Tikslinė rinką galima rinktis vieną ar kelis segmentus.
- Pagal pasirinktą tikslinę rinką skiriamos šios marketingo strategijos:
 - Koncentruotas marketingas;
 - Diferencijuotas marketingas;
 - Nediferencijuotas marketingas [31, p. 385]

Koncentruotas marketingas – tai tokia marketingo strategija, kai įmonė stengiasi sutelkti visas pastangas tik į vieną tikslinę rinką ir jai įvaldyti naudoja specialiai pritaikytą marketingo kompleksą.

Koncentruoto marketingo privalumas tas, kad įmonė, gerai žinodama savo vartotojų poreikius, užima stiprią poziciją rinkoje. Be to, įmonės specializacija leidžia sumažinti gamybos kaštus, padidinti pardavimo apimtis bei išlaidas marketingui. Užimdama lyderio poziciją rinkoje, įmonė sutrumpina investicijų atsipirkimo laiką. Tačiau taikant koncentruotą marketingą padidėja rizika. Pasirinktas vienas tikslinis rinkos segmentas gali nepateisinti įmonės lūkesčių, gali atsirasti naujų konkurentų, kurie susilpnins įmonės poziciją šiame segmente. Todėl koncentruotą marketingą dažniausiai taiko mažos įmonės. Jos užima mažus rinkos segmentus ir sėkmingai konkuruoja su stambiais įmonėmis, kurioms tokie segmentai nepatrauklūs dėl jų mažumo.

Diferencijuotas marketingas – tai tokia marketingo strategija, kai įmonė atskiroms tikslinėms rinkoms įvaldyti naudoja skirtingus, specialiai joms pritaikytus marketingo kompleksus.

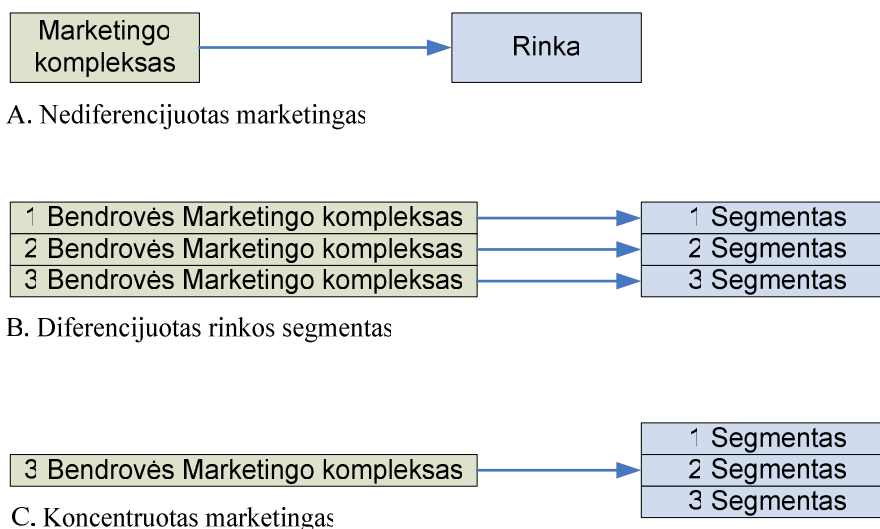
Pateikdama kiekvienai tikslinei rinkai skirtingas prekes, įmonė tikisi padidinti pardavimo apimtis. Tačiau didėja ir išlaidos, būtent:

- išlaidos prekės modifikavimui, susijusios su mokslo tiriamaisiais darbais, naujos technologijos įdiegimu ar specialios įrangos įsigijimu;
- gamybos išlaidos, kurios yra didesnės gaminant daug skirtingų, o ne vienodų prekių;
- administracinės išlaidos marketingo tyrimams, paskirstymui ir rėmimui, kadangi įmonė rengia skirtingus marketingo kompleksus, orientuotus į tikslinę rinką;
- rėmimo išlaidos, susijusios su reklamine kampanija ir pardavimo skatinimu, nes įmonė rengia reklaminę kampaniją kiekvienai tikslinei rinkai atskirai.

Kadangi taikant diferencijuotą marketingą didėja pardavimų apimtys, o kartu ir išlaidos, įmonei reikia vengti rinkos dalijimo į mažus segmentus. Pasirinkusi didelius segmentus, kurių vartotojai nuolat perka įmonės prekes, ji gali gauti pakankamai didelį pelną.

Nediferencijuotas marketingas – tai tokia marketingo strategija, kai įmonė visai rinkai įvaldyti naudoja vieną universalų marketingo kompleksą.

Nediferencijuotą marketingą visų pirma naudoja įmonės, kurios svarbiausia konkuravimo priemone laiko kuo mažesnę kainą arba dėl kitų priežasčių nusprendžia nesitaikyti prie smulkesnių vartotojų grupių poreikių.



7 pav. Aprėpties strategijos

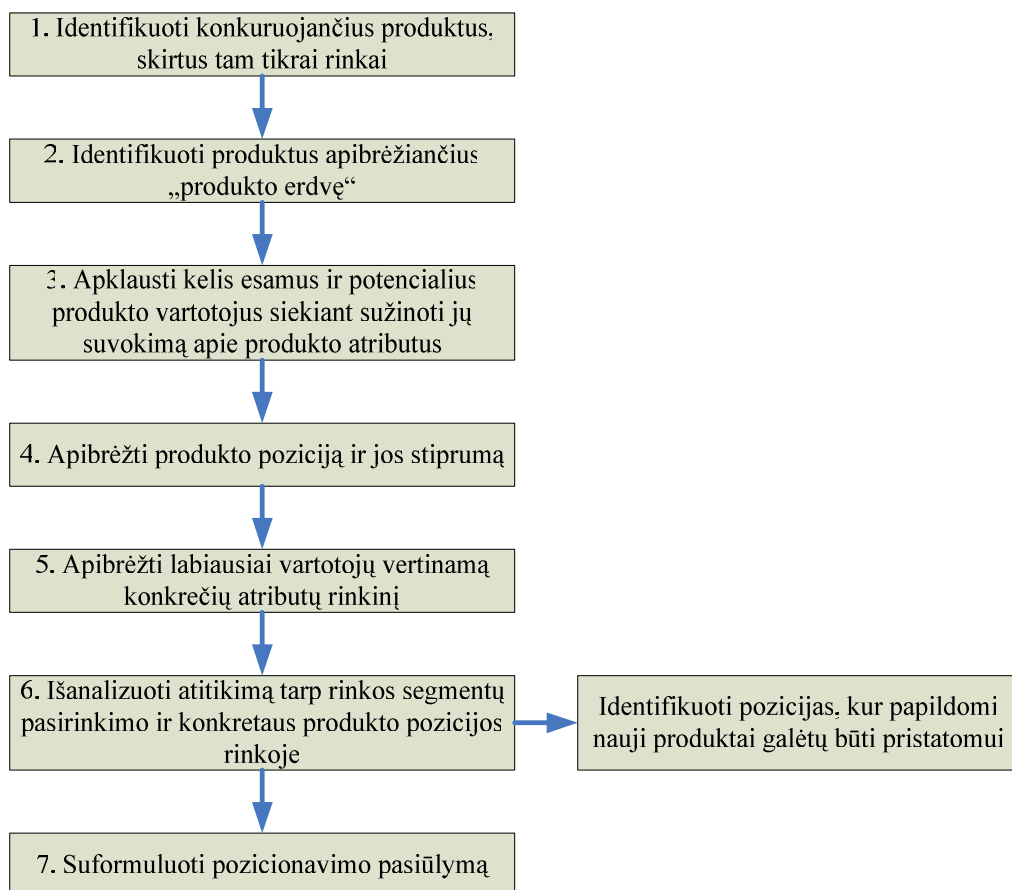
Šaltinis: Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas, p. 354.

Pasirinkus tikslią rinką, marketingo priemonėmis pereinama prie **pozicionavimo**.

R. Urbanskienės teigimu, pozicionavimas – tai metodas, padedantis įvertinti ir suprasti savo ir konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų produkto konkurencingumą.

Strateginis pozicionavimas iš esmės yra verslo strategijos veidas. Būtent pozicionavimas apibrėžia, kaip verslą suvokia vartotojai, darbuotojai, tiekėjai lyginant jį su konkurentų pozicijomis rinkoje. Kuriant produkto pozicionavimą, jis privalo būti ilgalaikis (t.y. nukreiptas į ateitį), kad būtų įmanoma įgyti poziciją vartotojų mintyse prieš konkurentus. Įmonės pozicionavimas būtinai turi atspindėti įmonės strategiją. Jei prekės ženklo pozicionavimą dar įmanoma palikti patiems vartotojams, tai to jokių būdu nereikėtų daryti su organizacijos pozicionavimu.

Walker (2002) pateikė tokį pozicionavimo proceso modelį, kuris gali būti taikomas prekėms ir paslaugoms, vidinėms ir tarptautinėms rinkoms, naujiems ir egzistuojantiems produktams (8 pav.). Tai nereiškia, kad tam tikri produktą apibrėžiantys determinantai išliks vienodi skirtingose kultūrose ar netgi skirtinguose rinkos segmentuose – netgi priešingai – determinantai paprastai linkę būti skirtingais.



8 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai

Šaltinis: Walker E. et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. New York: Mc-Graw Hill., p. 177.

Pagal šią pozicionavimo proceso žingsnių seką, marketingo specialistai, pirmiausia turi nustatyti produktus, su kuriais konkuruos jų pristatomos prekės (1 žingsnis), tada apibrėžti svarbiausius tikslinei auditorijai produkto atributus (2 žingsnis), apklausti vartotojus, kaip jie suvokia skirtingus pasiūlymus, šiuo metu esančius rinkoje (3 žingsnis), gautus duomenis apibendrinti ir išsiaiškinti, kokią poziciją dabar užima prekinis ženklas bei jo konkurentai vartotojų suvokime (4 žingsnis), įvertinti labiausiai patinkančias vartotojui determinantų kombinacijas (5 žingsnis), išsiaiškinti, koks yra atotrūkis tarp to, ką labiausiai vertina vartotojai ir siūlo įmonė (6 žingsnis) bei suformuluoti produkto pozicijos apibrėžimą.

Pozicionavimo sprendimai negali būti daromi anksčiau, negu išanalizuojamos perspektyvos ir konkurentų turima padėtis rinkoje. Taip pat apie pozicionavimą negalima daryti sprendimų prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes, nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės [30, p.334]. Antra vertus, pozicionavimo strategiją reikia numatyti anksčiau, negu priimami sprendimai dėl konkrečių marketingo komplekso elementų.

1.5.2. Konkuravimo būdo strategijos

Konkurencinės strategijos – tai strategijos, kuriomis naudodamasi bendrovė gali užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais. Šių strategijų dėka bendrovė įgyja didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą. [14, p.423]

Kiekvieną kompanijos taikoma strategiją būtų galima vadinti jos konkuravimo strategija, nes strategija dažnai tapatinama su įmonės ateities planais. Norint sėkmingai vystyti įmonės veiklą ir plėtrą, reikia turėti parengtą stiprią verslo strategiją. Skirtumas tarp stiprios ir silpnos verslo strategijos yra mokėjimas kurti priemones ir priėjimus, galinčius užtikrinti solidų konkurencinį pranašumą. [21, p.37]

Pabedinskaitės A. ir Žuko R. (2003) teigimu, verslo strategijos, teikiančios tvirtą konkurencinį pranašumą, sukūrimas turi tris aspektus:

- 1) Nustatymas, kur kompanija turi didžiausius šansus laimėti konkurencinę kovą,
- 2) Tokių prekių charakteristikų sukūrimas, kurios leistų pritraukti pirkėją ir išskirtų kompaniją tarp kitų konkurentų,
- 3) Priešininkų konkurencinių priemonių neutralizavimas.

Įmonės strategija kuriama tam, kad įgyti konkurencinį pranašumą, t.y. įmonės gebėjimą sukurti didesnę negu konkurentai vertę, tuo pat metu siekiant didesnio pelningumo negu vidutinis toje šakoje. Įmonė turi tris galimybes arba būdus konkuravimo strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti:

- 1) adaptuodamasi išorinėje aplinkoje,
- 2) savo vidaus ištekliais ir jų organizavimu bei valdymu,
- 3) užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ir aplinka.

Konkuravimo būdo strategijos ne visada atskirai įvardijamos ar išskiriamos į atskirą grupę. Taip yra dėl to, kad bet kurią marketingo strategiją galima laikyti tokia, nes kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų poreikių tenkinimo, bet ir konkuravimo klausimus. Tarkime, pasirenkant tikslią rinką drauge tarsi pasirenkami ir ją jau aptarnaujantys konkurentai, su kuriais čia teks susiremti tiesiogiai. Pasitaiko, kad labai patrauklių rinkos segmentų tenka atsisakyti vien dėl juose dirbančių konkurentų stiprumo. Pozicionavimas irgi yra ne kas kita kaip kovos su konkurentais dalis. Juo visų pirma siekiama išsiskirti, o vėliau dėl savo išskirtinumo sulaukti palankios pirkėjų reakcijos. Bet kuri atskiros funkcinės marketingo srities strategija taip pat

neabejotinai dalyvauja konkurencinėje kovoje. Tačiau kai kurie autoriai mano, kad visa tai dar nepakankamai išryškina konkurencinį marketingo strategijų aspektą.

„Arthur D. Little“ konsultantai išskiria šešias konkuruojančių įmonių padėtis rinkoje [31, p.385]:

1. Dominuojanti;
2. Stipri;
3. Palanki;
4. Stabili;
5. Silpna;
6. Neperspektyvi.

Dominuojančią padėtį užimanti įmonė ne tik pati gali laisvai priimti strateginius sprendimus, bet netgi „diriguoja“ konkurentų veiklai. Konkurentai priversti arba prisitaikyti, arba ieškoti atsako į dominuojančios įmonės veiksmus.

Stiprią padėtį rinkoje užimančios įmonės yra pakankamai savarankiškos ir pajėgios įgyvendinti nepriklausomą strategiją. Jos gali atremti konkurentų atakas ir yra įsitvirtinusios rinkoje ilgam.

Palankią padėtį užimančios įmonės turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia gerokai sutvirtinti jų padėtį rinkoje. Tam būtina tinkamai įgyvendinti tais pranašumais pagrįstas marketingo strategijas

Stabilią padėtį užimančios įmonės gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų. Tačiau jų galimybės pagerinti darbinę padėtį nėra didelės.

Silpną padėtį užimančių įmonių rodikliai yra nepatenkinami, tačiau jos turi objektyvių galimybių pagerinti padėtį. Įmonei reikia rinktis, imtis ryžtingų veiksmų šioje rinkoje ar keisti veiklos pobūdį.

Neperspektyvi padėtis nusako atvejį, kai įmonės rodikliai yra blogi ir nėra būdo jiems pagerinti. Įmonė turi imtis kitokios veiklos.

Šis grupavimas vertina įmonių padėtį vien marketingo požiūriu ir nėra pagrįstas aiškiais kiekybiniais rodikliais, pvz.; kiekvieno konkurento užimama rinkos dalimi. P. Kotleris siūlo kitoki, labiau rinkos dalimi pagrįstą skirstymą [31, p.385].

Jo nuomone, konkurentus galima suskirstyti į:

1. Lyderius;
2. Persekiotojus;
3. Sekėjus;
4. Nišų užpildytojus.

Tipiškoje rinkoje galima netgi apytikriai nusakyti kiekvienai iš šių grupių tenkančią rinkos dalį.

Lyderis 40%	Persekiotojas 30%	Sekėjai 20%	Nišų užpildytojai 10%
----------------	----------------------	----------------	-----------------------------

9 pav. Hipotetinis rinkos pasidalijimas

Šaltinis: Pranulis V. ir kt. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas psl 389].

Šitokio skirstymo esmė yra ta, kad kiekvienas iš išvardintų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

Įmonės visame pasaulyje išbandė kiekvieną įmanomą priemonę konkurentams nukonkuruoti ir įgyti pranašumą rinkoje. Kadangi įmonių vadybininkai, kurdami strategiją, stengiasi ją pritaikyti prie savo įmonės situacijos ir rinkos aplinkos, yra daugybė strategijos variantų. Ta prasme, konkuravimo strategijų gali būti tiek, kiek yra bandančių konkuruoti kompanijų. Tačiau atmetus visus skirtumus, skiriami tokie pagrindiniai konkuravimo strategijų tipai:

1. Žemų kainų;
2. Diferenciacijos;
3. Nišos orientacijos.

Žemų kainų strategija, vertinama kaip pagrindinė biznio strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos šerdis – įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas [12, p.33]

Žemų kainų strategija yra veiksminga konkuravimo priemonė tose rinkose, kur daugelis vartotojų yra jautrūs kainai. Jos tikslas yra įgyti žemų kaštų pranašumą prieš konkurentus ir nustatčius žemesnes produktų kainas negu konkurentai, užkariauti jų rinkos dalį, arba parduoti produkciją tokia pat kaip konkurentų kaina ir gauti didesnę pelną.

R. Jucevičius (1998) pateikia tokius žemų kainų strategijos privalumus:

1. Tiesioginių konkurentų atžvilgiu tokia strategija leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti “kainų karą” ir jaustis jame saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo veiksnius, svarbius konkurentui, ir tuo susilpninti jo konkurencingumą; plėsti savo rinkos dalį.
2. Potencialių konkurentų atžvilgiu ši strategija bene patogiausia, kadangi sumažina tokių firmų interesą įeiti į rinką: įėjimo kaštai visuomet yra didesni, o pelnas dėl žemesnių kainų negarantuotas.

3. Pirkėjų atžvilgiu nauda yra dvejopa. Masinis pirkėjas tampa lojalesnis tokią strategiją naudojančiai firmai, o pirkėjų, perkančių dideliais kiekiais ir dėl to turintis didelę derybinę jėgą, įgijimas suteikia tam tikrą saugumą konkuruojant su artimiausiu, panašią strategiją pasitelkusi konkurentu.
4. Tiekėjų atžvilgiu tai kiek kontroversinė strategija, kadangi siekiama ir taupyti įsigijimo kaštus, o antra vertus, dėl įvairiose etapuose gautos ekonomijos galima strategiškai svarbiems tiekėjams mokėti brangiau.
5. Pakaitalų atžvilgiu situacija yra analogiška kaip tiesioginių ir potencialių konkurentų atveju.

Diferenciacijos strategijos esmė yra pelno firmai gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai. Diferenciacijos strategijoje sujungiamas supratimas apie produktą ir vartotoją, taip pat poreikio nustatymo ir jo tenkinimo būdai. Diferenciacijos strategija veiksminga kai pirkėjų poreikiai ir pirmenybės yra labai skirtingi, kad būtų patenkinti standartizuotu produktu. Sėkmingai diferenciacijos strategiją taikanti įmonė atidžiai tiria vartotojų poreikius ir elgesį, siekdama sužinoti kas jiems svarbu ir vertinga. Tada ji savo produkcijai suteikia tokias savybes, kurias vartotojas vertina. Taikant diferenciacijos strategiją konkurencinis pranašumas įgyjamas, kada pakankamai daug pirkėjų yra patrauklios diferencijuoto produkto savybės.

Sėkminga diferenciacija leidžia įmonei: nustatyti aukštesnę produkto kainą, ir/arba parduoti daugiau produkcijos (nes dėl diferencijuoto produkto savybių yra pritraukiami nauji vartotojai), ir/arba įgyti didesnę vartotojų lojalumą įmonės prekės ženklui (nes kai kuriuos vartotojus stipriai vilioja diferencijuotos produkto savybės) [33, p.52]

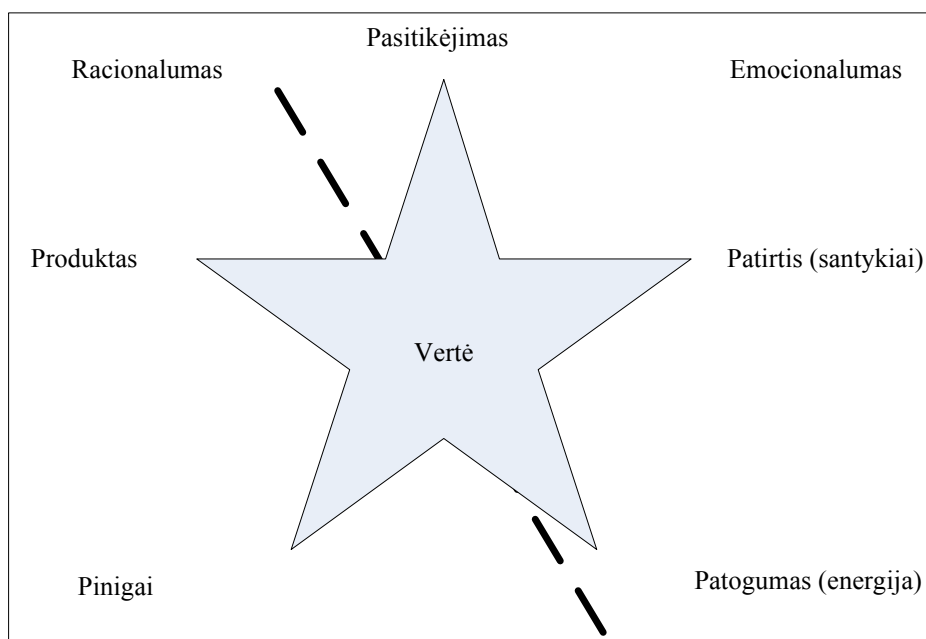
Nišos orientacijos strategijos esmė - organizacija analizuoja specifines klientų reikmes, pasirenka vieną siaurą rinkos segmentą (nišą) ir visas pastangas sutelkia įsitvirtinimui šiame segmente. Įmonės produktas ar paslauga maksimaliai orientuojamas į klientų reikmes pasirinktame rinkos segmente.

Augant rinkoms dauguma konkurencinių pranašumų sumažėja, atsiranda daugiau pasirinkimo galimybių, dėmesys į kainas didėja, o vartotojų ištikimybė silpsta. Todėl neišvengiamai kyla klausimai, kaip su tuo kovoti, kokias strategijas kurti, kaip įgauti pranašumą, kurį vertintų vartotojas? Vienas iš būdų - pasinaudoti lojalumo (ištikimybės) programomis [35, p.31]

Klientų lojalumo programomis naudojasi vis daugiau įmonių visame pasaulyje. Įmonių klientų išlaikymo strategija nebėra paremta vien esamų produktų ir paslaugų gerinimu, ji vis

dažniau remiasi klientų ištikimybės skatinimo programomis. Didėjantis klientų lojalumas – vienas iš svarbiausių pelno gavimo garantų.

R. Tijūnaitienė, A. Mikalauskienė, M. Vekterytė (2002) lojalumo programas siūlo, kaip viena iš į klientą orientuotų strategijų kūrimo formų, siekiant jų ištikimumo, kurios kertinis akmuo – papildomos vertės kūrimas, kai pagrindiniai bendrovės pasiūlymai papildomi maloniomis ir patraukliomis paslaugomis, individualesniais ryšiais, kurie atspindėtų kiekvieno kliento ilgalaikių vertybių perspektyvas. Jų teigimu, vertė paprastai nusakoma kaip tam tikra lygybė tarp pasitenkinimo arba kokybės ir kainos. Pinigai ir produktas yra aiškiai suvokiami, paremti logika, lengvai paaiškinami, todėl jie priklauso racionaliajai žvaigždės pusei. Tačiau jei vartotojai perka prekes tik dėl jų patrauklios kainos, tai šiai prekei ar paslaugai, tiksliau jų pardavimui gresia rizika, nes tai tęsis tik iki tol, kol konkurentas pasiūlys geresnės kokybės prekę už tą pačią kainą. Skirtumas tarp emocinės ir racionalios žvaigždės pusės pavaizduotas 10 paveiksle.

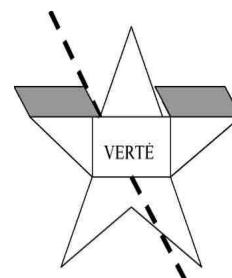


10 pav. Vertės suvokimo žvaigždė

Šaltinis: Tijūnaitienė, 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

Kaina ir produktas yra labai svarbūs elementai, tačiau jie svarbūs tik įeinant į rinką šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, bet ne siekiant ilgai išlikti ir savo vartotojus ar klientus paversti lojaliais. Kiti trys vertės kūrėjai – priešingoje vertės pusėje:

- Bešališkumas (pasitikėjimas) yra pasitikėjimo, kurį tam tikra prekė užsitarnauja, ir identiteto, kuris leidžia vartotojui pajusti emocinį ryšį, kombinacija;



- Patirtis (santykiai) yra ryšiai, paremti klientų bei ženklų sąveika;
- Patogumas (energija) yra klientų pastangų ir laiko sąnaudos, skirtos įsigyti prekei ar paslaugai.

Į klientą orientuotas lojalumą užtikrinančias strategijas lengviau perpras ir įgyvendins ta bendrovė, kuri pasižymi ryčių kūrimo tradicijomis arba kuri gali sau leisti „švaraus“ starto prabangą, nei jai iš paskos nėra jokios nešvarios praeities, seno mąstymo ir pan. Minėtas strategijas (*didinančias vertę, stiprinančias ryšius, demonstruojančias patikimumą*) įgyvendinti nėra lengva, tačiau pradėjusios veikti jos tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu [35, p.35].

Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra veiklų sistema, kuri sudaro organizacijos veiklos grandinę. Atskirų veiklų indėlis į vertės kūrimą organizacijoje nėra vienodas. Vertės sistema leidžia analizuoti organizaciją, kaip sistemą, apimančią tiekėjus, platintojus ir klientus. Konkurentai gali naudoti tas pačias arba skirtingas vertės sistemas: vieni tiekėjai arba platintojai gali būti geresni už kitus pagal kainas, greitesnes paslaugas, produkto patikimumą. Naudojant geresnių tiekėjų arba platintojų paslaugomis galima įgyti realų konkurencinį pranašumą [40, p.148]

Priklausomai nuo pasitelktos strategijos, firmos skirtingai elgiasi šiuose grandinės etapuose ir įgyja skirtingą konkurencinį pranašumą ar bent sugebėjimus jį suformuoti.

1.6. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė

Kuriant nuoseklią atskirų marketingo komplekso elementų funkcinę strategiją, pagrindinės alternatyvos apima:

- Marketingo komplekso elemente „prekė“: strateginius sprendimus asortimento, kokybės, prekių vardų naudojimo klausimais;
- Marketingo komplekso elemente „kaina“: strateginius sprendimus naujų prekių kainų („skverbimosi“, „nugriebimo“, „į konkurentus orientuota“ strategijos), nuolaidų taikymo, mokėjimo sąlygų klausimais;
- Marketingo komplekso elemente „paskirstymas“: strateginius sprendimus paskirstymo intensyvumo (išskirtinio, atrankinio, intensyvaus paskirstymo strategijos);

Marketingo komplekso elemente „rėmimas“: sprendimus pasirenkant bendrą rėmimo strategiją („stūmimo“, „traukimo“ ar mišrią), strateginius sprendimus biudžeto paskirstymo, atskirų rėmimo veiksmų lyginamosios reikšmės klausimais. [31, p.386]:

Marketinge labai svarbus yra sugebėjimas :

- pateikti vartotojui paklausia prekę ar paslaugą;
- teisingai nustatyti kainą;
- tinkamai parinkti paskirstymo kanalus;
- organizuoti rėmimą [15, p.45]

Kiekvieno šio komponento reikšmė marketinge priklauso nuo daugelio veiksnių: šakos specifikos, įmonės tikslų ir uždavinių, jos dydžio, rinkos ypatumų ir pan.

Kiekvienas iš keturių pagrindinių marketingo elementų jungia savyje dar daugybę komponentų, kuriuos būtina taip pat įvertinti formuojant marketingo strategiją.

1.6.1. Prekės strategijos formavimas

Prekę marketingo komplekse – tai visuma fizinių ir funkcinių savybių, skirtų vartotojo poreikiams tenkinti [7, p.28]

Pristatant prekę būtina pabrėžti ne tik savybes, bet ir akcentuoti jų teikiamą naudą. Prekę įmonė turi pristatyti įvairiais aspektais: prekės parametrais (charakteristika), prekės ženklais, pakuote, garantija, aptarnavimo lygiu ir pan.

Kiekviena įmonė stengiasi tobulinti savo prekių asortimentą. Koks jis turi būti, tai priklauso nuo įmonės tikslų, pasirinktos vartotojų grupės bei aplinkos sąlygų. Taip pat svarbu įvertinti prekių pelningumą, t.y. visos prekių linijos duodamą pelną. Platinant prekių asortimentą, kuriamos naujos prekių linijos. Gilinant prekių asortimentą – ilginamos jau esančios prekių linijos. [11., p.159]

Planuojant prekių asortimentą, įmonė turi įvertinti prekių gyvavimo ciklo rinkoje trukmę bei stadiją (pateikimas, augimas, branda, smukimas). Priklausomai nuo to, kokioje stadijoje yra prekė ir koks jos gyvavimo ciklas, įmonė gali prognozuoti bendrą pardavimų apimtį, reklamos išlaidas, kainą, laukiamą pelną ir pan.

Marketingo specialistams būtina žinoti prekės gyvavimo ciklą, norint planuoti marketingo veiksmus. Prekės gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo prekės atsiradimo iki jos išnykimo rinkoje. [31, p.385].

R. Virvilaitės teigimu, dažniausiai skiriamos keturios prekės gyvavimo ciklo stadijos:

- įvedimas;
- augimas;
- branda;
- smukimas.

Įvedant naują prekę į rinką taikomos šios marketingo strategijos (11 paveikslas).



11 pav. Prekės strategijos

Šaltinis: Virvilaitė R., Strateginis marketingo valdymas, KTU, 2000, p. 39

Greito nugriebimo strategija numato didelę kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Įmonė siekia gauti maksimalų pelną už kiekvieną parduotą prekės vienetą. Ši strategija pasitvirtina, kai didžioji vartotojų dalis nėra informuoti apie prekę.

Lėto nugriebimo strategija numato didelę prekės kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji efektyvi, kai vartotojai yra informuoti apie prekę, jų nebaugina didelė kaina, rinkos dydis yra ribotas o konkurencijos beveik nėra.

Greito įsiskverbimo strategija numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Ši strategija efektyvi, kai vartotojai prastai informuoti apie prekę, jautrūs kainos pokyčiams, rinkoje jaučiama didelė konkurencija.

Lėto įsiskverbimo strategija numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji naudojama tada, kai rinka yra labai talpi, joje vyksta konkurencija, vartotojai gerai informuoti apie prekę, tačiau pasirengę pirkti tik už nedidelę kainą.

Augimo stadijoje pasitelkiamos šios marketingo strategijos 12 paveikslas:



12 pav. Augimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos

Šaltinis: Prenulis V. Ir kiti, Marketingas, KTU, 2000, p. 181

- naujų paskirstymo kanalų radimas;
- kainos mažinimas;
- reklamos intensyvinimas;
- prekės modifikavimas.

Įmonė atlikusi rinkos tyrimus ir išanalizavusi vartotojų elgseną bei jų poreikius, gali nuspręsti modifikuoti prekę. Viena iš prekės modifikavimo priemonių – kokybės gerinimas. Tai daroma tuo atveju, kai vartotojai tiki kokybės pagerinimo nauda ir nori aukštesnės kokybės prekių. Kita prekės modifikavimo priemonė – vartojamųjų savybių gerinimas. Galima keisti prekės svorį, dydį, priedų skaičių ir pan. Trečia priemonė – jos dizaino, pakuotės tobulinimas. Modifikuodama prekę, įmonė dažnai keičia ir jos kainą.

Kad pritrauktų kuo daugiau vartotojų, įmonė intensyvina prekių paskirstymą, naudoja įvairius prekių paskirstymo metodus.

Brandos stadijoje tinkamos marketingo strategijos (13 paveikslas). Rinkos modifikavimas. Įmonė visų pirma bandys pritraukti naujų savo prekės vartotojų. Tai galima pasiekti ieškant naujų rinkų arba naujų rinkos segmentų bei naujų prekės naudojimo galimybių.

- Prekės modifikavimas. Įmonė gali padidinti pardavimo apimtį pakeisdama kai kurias prekės savybes bei gerindama jos kokybę.
- Marketingo priemonių modifikavimas. Įmonė gali stabilizuoti pardavimą arba jį padidinti prekės kaina, taikydama prekybos nuolaidas, intensyvindama reklamą.



13 pav. Brandos stadijoje naudojamos marketingo strategijos

Šaltinis: Pranulis V. Ir kiti, Marketingas, KTU, 2000, p. 181

Smukimo stadijoje įmonė marketingo priemonių dažniausiai nebesiima.

1.6.2. Kainodaros strategijos formavimas

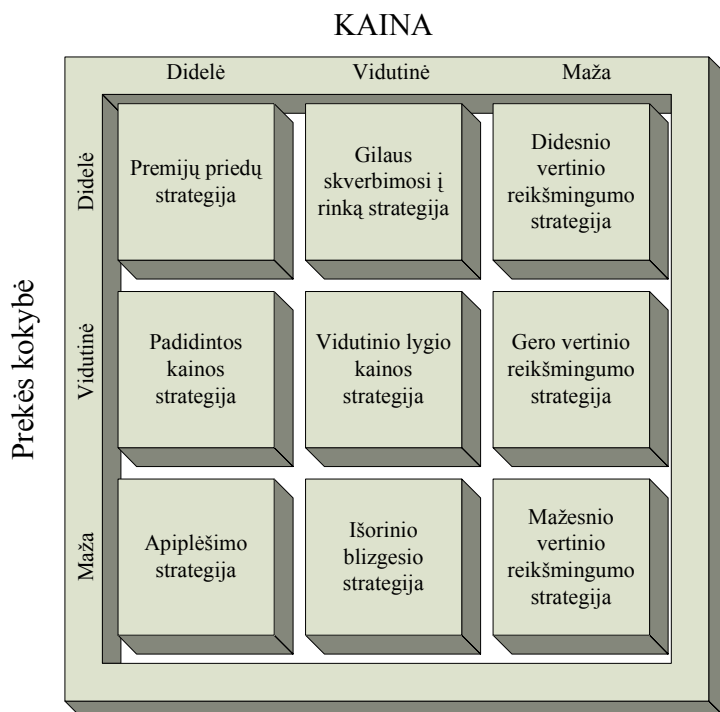
Kainodaros strategija – tai būdas, kuriuo įmonė siekia savo pagrindinių kainų tikslų [6, p.35]

Rengiant kainodaros strategiją pirmiausiai įvertinama bendra kainų būklė didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje. Po to atsižvelgiama į tam tikras kainodaros priemones, detalizuojamos marketingo ir pelno strategijos. Įmonė turi ištirti rinkos kainų būklę, jų poveikį prekės pardavimui ir tik tada spręsti, kokiose srityse naudoti nusistovėjusias strategijas, o kokiose jų atsisakyti. Tokiu atveju kainodara tampa neatskiriama visos įmonės strategijos dalimi.

Bendra marketingo strategija nustato ir konkrečiu atveju galimą kainų strategiją. Tokiu atveju įmonė gali pasirinkti vieną iš galimų kainodaros strategijų, atsižvelgdama į kainų tikslus. Literatūroje dažniausiai minimos šios kainodaros strategijos:

1. Grietinėlės nugriebimo strategija. Nustatoma aukšta produkto kaina su tikslu gauti maksimalų pelną. Šią strategiją sėkmingai galima taikyti, kai parduodamos naujos paslaugos, kai rinkoje yra daug vartotojų, o konkurentai negali prasiskverbti į rinką ir sumažinti kainų.

2. Skverbimosi į rinką kainų strategija. Taikant šią strategiją, svarbu nustatyti žemas naujų prekių ar paslaugų kainas, kurios sąlygoja didelę prekių pardavimo apimtį. Ši strategija taikoma, kai norima prasiskverbti į rinką greitai ir giliai.
3. Kainos ir kokybės strategija. Įmonė, nustatydamą kainą, turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima paslaugos ar prekės. Kainos ir kokybės santykis pateikiamas 14 pav.
4. Į konkurentą orientuota kainų strategija. Šiuo atveju kaina nustatoma atsižvelgiant į įmonės lyderės nustatytą kainą. Taip pat galima lygiuotis į vidutinę tam tikros rūšies prekių ar paslaugų kainą rinkoje.



14 pav. Kainos ir kokybės strategijos

Šaltinis: Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija., p. 157

Kaina yra vienas iš svarbiausių rodiklių, garantuojantis pelną. Nuo pasirinktos kainodaros strategijos priklauso įmonės tikslų įgyvendinimas.

1.6.3. Paskirstymo kanalų strategijos formavimas

Daugelio įmonių marketingo strategijai yra svarbūs produkcijos platinimo kanalai, apimantys veiklą už įmonės ribų.

Paskirstymas yra reikšmingas marketingo komplekso elementas, nes tai yra kelias, kuriuo įmonės prekės ir paslaugos pasiekia numatytą rinką (rinkas). Dauguma įmonių gali pasirinkti iš alternatyvių paskirstymo kanalų: didmenininkai, agentai, licencijavimas, frančizė, mažmenininkai, tiesioginis pardavimas vartotojams. Svarbu, kad įmonė pasirinktų tinkamiausią derinį. Tai susiję su atsargų lygio sandėliavimo galimybių numatymu, prekių transportavimu, transporto parko panaudojimu prekių paskirstymui. Planuojant prekių paskirstymo strategiją įmonėje būtina apsvarstyti skirtingų grupių poreikius ir tikslus:

2 lentelė

Grupių ir poreikių sąsaja

Grupės	Poreikiai/Tikslai
Gamintojai	Pelnas, vartotojų prisirišimas, išsiskverbimas į rinką, kreditavimas
Prekės	Gendamumas, paklausos sezoniskumas, tolesnio perdurbimo poreikiai
Tarpininkai/distributoriai	Atsargų laikymo kaštai, paskirstymo kaštai, išimtiniai susitarimai, kreditai, maržos
Galutiniai vartotojai	Kaina/vertė, patogumas, prieinamumas, pasirinkimas

Šaltinis: Pajuodis A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, p. 213

R. Virvilaitė (2001) išskiria tris prekių paskirstymo strategijas:

- intensyvi;
- atrankinė;
- išskirtinė.

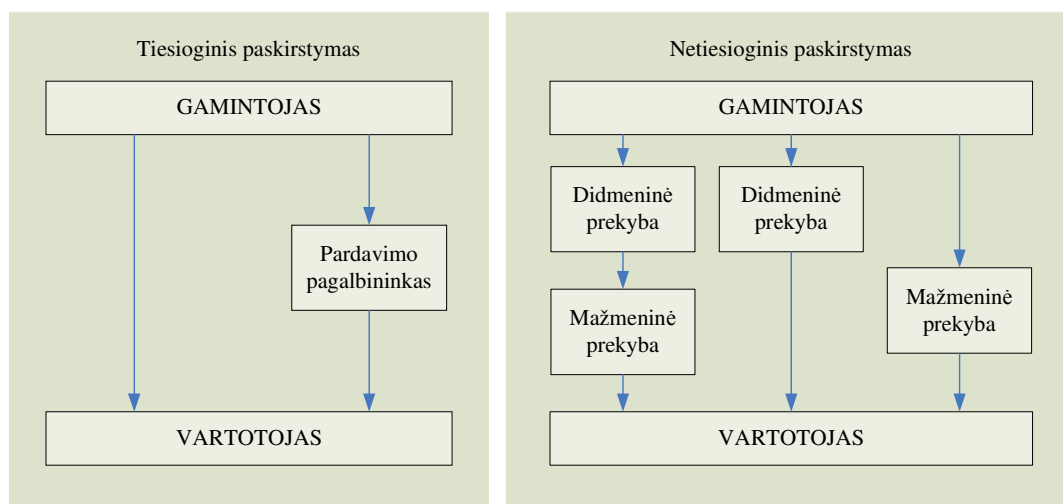
Intensyvi strategija, tai tokia strategija, kai gamintojas teikia prekes vartotojui per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių. Šiuo atveju gamintojas stengiasi, kad jo prekes vartotojas galėtų įsigyti daugelyje prekybos vietų ir prekių paskirstymo padengimo rodiklis ir tankis būtų maksimalus. Prekių paskirstymo padengimo rodiklį apibūdina tam tikros prekybos šakos, tipo ar rajono parduotuvių, kuriose parduodamos gamintojo prekės, skaičiaus santykis su visu jos šakos tipo ar rajono parduotuvių skaičiumi.

Atrankinė - tai tokia strategija, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininkų, kuriems parduoda savo prekes, skaičių. Taip paskirstomas tik periodiškai

perkamos, atidžiai pasirenkamos prekės. Šios strategijos tikslas - įpratinti pirkėjus gamintojo prekių ieškoti tik tam tikro tipo įmonėse ar parduotuvėse, tuo formuojant gamintojo ir jo prekių įvaizdį.

Išskirtinė - tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas tam tikrame regione suteikia teisę prekiauti savo prekėmis tik vienam tarpininkui. Tokia strategija taikoma brangioms, techniškai sudėtingoms, specifinius vartotojų poreikius tenkinančioms, kartais unikalios vartojimo prekėms. Išskirtinį pasiskirstymą taiko didelius reikalavimus partneriams taikančios įmonės [14. p.755].

Prekių paskirstymas apima daug grandžių, įtrauktų į prekės judėjimą. Yra du prekių paskirstymo būdai 15 pav. : tiesioginis paskirstymas ir netiesioginis paskirstymas.



15 pav. Prekių paskirstymo būdai

Šaltinis. Pranulis V. ir kt. (2000). Marketingas. Vilnius: Eugrimas., p. 239.

Paskirstymas yra labai svarbus marketingo komplekso elementas, nes jo pagalba prekė pasiekia vartotoją.

1.6.4. Rėmimo strategijos formavimas

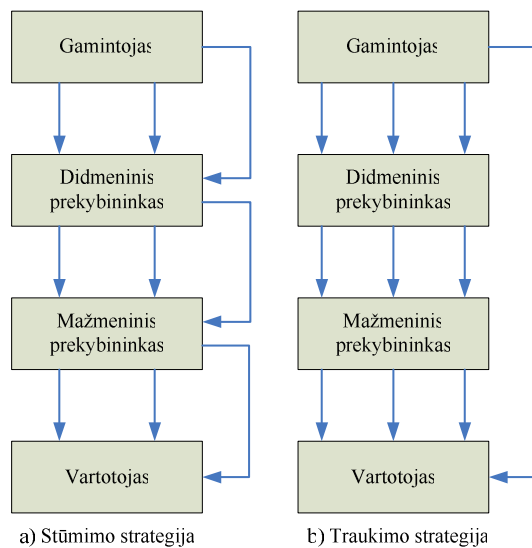
Rėmimas nuo kitų marketingo komplekso elementų smarkiai skiriasi dalyvavimo komunikaciniame procese lygiu. Per prekę, kainą ir paskirstymą įmonė tik netiesiogiai perteikia tam tikrą informaciją ar sustiprina kai kuriuos pirkėjų įgūdžius, o pagrindiniai rėmimo uždaviniai tiesiogiai susiję su komunikaciniu procesu. Būtent šio elemento tiesioginė paskirtis, perduodant jos atstovams tam tikrą informaciją, yra sukelti palankią tikslinės rinkos reakciją.

Rėmimo kompleksas – tai tarsi įrankių rinkinys, kurį galima pritaikyti siekiant konkrečių rėmimo veiksmų. Komunikacinio proceso savybių išmanymas – tai supratimas, kaip paveikti auditoriją. Tačiau prieš imantis konkrečių veiksmų visų pirma būtina apsispręsti, kam tie veiksmai turi būti skirti “adresuoti”. Šis sprendimas turi būti dvejopas:

- reikia bent apytikriai numatyti, kokio pločio (kiek asmenų apimančią) auditoriją norima pasiekti;
- reikia apsispręsti, į kokią paskirstymo kanalo grandį bus nukreipti veiksmai.

Literatūroje minimos dvi tipiškios rėmimo strategijos (16 pav.):

1. Stūmimo strategija – tai tokia rėmimo strategija, kai paskirstymo kanalo dalyvis rėmimo veiksmus nukreipia į artimiausią paskirstymo kanalo grandį.
2. Traukimo strategija – tai tokia rėmimo strategija, kai pastangos ir veiksmai yra nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį.



16 pav. Tipiškos rėmimo strategijos

Visų pirma rėmimo strategijos prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė numato užsiimti tokia veikla. Traukimo strategija gali atsipirkti tik per palyginti ilgą laikotarpį. Nemaža laiko praeina, kol pirkėjai susidomi ir pradeda pirkti. Tik tada mažmeniniai prekybininkai ima dažniau arba didelėmis partijomis užsakinėti prekę iš didmeninių prekybininkų, dar vėliau – šie iš gamintojo. Taigi traukimo strategijos atveju reikia investuoti nemažai lėšų, kurios atsiperka tik per ilgesnį laikotarpį. Tačiau tai palyginti saugi investicija, kadangi ji skiriama tiesiai galutiniam vartotojui paveikti. Todėl jos poveikis nepradingsta net jei ilginiui tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones.

Kitaip yra stūmimo strategijos atveju. Artimiausioje paskirstymo kanalo grandyje esančių pirkėjų (prekybininkų) yra kur kas mažiau negu galutinių vartotojų paskirstymo sistemos pabaigoje. Todėl ir rėmimo veiksmai gali būti mažesnio masto, o dažniausiai – ir pigesni. Neretai netgi trumpalaikė nuolaida gali būti pakankamas stūmimo strategijos veiksmas. Tačiau strategija orientuota paveikti tik artimiausią paskirstymo sistemos grandį, toliau iniciatyvą perleidžiant prekes įsigijusiems tarpininkams. Tik nuo jų priklauso, kaip greitai “pastums” prekes mažmeniniams prekybininkams, o šie – galutiniams vartotojams. Ir vieni, ir kiti turės naudoti kokius nors jiems prieinamus rėmimo būdus. Gerai, jei visiems paskirstymo sistemos dalyviams pakaks reikalingų išteklių ir noro tuo aktyviai užsiimti. Tačiau gali būti, kad pas kai kuriuos prekės “įstrigs” ilgam, taip ir nepasiekdamos vartotojų.

Stūmimo strategija pasyvesnė, tačiau nereikalauja tiek daug pradinių investicijų. Todėl ji dažnai yra vienintelė alternatyva nedaug išteklių rėmimo reikmėms galinčioms skirti įmonėms. Tuo tarpu traukimo strategiją tikslinga vykdyti tik tuomet, kai įmonė gali skirti tiek lėšų, kad vartotojai įsimintų ir pradėtų aktyviai pirkti siūlomą prekę.

Pagrindinis traukimo strategijoje naudojamas rėmimo “įrankis” – reklama. Tik ji gali efektyviai pasiekti dideles auditorijas ir sukelti pageidaujamą pirkėjų reakciją. Tuo tarpu įgyvendinant stūmimo strategiją bene svarbiausias yra asmeniškasis siūlymas, kuris leidžia tiesiogiai bendrauti su potencialiais pirkėjais.

Žinoma, abi rėmimo strategijas galima derinti, stūmimo bei traukimo veiksmus atlikti drauge. Tai gali sukelti gan greitai pastebimų pardavimo apimties pokyčių, tačiau ne visada yra efektyvu dėl “dvigubų” kaštų.

Apskritai rėmimo strategijas bei visą komunikacinį procesą nuolat veikia naujos mūsų gyvenimo realijos. Labiausiai tenka atsižvelgti į dvi aplinkoje pasireiškiančias tendencijas: rinkų skaidymąsi į vis mažesnius segmentus ir didžiulius pokyčius informacinių technologijų srityse. To rezultatas – integruotų komunikacinių veiksmų ir vis lankstesnių rėmimo strategijų naudojimas. [1, p.405-406].

1.7. Marketingo strategijų vertinimas ir kontrolė

Marketingo veiklos kontrolė įmonėje – ne tik baigiamoji marketingo valdymo stadija, tai – marketingo sprendimų priėmimo ir priemonių įgyvendinimo efektyvumą atskleidžianti grandis. Marketingo kontrolė – tai nuolatiniai, sistemiški marketingo veiklos ir proceso tikrinimai bei įvertinimas.

Marketingo kontrolė leidžia ne tik išaiškinti, atskleisti įvairius nukrypimus, klaidas, trūkumus, bet ir surasti, nurodyti plėtros rezervus, prisitaikymo galimybes nuolat kintančios rinkos sąlygomis.

Marketingo kontrolė yra daugiaspektė, be to, ją sąlygoja rinkos konjunktūra, kuri iškelia naujus nenumatytus uždavinius. Marketingo kontrolė turi turėti savo metodus, principus, turi būti tinkamai organizuota.

Marketingo kontrolės uždaviniai yra išaiškinti įmonės konkurencines galimybes, įvertinti veiklos rodiklius realiomis rinkos plėtros sąlygomis, kad galima būtų atitinkamai koreguoti marketingo planus ir programas. Marketingo kontrolė kartu yra procesas, padedantis įmonei pasiekti tikslus. Marketingo kontrolė kaip procesas turi tam tikras funkcijas, kurių tikslas – laiku išaiškinti visas marketingo tikslų siekimo ir įgyvendinimo problemas bei nukrypimus.

Kiekviena marketingo kontrolė turi būti organizuota laikantis tokių reikalavimų:

- Pirmiausia nustatant kontrolės normas, planinius dydžius ir standartus;
- Lyginant rodiklius;
- Atliekant rezultatų palyginimo analizę.

Marketingo kontrolės metodai turi remtis:

- Nukrypimų analize (nustatant tikslų siekimo laipsnį);
- Atgalinio ryšio palaikymu (išaiškinant, nurodant gerinimo galimybes).

Rezultatų kontrolės uždavinys yra marketingo koncepcijos įgyvendinimo efektyvumo patikrinimas, lyginant planinius ir realius dydžius, išaiškinant nukrypimus. Atlikti kontrolę galima pagal marketingo kompleksą arba jo sudedamąsias dalis. Marketingo plano kontrolės tikslas – laiku atskleisti būtinumą peržiūrėti ir modifikuoti priimtus sprendimus, sudaryti galimybę panaudoti reikiamas koregavimo priemones [22, p72].

Skiriamos tokios kontrolės priemonės:

- įgyvendinimo kontrolė;
- rezultatų kontrolė;
- marketingo auditas.

Igyvendinimo kontrolė atliekama tuo pačiu metu, kai vykdomos marketingo priemonės. Tikrinama, ar planuotos užduotys tinkamai vykdomos, kokių įvyko aplinkos pokyčių. Tokie duomenys renkami visose marketingo įgyvendinimo proceso fazėse. Jie pateikia grįžtamąją informaciją, leidžiančią laiku pastebėti nukrypimus ir imtis atitinkamų koreguojamųjų veiksmų.

Marketingo rezultatų kontrolė atliekama tada, kai jau atlikti veiksmai, susiję su prekių pardavimu. Šios kontrolės tikslas – nustatyti marketingo veiksmų efektyvumą ir kartu patikrinti pačios marketingo koncepcijos teisingumą bei veiksmingumą. Jos metu faktiškai pasiekti rezultatai palyginami su planiniais, analizuojamos nukrypimų priežastys. Gauta informacija nurodo ar reikia keisti marketingo koncepciją ir, jei reikia, kaip tai padaryti.

Marketingo kontrolė negali apsiriboti vien tik pardavimų politika. Ji apima ir išsamią visos marketingo sistemos analizę – marketingo auditą. Jis apibrėžiamas kaip plati sisteminga ir reguliari marketingo prielaidų, tikslų, strategijų, priemonių ir marketingo planavimo, kontrolės bei organizavimo revizija. Kaip ir rezultatų kontrolė, marketingo auditas atliekamas planines užduotis lyginant su faktine padėtimi.

Marketingo auditas – tai revizija, kurios pagalba mėginama rasti įmonės marketingo veiklos ir strategijos silpnąsias sritis. Marketingo revizijos objektu gali būti tiek organizaciniai, tiek funkciniai klausimai.

Tiek marketingo kontrolė, tiek ir marketingo biudžetas yra svarbūs, vertinant marketingo planą.

Dažniausiai marketingo biudžetas planuojamas pagal tikslojo (grynojo) pelno rodiklius. Yra šie planavimo etapai:

- Rinkos imlumo prognozė;
- Įmonės dalies rinkoje prognozė;
- Pardavimo masto prognozė;
- Pardavimų tarpininkams kainos nustatymas;
- Kintamųjų išlaidų skaičiavimas; bendrojo pelno iš kurio dengiamos pastovios ir marketingo pajamos, apskaičiavimas;
- Pastoviųjų išlaidų skaičiavimas;
- Bendrosios pelno dalies, skirtos marketingo išlaidoms padengti, atėmus pajamas, skaičiavimas;
- Tikslinio (grynojo) pelno skaičiavimas;
- Marketingui skirtų išlaidų skaičiavimas;
- Marketingo biudžeto paskirstymas: reklamai, pardavimų skatinimui bei marketingo tyrimams. Marketingo biudžetas gali būti planuojamas remiantis pelno optimizavimu.

Marketingo biudžetą planuojant šiuo metodu, pagrindu imamas pardavimų masto ir marketingo elementų tarpusavio ryšys. Šis ryšys vadinamas pardavimo reakcijos funkcija. Tai pardavimo galimo masto tam tikru laikotarpiu prognozė, esant skirtingoms vieno ar kelių marketingo programos elementų išlaidoms. Pardavimų reakcijos funkcija nustatoma: *statistiniu metodu* – analizuojami praėjusių metų pardavimo masto ir marketingo programos kintamųjų lygio duomenys; *eksperimentiniu metodu* – keičiamos išlaidos marketingui, atsižvelgiant į gautuosius rezultatus; *ekspertų vertinimo metodu* išlaidos nustatomos vadovaujantis ekspertų nuomone.

Marketingo kontrolės sistema ir biudžeto planavimas būtini, rengiant marketingo planą. Šie sudaromi remiantis išsamia informacija, kuri gaunama iš vartotojų, pateikimo kanalo dalyvių, konkurentų ir marketingo aplinkos. Ši informacija yra nuolat renkama ir apdorojama. Mechanizmas marketingo sprendimams priimti, reikalingiems duomenims gauti, vadinamas marketingo informacine sistema (MIS).

Marketingo informacinės sistemos privalumai yra organizuotas informacijos rinkimas, duomenų saugojimas, marketingo strateginio ir taktinio planų koordinavimas, kiekybinė rezultatų išraiška, išlaidų ir pelno analizė. Rengiant strateginius ir taktinius marketingo planus, marketingo informacinė sistema leidžia priimti sprendimus, paremtus laiko atžvilgiu efektyviau organizuoti ir išdėstyti informaciją [8, p.18]

Taigi, apibendrinant marketingo strategijos kūrimą teoriniu aspektu, galima teigti:

- Marketingas yra svarbi funkcinė strategija, kurios nuoseklus ir aiškus formavimas padeda įmonėms siekti užsibrėžtų tikslų, tai yra įmonės pagrindas.
- Marketingo aplinkos analizė (vidaus ir globalinėse rinkose) įvertina įmonės galimybes ir grėsmes bei pranašumus ir trūkumus, kuriais pasinaudojusi įmonė formuoja palankiausią marketingo strategiją.
- Bendrosios marketingo strategijos formavimas, apimantis rinkos segmentavimą, tikslinės rinkos pasirinkimą ir įmonės pozicionavimą rinkoje, yra itin svarbus įmonėms, siekiančioms globalinėse rinkose. Tikslios įmonės pozicijos rinkoje nustatymas leidžia pasirinkti optimalias strategines veikos kryptis.
- Marketingo strategijos formavimas pagal keturis komplekso elementus įgalina įmonę išanalizuoti gaminamos produkcijos kainodaros, paskirstymo kanalų ir rėmimo veikslių efektyvumą ir įvertinus šias konkrečias strategijas, pasirinkti optimaliausią marketingo komplekso elementų derinį.

Marketingo veiksmų planavimas, pasinaudojus efektyvios vidinės komunikacijos pranašumais, gali būti esminis įmonės įrankis, siekiant gerų rezultatų konkurencinėje aplinkoje.

2. DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA

2.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose

Apklausa – socialiniuose moksluose plačiai paplitęs tyrimo metodas. Tai gali rodyti metodo patikimumą, o kartu ir populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002).

Mūsų šalies mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa (Kardelis, 2002).

Tinkama anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

G.Merkys (1996) nurodo, kad klausimų tekstas vadinamas apklausos lapu, anketa, o jei jis didelės apimties, tai klausimynu. Klausimai gali būti įvardinti indikatoriais, o tai kas tiriama indikatu.

Anketos klausimais siekiama pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį.

Elgesio tyrimuose negalime tiksliai nustatyti indikatorius ir indikato atitikmens. Galime daryti prielaidą, kad tiriamųjų nuomonė yra susijusi su tikruoju jų elgesiu. Todėl svarbu rasti tinkamiausią indikatorių, kuris geriausiai atitiktų tiriamąjį reiškinį.

2.2. Valgomųjų ledų vartotojų apklausos tyrimo imtis ir instrumento struktūra

Valgomųjų ledų vartotojų tyrime dalyvavo 216 respondentų. Anketos išplatiniui buvo pasirinktas elektroninis paštas ir tik maža dalis apklausos buvo atlikta anketą pildant ranka. Neįmanoma nustatyti tikslaus išplatintų anketų skaičiaus, nes respondentų buvo paprašyta persiųsti anketą pažįstamiems, draugams ir artimiesiems. Respondentai noriai patys atsakė į klausimus ir padėjo platinant anketas.

Anketos pavyzdys pateiktas priede Nr.1

Demografinį klausimų bloką sudaro respondentų informacija apie save: lytis, amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vieta, pajamų dydis, vaikų skaičius, ar respondentas yra valgomųjų ledų vartotojas (duomenys pateikti lentelėje Nr.3).

Pagrindinėje dalyje siekiama sužinoti:

- Kaip dažnai respondentas perka valgomuosius ledus (6 klausimas);
- Kas labiausiai įtakoja sprendimą pirkti renkantis valgomuosius ledus (7 klausimas);
- Kokios pardavimų skatinimo priemonės respondentui yra patrauklios ir įtakoja sprendimą pirkti (9klausimas);

- Pagal ką vartotojas atpažįsta ir renkasi valgomojus ledus (9 klausimas);
- Kaip respondentas elgiasi rinkdamasis valgomojus ledus (10 klausimas);
- Respondentų nuomonė apie Lietuvos valgomųjų ledų gamybos įmonių žinomumą, produktų kainą, kokybę, skonį, pakuotę.

Siekiant nustatyti respondentų gyvenamą vietą, socialinę padėtį, išsilavinimą ir vaikų skaičių, anketoje buvo pateikti klausimai apie tai. Rezultatai 10-oje lentelėje.

3 lentelė

Apklaustų vartotojų apibūdinimas

Anketoje pateiktas klausimas	Gyvenama vieta					
	<i>Mieste</i>	<i>Miestelyje</i>	<i>Kaime</i>			
Apklauso rezultatai	93%	4%	2%			
Anketoje pateiktas klausimas	Šeimyninė padėtis					
	<i>Vedęs/ištekėjusi</i>	<i>Nevedęs/netekėjusi</i>	<i>Išsituokęs/(-usi)</i>	<i>Našlys/našlė</i>		
Apklauso rezultatai	66%	20%	14%	0%		
Anketoje pateiktas klausimas	Gaunamų pajamų dydis					
	<i>Iki 1000Lt</i>	<i>1000-1500</i>	<i>1500-2000</i>	<i>2000-3000</i>	<i>Daugiau kaip 3000lt</i>	
Apklauso rezultatai	3%	11%	17%	18%	51%	
Anketoje pateiktas klausimas	Išsilavinimas					
	<i>Pagrindinis</i>	<i>Vidurinis</i>	<i>Profesinė technikos mokykla</i>	<i>Spec.vidurinis</i>	<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	<i>Aukštasis universitetinis</i>
Apklauso rezultatai	0%	6%	4%	8%	15%	67%
Anketoje pateiktas klausimas	Vaikų skaičius					
	<i>Neturi</i>	<i>Turi 1</i>	<i>Turi 2</i>	<i>Turi 3</i>	<i>Turi daugiau kaip 3</i>	
Apklauso rezultatai	27%	28%	39%	5%	1%	

Klausimu apie valgomųjų ledų pirkimą, buvo nustatyta, jog 83 % apklaustųjų ir perka, ir vartoja valgomojus ledus. Visi apklaustieji, kurie atsakė, jog nevirtoja, teigė tai darą todėl, kad nemėgsta šių produktų. Pastebėta, jog visi respondantai perkantys, bet nevirtojantys, buvo moterys, jos perka ledus vaikams. O tuo tarpu vyrai, kurie nevirtoja valgomųjų ledų, jų ir neperka. Tarp

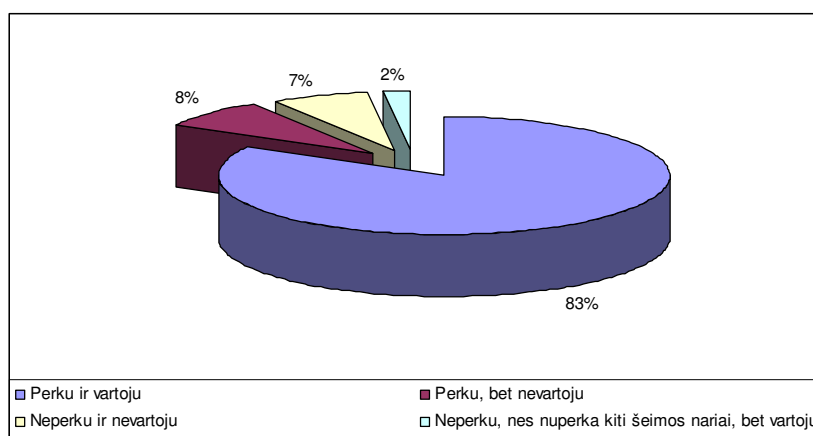
perkančių ir vartojančių taip pat didžioji dalis moterų ir tai nieko nuostabaus, nes pagrindinis maisto produktų pirkėjas ir yra moteris.

4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal valgomųjų ledų pirkimą ir vartojimą

Perku ir vartoju	Perku, bet nevartoju	Neperku ir nevartoju	Neperku, nes nuperka kiti šeimos nariai, bet vartoju
83 %	8 %	7 %	2 %

Lentelės duomenys grafiškai atvaizduoti 17 paveiksle:



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal valgomųjų ledų pirkimą ir vartojimą

Neperkantiems ir nevartojantiems valgomųjų ledų respondentams, apklausos tęsti nebereikėjo, todėl tolesnėje apklausoje dalyvavo 83 % respondentų arba 179 žmonės.

Kadangi dauguma respondentų ir perka, ir vartoja produktus, toliau nagrinėjama žmonių elgsena perkant valgomuosius ledus. Be to, formuojant marketingo strategiją yra aktualu išnagrinėti kas formuoja respondentų apsisprendimą pirkti.

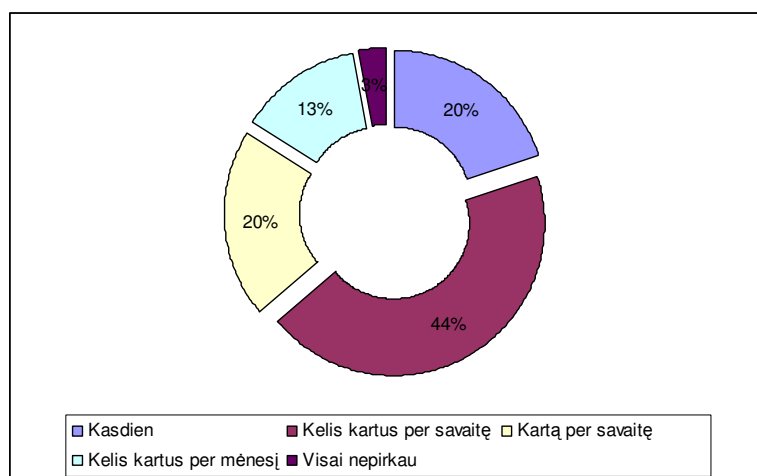
Valgomųjų ledų pirkimo dažnumui nustatyti buvo skirtas septintas anketos klausimas. Manoma, kad respondentų atsakymams įtakos turėjo sezoniškumas – tyrimas buvo atliekamas birželio mėnesį. Apibendrinti rezultatai pateikti 5-oje lentelėje ir 18 paveiksle

5 lentelė

Valgomųjų ledų pirkimo dažnumas

Kasdien	Kelis kartus per savaitę	Kartą per savaitę	Kelis kartus per mėnesį	Visai nepirkau
20%	44%	20%	13%	3%

Didžioji dalis respondentų, perkančių ledus kasdien ir kelis kartus per savaitę yra turintys vaikų. Bet tai labai priklauso nuo metų laiko, ir rezultatams įtakos turėjo, kad tyrimas buvo atliekamas vasarą.



18 pav. Valgomųjų ledų pirkimo dažnumas

Siekiant identifikuoti valgomųjų ledų vartotojų strategiją bei ją lemiančius veiksnius, buvo norima sužinoti, veiksnius, įtakojančius sprendimą pirkti vienokius ar kitokius ledus.

Apibendrinti rezultatai pateikti 6-oje lentelėje (procentai išvesti pagal svarbumą).

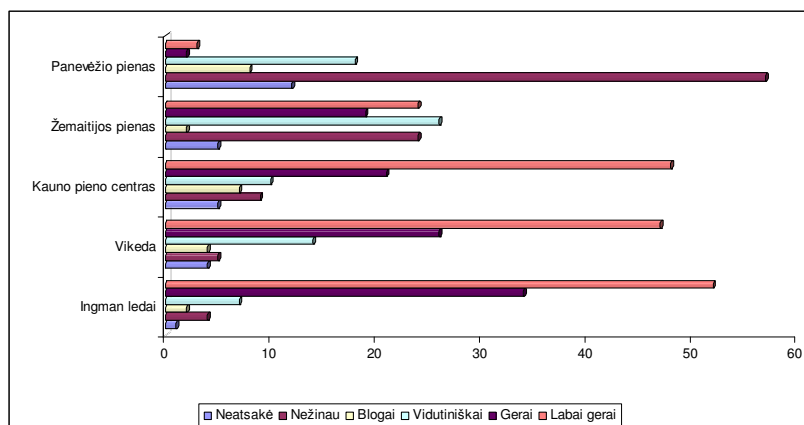
Veiksniai, įtakojantys vartotojų produktų pasirinkimą

Kriterijus	Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nei svarbu, nei nesvarbu	Visai nesvarbu
Kokybė	22%	2%	2%	0%	0%
Skonis	21%	3%	0%	0%	0%
Sveikumas (saugumas)	14%	5%	3%	2%	1%
Kokybės ir kainos santykis	8%	9%	7%	3%	1%
Gamintojo šalis	8%	8%	3%	4%	2%
Gamintojas	5%	10%	2%	4%	6%
Kaina	5%	9%	6%	8%	2%
Riebumas	3%	8%	2%	10%	5%
Įvairūs priedai	3%	8%	8%	8%	8%
Aplinkinių, šeimos narių įtaka	3%	8%	2%	7%	11%
Patogi pakuotė	3%	10%	9%	7%	3%
Ilgas tinkamumo vartoti terminas	2%	5%	16%	9%	15%
Prekės ženklas (brandas)	1%	5%	13%	12%	15%
Graži pakuotė	1%	6%	17%	12%	9%
Reklama	1%	4%	8%	13%	22%

Į labiausiai svarbių veiksnių trejetuką papuolė valgomųjų ledų kokybė, skonis ir sveikumas bei saugumas.

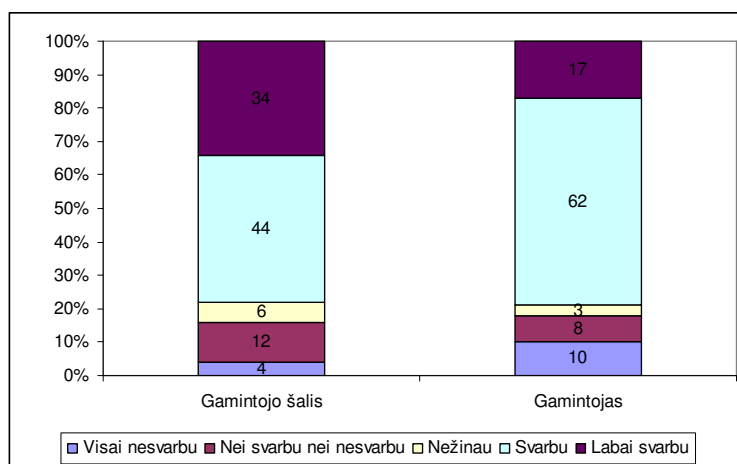
Netikėtas buvo rezultatas kai reklama atsidūrė paskutinėje vietoje pagal svarbą tarp veiksnių, darančių įtaką renkantis valgomuosius ledus. Atitinkamai reklamą respondentai pažymėjo pirmoje vietoje tarp visiškai nesvarbių veiksnių. Plačiau reklamos svarba ir įtaka analizuojama 3.3.3.4.skyriuje.

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų UAB „Ingman ledai“ produktų skonį įvertino labai gerai ir gerai (19 paveikslas).



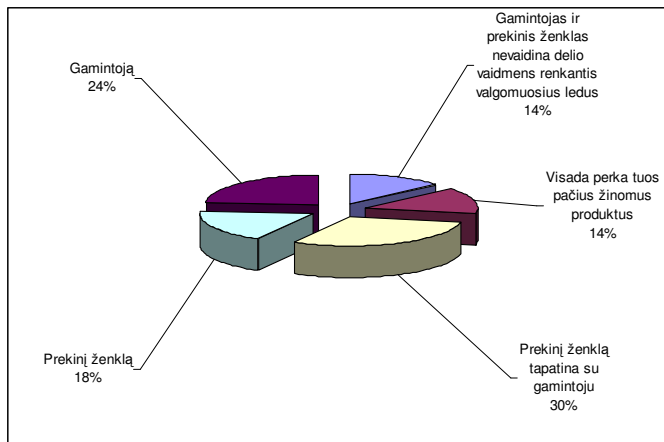
19 pav. Valgomųjų ledų gamybos įmonių produktų skonis vartotojų vertinimu

Vis labiau stiprėjant konkurencijai su į Lietuvą importuojamas kitų šalių gamintojų produktais, buvo tiriama kiek vartotojui svarbu gamintojo šalis ir pats gamintojas. Kaip matoma 20 paveiksle gamintojo šalis ir gamintojas vartotojui yra tikrai svarbūs. Tačiau dėl abstrakčiai suformuluoto klausimo, negalima nustatyti ar vartotojui svarbu pirkti būtent Lietuvoje pagamintus produktus. Tačiau remiantis UAB "Ingman ledai" ir kitų Lietuvos gamintojų gamybos apimčių analize ir užimamos rinkos dalies analize, galima daryti prielaidą, kad Lietuvos vartotojas yra ištikimas lietuviškiems produktams.



20 pav. Gamintojo ir gamintojo šalies svarbumas vartotojams renkantis pieno produktus

I klausimą pagal ką respondentai atpažįsta ir renka valgomuosius ledus, atsakymai pasiskirstė taip (21 paveikslas):

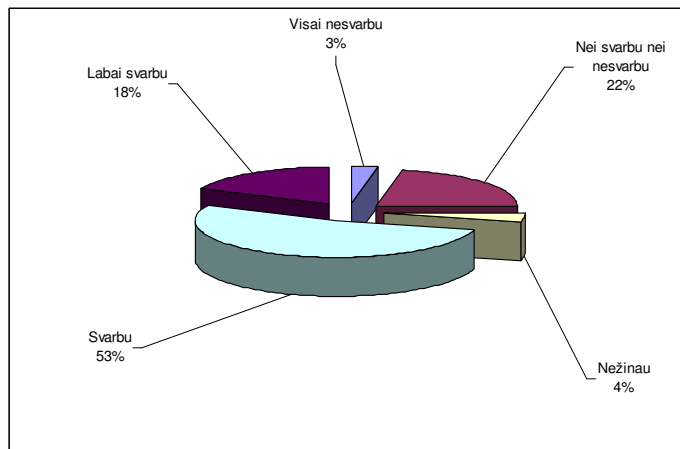


21 pav. Valgomųjų ledų atpažinimo tyrimo rezultatai

14% respondentų teigė esą prisirišę prie tų pačių jau žinomų ir išbandytų produktų, lygiai tokiai pat daliai respondentų gamintojas ir prekinis ženklas nevidina didelio vaidmens renkantis valgomuosius ledus.

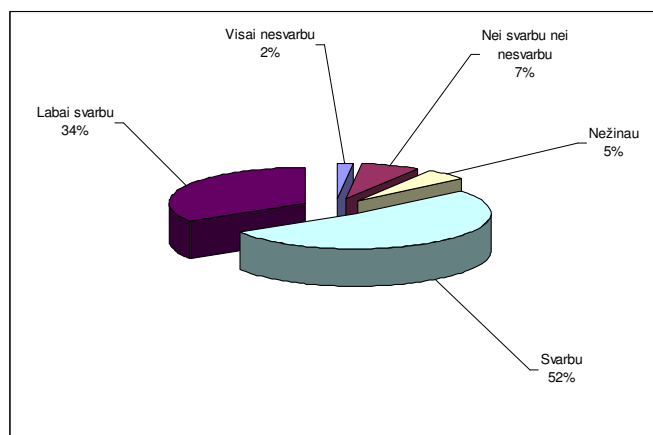
Trečdalis respondentų prekinį ženklą tapatina su gamintoju.

Dažniausiai esame linkę manyti, kad pagrindinis skatinimo pirkti veiksnys yra kaina. Ir iš tiesų, daugiau kaip pusė respondentų, vertinusių kainos svarbumą pirkimo procese, tai patvirtino. Kokią įtaką respondentų pirkimui sudaro kaina, pavaizduota 22 paveiksle.



22 pav. Kainos įtaka sprendimui pirkti

Tačiau dar didesnė dalis respondentų kaip labai svarbų ir svarbų veiksnį pirkimo procese nurodė kainos ir kokybės santykį. Galima daryti išvadą, kad pirkėjas sutinka mokėti brangiau už kokybišką produktą.



23 pav. Kokybės ir kainos santykis sprendime pirkti

Dešimtame vartotojų anketos klausime buvo pateikti teiginiai ir siekiama patikrinti kaip dažnai respondentai taip elgiasi rinkdamiesi valgomuosius ledus (7 lentelė).

7 lentelė

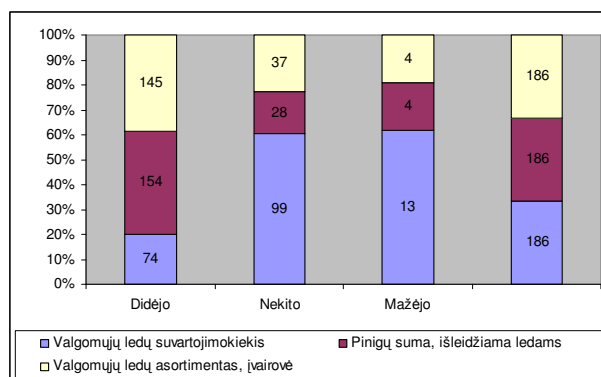
Tam tikro respondentų elgesio, renkantis valgomuosius ledus, tyrimo rezultatai

Teiginiai	Visada	Dažniau siai	Nežinau	Kartais	Niekada
Perku skaniausius ledus	41%	35%	4%	12%	7%
Perku tik patikimo gamintojo valgomuosius ledus	46%	41%	6%	7%	0%
Perku tik gerai žinomo pavadinimo ir išbandytus valgomuosius ledus	29%	66%	2%	3%	0%
Perku tik to paties gamintojo valgomuosius ledus	14%	58%	5%	14%	9%
Perku produktėtuos ledus, kurių galiojimo laikas pakankamai ilgas	7%	16%	9%	36%	31%
Ieškau ir išbandau naujus valgomuosius ledus	4%	7%	5%	74%	11%
Dažnai perku gerai žinomus ir išbandytus valgomuosius ledus, bet kartais mėgstu išbandyti ir naujus gaminius	10%	35%	2%	53%	0%
Perku produktėtuos valgomuosius ledus, kuris dalyvauja akcijoje	3%	15%	7%	58%	18%
Perku produktėtuos ledus, kurių kaina yra mažiausia	2%	10%	9%	41%	40%

Teiginiai	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Perku produktėtuos ledus, kurie yra reklamuojami	0%	5%	13%	60%	23%
Perku patrauklaus, man patinkančio pavadinimo valgomouosius ledus	9%	24%	10%	26%	30%
Visų gamintojų valgomieji ledai vienodi	0%	6%	26%	12%	56%
Nesirenku, perku pirmą pasitaikiusį	0%	3%	2%	7%	89%

Gelsvai pažymėta kaip kiekvieną teiginį įvertino didžiausia dalis vartotojų. Taigi rinkdamiesi 41% vartotojų visada ir 35% dažniausiai renka skaniausią produktą. 66% atsakiusių dažniausiai perka tik gerai žinomo pavadinimo ir išbandytus valgomouosius ledus, 58% perka tik to paties gamintojo valgomouosius ledus. Kalbant apie valgomųjų ledų galiojimo laiką, didžiausia dalis vartotojų buvo atsakiusių, jog tai jiems įtaką daro tik kartais (36%). Pasitvirtino ankstesniuose klausimuose išryškėjusi tendencija, kad vartotojai nepasiduoda reklamos įtakai ir 60% atsakiusių teigimu, jie tik kartais perka reklamuojamus ledus. Įdomu pastebėti, kad 6% manančių, jog visų gamintojų valgomieji ledai dažniausiai vienodi ir 3% tų, kurie atsakė, jog perka valgomouosius ledus nesirinkdami, yra vyrai.

Dvyliktoju vartotojų apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti vartotojų paskutinių trijų metų valgomųjų ledų suvartojimo tendencijas. Rezultatas matomas 24 paveiksle. Didžioji dalis apklaustųjų nurodė, kad ir ledų suvartojimo kiekis, ir pinigų suma, išleidžiama valgomiesiems ledams ir pats vartojamų produktų asortimentas didėjo. Į klausimą apie valgomųjų ledų suvartojimo kiekį, beveik pusė respondentų atsakė, jog jis nekito, tačiau pinigų suma, išleidžiama ledams, jau tik 16% respondentų teigimu nekito. Įvertinus UAB“Ingman ledai“ produktų kainų pokyčius pastaraisiais metais, galima daryti prielaidą, jog vartotojai susidūrė su valgomųjų ledų brangimu ir, už tą patį kiekį, turėjo mokėti brangiau. Tai įtakėjo beveik visų žaliavų, reikalingų gaminant ledus, pabrangimas.



24 pav. Paskutinių trijų metų pieno produktų suvartojimo tendencijos vartotojų apklausos duomenimis

3. MARKETINGO VEIKLOS ANALIZĖ UAB „INGMAN LEDAI“

3.1. UAB „Ingman ledai“ ir jos veiklos apibūdinimas

Idėja gaminti ledus kilo gerokai anksčiau nei prieš 10 metų. Tuomet Mažeikiuose ledų gamyba susidomėjo uždaroji akcinė bendrovė „Vega“, kuri jau 1991 metais pradėjo pirmuosius statybos darbus. Vėliau, mažeikiėčiams Rygoje susitikus su atstovais iš Suomijos įmonės „Ingman Foods“, buvo priimtas sprendimas steigti bendrą įmonę „Ingman Vega“. Steigimo sutartis buvo pasirašyta 1992 metų gegužės 11 dieną.

Pradžią nebuvo lengva. Iki 1993 metų vasaros buvo pastatytas gamybinis pastatas, amoniakinė kompresorinė, katilinė, šaldymo kamera, sumontuoti įrengimai, įrengta laboratorija. Į pagalbą buvo atvykę specialistai iš Suomijos.

Pirmąjį ledų mišinį „Ingman Vega“ specialistai paruošė 1993 metų birželio 16-ąją, o pagal suomišką ledų gamybos technologiją pirmieji kūgio formos ledai buvo pagaminti birželio 17-ąją.

„Ingman Vega“ ledai tapo ypač paklausūs ne tik Žemaitijoje, bet ir Kaune, Vilniuje, greitai nurungė tuomet rinkoje buvusius lietuviškuosius bei „Pingvino“ ledus. Jau pirmaisiais veiklos metais „Ingman Vega“ išigijo 300 vnt. ledų šaldiklių. Šiandien ledų prekyba be ledų šaldiklių būtų neįmanoma, o tuomet tai buvo didelė naujovė. Produkcijos į įmonę atvykdavo pasiimti patys prekybininkai, dėl realizacijos rūpintis nereikėjo, įmonė vos spėdavo gaminti. Asortimentas taip pat buvo nemenkas – keturių pavadinimų eskimo, penkių pavadinimų kūginiai, o vėliau pradėti gaminti ir ledai vieno litro pakeliais. Po metų buvo nupirkti ir specialūs automobiliai ledams vežioti.

Nuo pat įmonės atsiradimo produkciją platino ne tik įmonė, bet ir 10 firmų- platintojų, su kuriomis įmonė sudarinėjo sutartis ir darniai bendradarbiavo. Platintojai ledus išvežiodavo į atokiausius Lietuvos kampelius. Tačiau sparčiai keitėsi rinkos sąlygos, ir įmonei teko keisti platinimo sistemą. 2001 metais „Ingman Vega“ savo produkciją ėmė realizuoti centralizuotai per keturis įmonės filialus ir dvi susijusias su įmone komanditines ūkines bendrijas.

1994 metais buvo išnuomos patalpos ir įkurta įmonės atstovybė Vilniuje. Sostinės gyventojai ypač pamėgo mūsų ledus – kas ketvirta Lietuvoje parduodamų ledų porcija tenka vilniečiams.

Plečiantis įmonei 1995 metais buvo suprojektuoti ir pastatyti du erdvūs pastatai, kurių bendras plotas- 2160 kv. m. Šiuose pastatuose įrengti sandėliai, patalpos vaflių kepimo cechui.

Bėgant metams keitėsi ne tik įmonė, bet ir rinkos sąlygos. Pasirodė pirmasis „Ingman Vega“ reklaminis animacinis filmukas „Karuselė“, kur šoko baltoji meškutė, krykštavo vaikai ir nuskambėjo dainelė „Pasakų šalies ledai“. Daugelis įsiminė ir kitą filmuką „Parkas“. Šiandien reklama – visiems įprastas dalykas.

Kintant sąlygoms didėjo ir gaminamų ledų asortimentas. 1995 metais rudenį pradėti gaminti visų pamėgti karameliniai ledai su karamele ir riešutais 1 l pakeliais, kurie gaminami ir šiandien. Kiek vėliau pasirodė vaisiniai ledai „Pagunda“.

1996 metais buvo sumontuota vaflių kepimo austriška linija ir pradėti kepti kūgio formos vafliniai indeliai. Iki tol jie būdavo importuojami iš Norvegijos, o dauguma kitų ledų priedų atsivežama iš Danijos, Švedijos, Vokietijos, kitų šalių.

Tais pačiais metais įmonė įsigijo naują ledų gamybos liniją „Glacier 600“. Buvo investuota daugiau kaip 5 mln litų. Ši investicija leido pradėti gaminti įvairesnius ledus: „Baltija“, „Šalnė“, „Svaja“.

1997 metais įmonė dalyvavo „AgroBalt '97“ parodoje, kur laimėjo aukso medalį už skaniausius lietuviškus grietininius ledus su priedais.

Tų pačių metų pavasarį buvo atidaryti filialai Kaune ir Kretingoje. Pastarasis 2000-aisiais persikėlė į Palangą.

Pelninga įmonės veikla buvo paskata atsirasti naujoms ledų gamybos įmonėms- UAB „Kraitėnė“ ir UAB „Vikeda“. 1998 metais kontrolinį „Ingman Vega“ akcijų paketą įsigijo „Ingman Foods“.

1998 metų birželio 27-ąją įmonė atšventė savo veiklos penkmetį. Per penkerius metus daug lėšų buvo investuota į gamybą ir darbo sąlygų gerinimą. O jubiliejaus išvakarėse atidarytas naujas administracinis pastatas, tų pačių metų rudenį pradėta eksploatuoti nauja 900 kv.m šaldymo kamera ledams laikyti.

1999 metais „Ingman Vega“ asortimentas pasipildė ilgai lauktais ledais vafliniais puodeliais. Jų iki tol įmonė negamino. Vafliniams puodeliams kepti įsigyta įranga ir sėkmingai pradėta nauja veikla.

2001 metais įmonėje buvo atlikta gamybos cecho rekonstrukcija, įdiegta kokybės valdymo sistema ir suteikta teisė eksportuoti produkciją į Europos Sąjungos šalis.

2002 metais buvo renovuota įmonės laboratorija ir buitinės patalpos, nupirkta nauja moderni šiuolaikinė laboratorinė įranga, nes svarbiausias uždavinys – užtikrinti produkcijos kokybę. Metų pabaigoje „Ingman Vega“ pirmą kartą pristatė savo produktus konkursui „Metų gaminys“. Šioje parodoje ledai „Super Viva“ komisijos buvo labai gerai įvertinti, jiems suteiktas titulas „Metų gaminys 2002“.

2002 metų pabaigoje buvo įsigyta Suomijos ledų fabriko „Sun Ice“ įranga, 2003 metais įsteigta dukterinė įmonė Latvijoje „Ingman Saldējums“. Tų pačių metų vasarą įmonė, pažymėdama veiklos dešimtmetį, pakeitė savo pavadinimą: bendra Lietuvos ir Suomijos įmonė UAB „Ingman Vega“ tapo UAB „Ingman Ledai“.

2003 metų pabaigoje „Ingman Ledai“ sėkmingai dalyvavo parodoje „Metų gaminys“. „Credo Sun“ šerbetas ant pagaliuko buvo pripažintas geriausiu Lietuvos Metų gaminiu. 2003 metų pabaigoje buvo pradėta didžiulė įmonės plėtra, pradėtas statyti naujas gamybinis pastatas.

2004 metais parodoje „AgroBalt 2004“ vanilinis plombyras „Super Viva“ su kakaviniu įdaru laimėjo aukso medalį.

2004 metų pabaigoje įmonės rekonstrukcija buvo užbaigta, „Ingman Ledai“ tapo viena moderniausių ir didžiausių valgomųjų ledų bei vaflinių indelių gamintoja Baltijos šalyse, galinti pagaminti 20 milijonų litrų ledų per metus.

2005 metais „Ingman Ledai“ išleido naujų vaflinių puodelių seriją- 150 ml tūrio „City Viva“, kurie parodoje „Metų Gaminys 2005“ laimėjo aukso medalį.

Tais pačiais metais įmonė pripažinta atitinkanti kokybės vadybos sistemos standartą ISO 9001:2000 bei BRC Global Standard- Food standartą ir gavo tai patvirtinantį kokybės sertifikatą. „Ingman Ledai“ tapo viena pirmųjų maisto pramonės įmonių Lietuvoje ir pirmąją ledų gamybos įmone Baltijos šalyse, atitinkančia BRC standarto reikalavimus.

2005 metais buvo nupirkta nauja, moderniausia Baltijos šalyse, robotizuota ledų gamybos linija „Glacier 1200“. Tikimasi, kad ji suteiks geras ateities perspektyvas ruošiant naują asortimentą, plečiant porcijinių ledų gamybą, kurie ypač paklausūs vasaros sezono metu. Nuo įmonės įkūrimo pradžios jau investuota daugiau kaip 50 mln. litų.

Ledų pavadinimai „Credo“, „Baltija“, „Super Viva“, „Karališki“ yra gerai žinomi Lietuvos ledų vartotojams, kur įmonė realizuoja daugiau kaip pusę savo produkcijos. „Ingman“ ledus taip pat pamėgo Estijoje ir Latvijoje, Rusijoje ir Vokietijoje. Didelė dalis ledų eksportuojama į Suomiją ir Švediją.

UAB „Ingman ledai“ pavaizduota 25 paveiksle



25 pav. UAB „Ingman ledai“ iš paukščio skrydžio

Kaip matome įmonė nemažai investuoja į gamybos plėtimą. Bet norint ne tik būti moderniausia gamybos įmone, bet ir sėkmingai parduoti, būtina labai didžiulį dėmesį skirti ir marketingo veiklai. Marketingas padeda sukurti atitinkamus produktus, kuriais pelningai siekiama patenkinti klientų poreikius, užmezgant su jais naudingus ryšius. Įmonei norint apsibrėžti tikslią orientaciją didesnei perspektyvai, norint parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, norint valdyti strateginius pokyčius, neišvengiama yra sukurti įmonės strateginio valdymo sistemą arba funkciją.

3.2. Valgomųjų ledų rinka

Daugiausia šaldytų pieno desertų yra pagaminama Jungtinėse Amerikos Valstijose. 450 JAV valgomųjų ledų gamyklų išleidžia apie 40 % visų pasaulio šaldytų pieno desertų. 1996 m – 2006 m jų gamyba išaugo net 11 % (kasmet padidėjo apie 60 mln. L). JAV pirmauja pasaulyje ne tik pagal pagaminamų ledų kiekį, bet ir pagal jų suvartojimą. Stambiausi valgomųjų ledų gamintojai pasaulyje parodyti 8 lentelėje

8 lentelė

Stambiausi valgomųjų ledų gamintojai pasaulyje

Stambiausi gamintojai pasaulyje	Pagamina mln. t
JAV	5738
Kinija	1855
Pietų Korėja	1312
Japonija	835
Italija	623
Kanada	389
D. Britanija	354
Rusija	352
Prancūzija	309
Brazilija	260
Australija	203
Ispanija	203
Pakistanas	165
Belgija	149
Argentina	136
Šveicarija	122
Indija	110
Tailandas	104
Saudo Arabija	102
Meksika	100

Šaltinis: „Pienininkystė“ 2000' 4

Lietuviai pagal ledų suvartojimą baigia pasivyti Estiją, Suomiją, Švediją – šalis, kuriuose vyrauja šeimyninis ledų valgymo kultas. Tačiau iki Jungtinių Amerikos Valstijų ir Australijos ledų valgymo įpročių lietuviams dar toli. Kaip kito ledų suvartojimo tendencijos Lietuvoje matyti iš 9 lentelės.

9 lentelė

Lietuvos ledų rinkos išsivystymas 2001m – 2006 m

	2001m	2002m	2003m	2004m	2005m	2006m
Suvaltota milijonais litrų per metus	19,6	21,4	19,2	19,5	22,0	26,0
Suvaltota vertine išraiška mln/eurų	23,4	25,4	22,0	21,0	25,0	31,0
Vienam žmogui atitenkantis kiekis per metus, litrais	5,63	6,17	5,56	5,68	6,5	7,7

Šaltinis: UAB „Ingman ledai“ marketingo skyriaus duomenys

Iš lentelės matyti, kad ledų suvartojimas Lietuvoje paskutiniiais metais ženkliai augo, o tai leidžia ledų gamintojams tikėtis kasmet didesnių pardavimų.

3.3. UAB „Ingman ledai“ situacijos analizė

3.3.1. Išorinės aplinkos analizė

UAB „Ingman ledai“ vadovai, siekdami priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus bei užtikrinti pelningą įmonės funkcionavimą, turi pažinti aplinkos jėgas bei nustatyti jų reiškimosi tendencijas. Įmonės išorinę aplinką sudaro:

Ekonominė aplinka. Lietuvos ekonominei aplinkai būdingi specifiniai bruožai. Jie susiję su valstybingumo atkūrimu ir vykdomomis politinėmis, socialinėmis bei ekonominėmis reformomis.

Lietuvos ekonomikos augimas yra vienas dinamiškiausių Europoje. Nuo 2001 m. Lietuvos ekonomika auga vidutiniškai 7,7 proc. kasmet ir žymiai sparčiau už ES-25 vidurkį. 2006 m. BVP padidėjo 7,5 proc. ir siekė 82 mlrd. Lt (23,7 mlrd. eurų). Pagrindiniais augimą užtikrinančiais veiksniais išlieka vidaus paklausos, eksporto ir investicijų augimas. BVP, tenkantis vienam gyventojui, 2006 m. buvo 24157 Lt (6996 eurų). BVP vienam gyventojui skaičiuojant pagal perkamosios galios paritetą 2006 m. buvo 15300 eurų.

2006 m. vidutinė metinė infliacija buvo 3,7 proc. 2007 m. birželio mėn. metinė infliacija (2007 m. birželio mėn., palyginti su 2006 m. birželio mėn.) sudarė 4,8 proc.

Nedarbo lygis Lietuvoje sumažėjo nuo 17,4 proc. 2001 m. iki 5,6 proc. 2006 m.

2007 m. pradžioje sukauptosios tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje buvo 28,8 mlrd. Lt (8,3 mlrd. eurų) arba 8501 Lt (2462 eurų) vienam gyventojui.

Daugiausia lėšų yra investavę Lenkijos (22,6 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų), Danijos (15,3 proc.), Švedijos (10,6 proc.), Vokietijos (9,9 proc.), Suomijos (6,7 proc.), Rusijos (6,3 proc.) investuotojai. Tiesioginės investicijos iš ES 27 šalių sudarė 24,3 mlrd. Lt (84,4 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų), iš NVS šalių – 1,9 mlrd. Lt (6,5 proc.).

2007 m. sausio 1 d. duomenimis Lietuvos tiesioginės investicijos užsienyje buvo 3,1 mlrd. Lt. Daugiausia investuota Latvijoje (36,2 proc. visų Lietuvos tiesioginių investicijų užsienyje), Rusijoje (13,8 proc.), Lenkijoje (11,3 proc.), Ukrainoje (8,6 proc.), Estijoje (6,7 proc.). Lietuvos tiesioginės investicijos į ES 27 šalis sudarė 2,2 mlrd. Lt (69,5 proc.), į NVS šalis – 0,7 mlrd. Lt (23,7 proc.) visų Lietuvos tiesioginių investicijų užsienyje [50].

Žmonių ekonominę gerovę bei perkamąją galią geriausiai atspindi darbo užmokestis. Šalies darbuotojų mėnesinis bruto darbo užmokestis 2006 m. I ketv., II ketv. ir III ketv., palyginti su atitinkamais 2005 m. ketvirčiais, padidėjo 10,8 proc., 9 proc. ir 9,4 proc.. Didėjant žmonių atlyginimams didėja išleidžiamų pinigų suma ne pirmo būtinumo prekėms.

Tačiau daugumos gyventojų pajamos neužtikrina pagrindinių poreikių patenkinimo, tai lemia pigesnių produktų paklausą. Valgomieji ledai nėra priskiriamos prie pirmo būtinumo prekių, todėl joms skiriama išlaidų dalis tenka iš likusių kitiems poreikiams tenkinti.

Stabilesnė ir stipresnė bendra šalies ekonomikos būklė ne tik sąlygoja materialinių išteklių kainas, bet ir lemia vartotojų paklausos prekėms bei paslaugoms padidėjimą. Gyventojų perkamosios galios padidėjimas teigiamai įtakojo įmonės „Ingman ledai“ pardavimų apimtį.

Socialinė aplinka. Strateginiai sprendiniai socialinėje srityje yra gyvybingi. Vykstantys teigiami poslinkiai kultūros ir švietimo, sveikatos ir socialinės rūpybos infrastruktūrų srityse labai įtakoja ir UAB „Ingman ledai“ veiksmus. Subalansuota socialinė aplinka – pilnavertės gyvenimo ir darbo sąlygos, sveikatos, socialinės apsaugos, švietimo ir ugdymo sistemų veikimas .

Kalbant apie Lietuvos demografinę situaciją, 68,5 % žmonių gyvena miestuose. Apie 99,6% vyresnių nei 15 metų gyventojų yra raštingi. Bendras gyventojų išsilavinimo lygis turi įtakos gyventojų vartojimo įpročiams. Pradedama suprasti, kad perkamos produkcijos kokybė yra labai svarbi ir šis suvokimas pamažu keičia išsigalėjusį „žemos kainos“ kaip vienintelio kriterijaus renkantis prekę aspektą. Tai labai svarbu įmonei, atstovaujančiai ypatingai aukštos ir aukštos kokybės produkciją gaminančią įmonę.

Svarbu atsižvelgti į besikeičiančias vartotojų vertybes, požiūrius, nuostatas, gyvenimo būdą, formuojant savo prekių asortimentą. Svarbų vaidmenį vaidina nepastovios demografinės charakteristikos: didėja ar mažėja gyventojų skaičius, kinta amžiaus struktūra, lyčių santykis.

Politinė – teisinė aplinka. Politiniai veiksniai nurodo įmonės veiklos ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Įmonės statusas ir veiklos pobūdis apsprendžia kaip įmonė gali vystyti savo veiklą, kaip yra tvarkoma buhalterinė apskaita, kokie yra privalomi mokesčiai valstybei. Politiniai – teisiniai veiksniai, tokie kaip įstatymai, reglamentai, įvairios taisyklės bei nuostatos veikia įmonės “Ingman ledai” veiklą. Kaip ir visoms Lietuvos įmonėms bei organizacijoms, taip ir įmonei “Ingman ledai” nuo 2004m. gegužės 1d., įstojus į Europos sąjungą, pasikeitė politinė – teisinė aplinka. Nuo 2004 m. gegužės 1 d. Lietuvoje pradėjo veikti ES rinkos reguliavimo priemonės. Pieno sektoriuje tai yra pieno gamybos kvotos su tiesioginėmis išmokomis už kvotinio pieno kiekį ir mokesčiai už viršytą pieno kvotą, pieno ir jo produktų bendrosios rinkos organizavimo priemonės, t. y. intervenciniai sviesto ir lieso pieno miltelių pirkimai, privataus saugojimo subsidijos, eksporto subsidijos, parama sviesto ir grietinėlės naudojimui, parama skatinant pieno ir jo produktų vartojimą mokymo įstaigose.

Vertinant Lietuvos politinę situaciją, galima teigti, kad ji yra stabili, šalies ekonominis lygis auga, o tai rodo, kad sukurtas stabilus tolesnio ekonomikos augimo pagrindas. Tuo pačiu vis didesnis dėmesys yra kreipiamas į palankios verslui aplinkos formavimą. Europos Sąjungos skiriamos subsidijos padeda įvairioms verslo šakoms. Parengta keletas smulkiojo ir vidutinio verslo programų, veikia smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, verslo inkubatoriai ir pan. Visa tai padeda sudaryti palankias sąlygas verslo plėtrai.

Technologinė aplinka. Įvairios technologijos vis sparčiau veržiasi į kiekvienos įmonės veiklą. Ypač tai aktualu kompiuterinėms technologijoms, tačiau įtakoja ir kitas veiklos sritis. Technologijų vystymasis sparčiai keičia namų ūkių vartotojų įpročius ir pastarieji yra pasirengę mokėti didesnę kainą už geresnę kokybę, kurią sąlygoja vis naujesnių technologijų panaudojimas gamyboje.

Lietuvai integruojantis į tarptautines rinkas, įmonėms yra labai svarbu sekti sparčią technologijų plėtrą ir jų panaudojimą. Tai stiprina įmonių konkurencinę poziciją rinkoje. Konkuruojant rinkoje privaloma tiekti nuolat tobulinamus produktus, kurie pagaminti diegiant naujas technologijas ir naujas medžiagas.

UAB „Ingman ledai“ seka technologines naujoves ir investuoja į gamybos tobulinimą. 2006 metais sumontuota robotizuota ledų gamybos linija „Glacier 1200“. Šiais metais daroma 10 mln. litų investicija į automatizuotus gatavos produkcijos sandėlius, kurie leis dirbti dar racionaliau.

Makroaplinkos veiksniai tiesiogiai veikia įmonės veiklą, todėl vadovai privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus jos pokyčius. Nuo organizacijos reakcijos į vykstančius pokyčius, sugebėjimo įveikti organizacijos inertiškumą, nuo vadovo ir bei darbuotojų mąstymo ir supratimo priklauso įmonės sėkmė ir apskritai egzistencija. Laimi tas kas spėja kartu su pokyčiais. Norint suspėti su pokyčiais reikia sugebėti operuoti visa informacija, techninėmis ir organizacinėmis naujovėmis, žinoti kas vyksta pasaulyje, o svarbiausia artimiausioje aplinkoje.

3.3.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidaus veiksmų analizė naudojama įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti. Šios analizės procesas pradedamas strateginių vidaus veiksmų nustatymu. Vienas iš vidinių veiksmų yra finansiniai ištekliai.

Finansiniai ištekliai valdomi per įmonės finansų sistemą, kurią sudaro piniginių lėšų akumuliacija ir paskirstymas. Visos finansų sistemos operacijos yra reglamentuotos LR įstatymų. Organizacijos vyr. buhalterė yra atsakinga už nuolatinį teisės aktų, reglamentuojančių įmonių buhalterinę apskaitą, peržiūrą, pasikeitimų identifikavimą ir buhalterinės apskaitos proceso vykdymą. Finansinių operacijų laiką ir apimtį nustato organizacijos generalinis direktorius arba finansų direktorė, o užduotys paskirstomos pagal organizacijos pavaldumo schemą priklausomai nuo darbo užduoties sudėtingumo laipsnio. Pagrindinės organizacijos pajamos – iš organizacijos tiesioginės veiklos – valgomųjų ledų gamybos.

Pagrindinės organizacijos išlaidos:

- gamybos išlaidos: žaliavoms, atlyginimų kaštai ir kitos gamybos išlaidos (pagalbinės detalės, elektra, vanduo, veterinarija, komunaliniai patarnavimai)
- veiklos sąnaudos: administracijos ir filialo darbuotojų atlyginimų kaštai, reklamos sąnaudos, sandėliavimas, transportavimas ir kita.

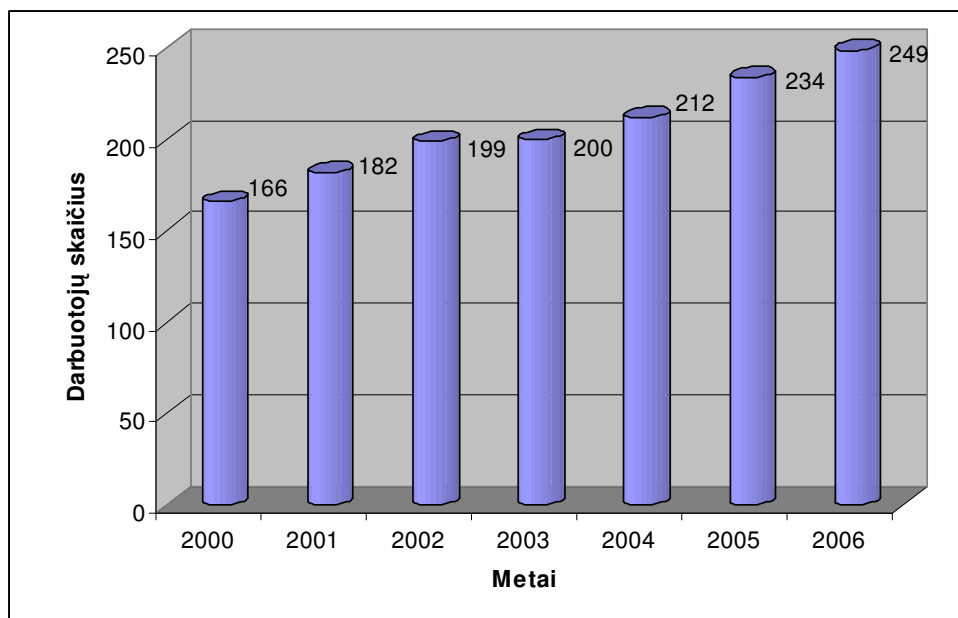
2006 metais bendra UAB "Ingman ledai" apyvarta sudarė 41,2 mln. Lt, t. y. 44% daugiau nei 2005 metais. Įmonės valgomųjų ledų pardavimų apimtys Lietuvoje padidėjo daugiau kaip 57% ir sudarė 24,2 mln. Lt, eksporto apimtys padidėjo 21% ir sudarė 14,6 mln. Lt. Didžioji dalis produkcijos- 35%- eksportuota į Suomiją ir Švediją. "Ingman" ledais taip pat prekiaujama Latvijoje, Estijoje, Vokietijoje, Anglijoje ir kitose šalyse.

Apibūdinant *darbo išteklius*, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų skaičių ir į jų kvalifikacijos tinkamumą. Organizacija, siekdama dirbti našiai, privalo nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių bei kvalifikacijos ypatybes, būtinas numatomiems darbams atlikti. Trūkstant reikalingos kvalifikacijos darbuotojų, ji turi išmokyti esamą personalą. UAB „Ingman ledai“ plečiantis darbuotojų skaičius pastaraisiais metais vis augo. 2000 metais dirbo 166 darbuotojai, o 2006 metais jau 249 darbuotojai. Įmonei sėkmingai didinant gaminamos produkcijos apimtį, šiuo metu dirba jau 268 darbuotojai, tai yra pastoviai dirbančių darbuotojų skaičius. Kadangi ledai labiau sezoninė prekė, tai kiekvieno sezono metu yra priimama dar apie 150 darbuotojų laikinam darbui gamybiniame padalinyje. Bet kiekvienais metais rasti sezoninių darbuotojų yra vis sudėtingiau. Ateina žmonės neturintys nei patirties nei praktikos, kadangi jie priimami tik pagal terminuotą

darbo sutartį, jie nėra suinteresuoti mokytis atlikti savo pareigas geriau. Manoma, kad ateityje tai bus viena iš didžiausių problemų.

Nors gamybinio padalinio darbuotojų skaičius pastoviai augo, tačiau administracijos darbuotojai keitėsi labai nežymiai. 2000 metais administracijoje dirbo 24 darbuotojai, šio metu 26 darbuotojai. Būtina pažymėti, kad susikūrus marketingo skyriui jame pradėjo dirbti marketingo vadovė ir vadybininkė, šiuo metu darbuotojų skaičius šiame skyriuje neišaugo, nors gamybos ir pardavimų apimtys didėjo.

Kaip augo darbuotojų skaičius parodyta 26pav.



26 pav. Darbuotojų skaičiaus dinamika 2000 – 2006 m., vnt.

Šaltinis: UAB „Ingman ledai“ marketingo skyriaus duomenys

Kiekviena organizacija greta savo pagrindinio darbo gaminti produkciją ar teikti paslaugas neišsiverčia be organizacijos valdymo. Organizacijos valdymo struktūra turi būti tokia, kad ji padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją. Organizacijoje yra parengta organigrama, kurioje nurodytas organizacijos darbuotojų tarpusavio pavaldumas.

UAB “Ingman ledai” valdymo struktūra, pateikta 2 priede, efektyvi tuo, kad yra aiškus žemesniųjų grandžių vadovų pavaldumas aukštesniesiems. Tai supaprastina atsakomybės delegavimą ir vykdymo kontrolės būdus. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas savo padalinio vadovui, kuris kontroliuoja atliekamą darbą. O kiekvieno padalinio vadovas yra atsakingas aukštesnio rango vadovui, kuris duoda nurodymus, vykdo kontrolę ir t.t. Taigi tokios valdymo struktūros privalumai yra tokie:

- paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių;
- pavaldinių veiklos suderinimas;
- asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldaus padalinio darbą.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 0,63 cm +
Tabuliacija po: 1,27 cm +
Įtrauka: 1,27 cm

Kaip trūkumą organizacinėje struktūroje būtų galima skaityti tai, kad įmonėje esančiuose filialuose visiškai nėra marketingo skyrių. Visus sprendimus, susijusius su marketingo veikla, priima filialų vadovai. Jei UAB „Ingman ledai“ turėtų didesnę marketingo skyrių, daugiau dėmesio skirtų marketingo veiksams, paskirstytų atsakomybę vadybininkams, kas atsakingas už atskiras sritis (rinkos tyrimą vartotojų apklausas, naujų prekių kūrimą kokybės gerinimą kainų politikos formavimą patogesnių paskirstymo kanalų organizavimą rėmimo veiksnių derinimą ir kt). Tokiu būdu įmonė, turėdama daugiau informacijos apie aplinką kurioje veikia, galėtų pozicionuoti save ir savo produktus, išsamiau įvertinti savo galimybes ir grėsmes konkurentų pasaulinėje rinkoje atžvilgiu. Be to, būtų galima paskirti vieną ar kelis vadybininkus, atsakingus už pardavimus vietinėje rinkoje. Išsamus valgomųjų ledų rinkos tyrimas ir vartotojų nuostatų UAB „Ingman ledai“ produkcijos atžvilgiu išsiaiškinimas įvertintų bendrovės poziciją vietinėje rinkoje ir įmonė galėtų priimti atitinkamus sprendimus.

3.3.3. UAB „Ingman ledai“ marketingo komplekso elementų analizė

Rinkos ekonomikos sąlygomis konkurencija yra neišvengiama. Maisto pramonėje konkuruojančios įmonės priverstos ieškoti efektyviausių veiklos variantų, kad galėtų gaminti konkurencingą produktą. Rinkoje kovojama už vartotojus, geresnį jų poreikių tenkinimą.

Pagrindiniai marketingo komplekso elementai, turintys įtakos produkcijos realizavimo mastui bei įmonės padėčiai konkurencinėje rinkoje yra:

- Prekė;
- Kaina;
- Paskirstymas;
- Rėmimas.

3.3.3.1. UAB „Ingman ledai“ produktų asortimentas

Vartotojo pasitenkinimas yra rezultatas, priklausantis nuo prekės, paslaugos kokybės ar ypatybių. Tai, jog UAB „Ingman ledai“ sugebėjo išsitvirtinti ne tik Lietuvos rinkoje rodo, kad jos gaminys yra pasiekęs aukštą kokybę bei turi išskirtinių ypatybių.

"Ingman ledai" ledai skanūs ir natūralūs, nes gaminami iš lietuviškų pieno produktų, natūralių uogienių ir kitų priedų.

UAB „Ingman ledai“ asortimentas iš karto nebuvo didelis. Pirmaisiais įmonės gyvavimo metais buvo gaminama tik kelių rūšių porcijiniai ledai:

- Kūginiai ledai (braškiniai, vaniliniai ir šokoladiniai);
- Eskimo ledai (braškiniai, vaniliniai ir šokoladiniai).

Kiekvienais metais asortimentas atnaujinamas, rinkai pateikiama įvairių naujovių ir staigmenų. Asortimentas nuo 1993 m. iki 2007 m. išsiplėtė nuo 6 rūšių ledų iki 60 rūšių ledų t.y. apie 10 kartų. Tokiu asortimentu tenkinamas visų vartotojų poreikis.

"Ingman ledai" ledų meistrai sumaniai kuria ledų receptūras ir pavadinimus, diegia naujausias technologijas bei įrangą.

„Ingman Vega“ 1997 metais AGROBALT parodoje laimėjo aukso medalį už skaniausius lietuviškus grietininius ledus su priedais.

2002 metais buvo sukurti „Super Viva“ ledai – tai visiškai naujos formos, iki pat šiol išlikę vieninteliai rinkoje, ypač perkami, nors ir brangūs ledai. Jie 2002 metais tapo Lietuvos metų gaminiu.

Ledai „Baltija 150ml“ ir „Karališki 1L“ – tai vieninteliai iš visų vietos gamintojų, kurie išliko rinkoje be jokių pakeitimų nuo 1996 metų iki šių dienų.

Šiandien "Ingman ledai" gamina daugiau kaip 60 įvairių rūšių ledų:

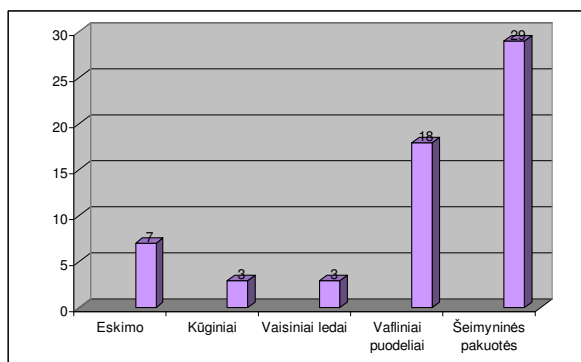
- Porcijiniai ledai (30 rūšių);
- Šeimyniniai ledai (12 rūšių);
- Ledų masė 5000ml (18 rūšių).

Išsamesnis 2006 metų prekių asortimento pasiskirstymas pateikiamas 10 lentelėje ir 27. paveiksle

2006 m. UAB „Ingman ledai“ prekių asortimentas

Asortimentas	ml	Gaminamos rūšys, vnt.
Eskimo		
"Credo" grietininiai	100	4
"Credo Sun" šerbetas	100	1
„Eskimo“ vanilinis	100	1
„Bum Gum“ grietininiai	80	1
Kūginiai		
"Baltija"	150	2
Ingman kriaušiniai	160	1
Vaisiniai ledai		
„Pagunda“	60	3
Vafliniai puodeliai		
"Ice cream"	130	2
"Viva"	130	5
"Viva fashion"	180	2
"City Viva"	150	3
"SuperViva" grietininiai	200	6
Šeimyninės pakuotės		
"Plombyras" batonėlis	470	1
"Karališki" kartoninėse dėžutėse	1000	2
"Legendinis plombyras" kartoninėse dėžutėse	1000	1
„Nostalgija“ kartoninėse dėžutėse	500	2
„Desertiniai“ plastikinėse permatomose dėžutėse	500	4
Vaniliniai ledai „Kokteil“	900	1
Ledų masė	5000	18

Šaltinis: UAB „Ingman ledai“ marketingo skyriaus duomenys



27 pav. 2006 metų asortimento pasiskirstymas

27 paveiksle matyti, kad didžiąją dalį asortimento sudaro šeimyninės pakuotės (29 rūšys) ir ledai vafliniuose puodeliuose (18 rūšių).

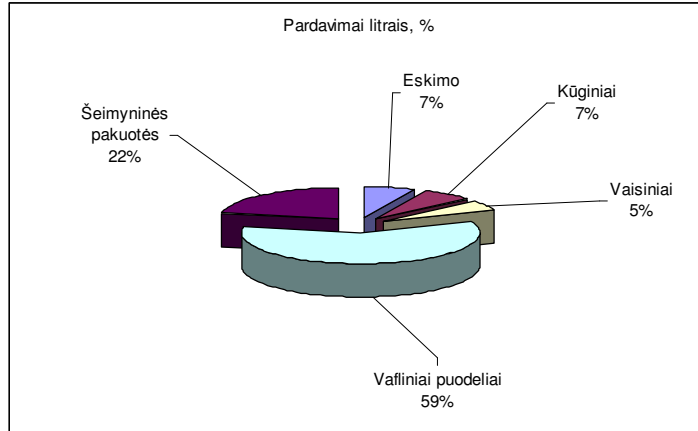
Kaip pasiskirstę 2006 m. ledų pardavimai procentais grupėse, pateikta 11 lentelėje ir 28. pav.:

11 lentelė

2006 m. UAB „Ingman ledai“ pardavimų pasiskirstymas grupėse litrais (procentais)

Ledų grupės pavadinimas	Pardavimai litrais, %
Eskimo	7
Kūginiai	7
Vaisiniai	5
Vafliniai puodeliai	59
Šeimyninės pakuotės	22

Šaltinis: UAB „Ingman ledai“ marketingo skyriaus duomenys



28. pav. 2006 metų ledų asortimento grupių pardavimai litrais (%)

Iš 11 lentelės matyti, kad didžiąją dalį pardavimų sudaro ledai vafliniuose puodeliuose, po to seka šeimyninės pakuotės. Čia parodyti visų metų bendri pardavimai litrais (%). Žiemos sezono metu šeimyninių ledų pakuočių pardavimai išauga, o vasarą populiariausi ledai vafliniuose puodeliuose. Prekių asortimentas pateiktas priede Nr.3.

Didelį dėmesį įmonė skiria prekių pakuotei (įpakavimui). Dažniausiai pakuotės yra pirmas vartotojo susidūrimas su preke. Jei pakuotė viliojanti ir patraukli vartotojui bei pateikia tinkamus

argumentus ir informaciją, ji įtikins vartotoją pirmą kartą pirkti prekę. Kiekvienam naujam gaminiui yra sukuriama keli pakuotės variantai, kurie pateikiami komisijai, sudarytai iš UAB "Ingman ledai" darbuotojų. Ir tik komisijai nusprendus yra išrenkamas galutinis variantas.

UAB "Ingman ledai" 2005 spalio mėnesį pripažinta atitinkanti kokybės vadybos sistemos standartą ISO 9001: 2000. Tai liudija įmonei įteiktas Kokybės sertifikatas (audita atliko tarptautinė bendrovė UAB "Det Norske Veritas"). Įmonėje taip pat buvo atliktas BRC pasaulinio standarto sertifikatinis įvertinimas. UAB "Ingman Ledai" tapo pirmąja ledų gamybos įmone Lietuvoje, atitinkančia šio standarto reikalavimus. Daugelis Europos ir pasaulio mažmeninės prekybos tinklų maisto saugos sistemos sertifikavimą pagal BRC standartą nurodo kaip vieną privalomų sąlygų maisto produktų gamintojams.

UAB "Ingman ledai" prioritetas yra klientų lūkesčių ir poreikių patenkinimas, nuolatinis kokybės užtikrinimo tobulinimas.

Nuo 2005 metų įmonėje yra įdiegta integruota kokybės ir maisto saugos vadybos sistema, atitinkanti tarptautinių standartų ISO 9001:2000 ir BRC reikalavimus, kuri padeda geriau atlikti savo darbą bei sėkmingai konkuruoti šiandieninėje rinkoje. Kiekvieno darbuotojo pareiga, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų ir išsilavinimo lygio,- suprasti kokybės ir maisto saugos politikos principus ir sąmoningai visapusiškai prisidėti prie iškeltų uždavinių įgyvendinimo. Išskirtinei kokybei reikia nuolatinio tobulinimo ir kiekvieno darbuotojo dalyvavimo gerinimo procese. Aukščiausio lygio vadovai prisiima visišką atsakomybę, kad kokybės ir maisto saugos politika būtų suprasta ir įgyvendinta visuose bendrovės lygiuose.

Įmonėje yra parengtos ir įgyvendintos visos reikalingos procedūros, leidžiančios savalaikiai pasiekti kokybės ir maisto saugos tikslus. Įmonės vadovybė išsipareigoja suteikti reikalingus išteklius kokybės ir maisto saugos sistemų įdiegimui, jų palaikymui reikalingame lygmenyje ir tobulinimui. UAB "Ingman ledai" darbuotojai yra pagrindinis kokybės užtikrinimo veiksnys, todėl Įmonė rūpinasi jų tobulėjimu, sudaro sąlygas kvalifikacijos kėlimui ir skatina iniciatyvą.

Įmonės tiekėjai ir klientai yra laikomi partneriais kokybės klausimais.

Siekdama būti aukštos darbo kultūros, atsakinga, modernia, naudojančia pažangias technologijas įmone, vertindama bendrovės daromą poveikį aplinkai, UAB "Ingman ledai" išsipareigoja:

- dirbti pagal ISO 9001:2000 ir BRC standartų reikalavimus ir nuolat siekti geriausių rezultatų;
- dirbti remiantis Lietuvos Respublikoje galiojančiais norminiais dokumentais, Europos Sąjungos direktyvomis; vykdyti visus LR įstatymus ir kitus norminius aktus, susijusius su maisto sauga, produktų kokybe ir aplinkosauga;

- tausoti neatsinaujinančius gamtos išteklius;
- nuolat peržiūrėti kokybės ir maisto saugos politiką, jos tikslus, kad Įmonės siekiai atitiktų produktų saugos reikalavimus ir vartotojų poreikius;
- orientuotis į vartotoją, didelį dėmesį skiriant jo poreikių ir lūkesčių patenkinimui.

Savalaikis produktų receptūrų, naujų skonių, naujų įpakavimų ar naujos produktų kategorijos įdiegimas sparčiai besikeičiančioje rinkoje – labai svarbu. Jos atspindi naujausias aplinkos ir gyvensenos tendencijas, eina koja kojon su vartotoju, tenkina nuolat augančius jo poreikius kokybei ir patogumui.

Gamindama UAB “Ingman ledai” siekia svarbiausio tikslo – surasti optimalų argumentų derinį, kuris ilgu laikotarpiu maksimaliai padidintų pelną. Konkurencingoje rinkoje turi būti rimtai apsvairstoma, ar reikėtų sekti konkurentų stilių, ar būti absoliučiai skirtingu. UAB “Ingman ledai” stengiasi pranokti konkurentus tobulindama senesnius ir kurdama naujus gaminius.

3.3.3.2. UAB „Ingman ledai“ kainų politika

UAB "Ingman ledai" nustatydamą gaminių kainas pirmiausia siekia, kad gautos pajamos, pardavus gaminius, ne tik padengtų gamybos ir pardavimo kaštus, o taip pat būtų gaunamas pelnas. Didžiausią poveikį kainos dydžio nustatymui lemia konkurencija, kuri gali privesti prie to, kad prekės kaina būtų pakoreguota- ją didinant arba mažinant.

UAB " Ingman ledai " produktų kainas nustato įvertinus:

- paklausos ir pasiūlos svyravimus, sezoniškumą;
- konkurentų kainas ir analogiškų produktų kainas rinkoje;
- prognozuojamas sąnaudas ir produktų savikainas;
- siekiamo pelno dydį ir investicijų padengimą;
- vartotojų, kuriam skiriamas produktas, segmentą.

Valgomųjų ledų kainos planuojamos pagal pardavimų apimtį.

Pagrindiniai UAB "Ingman ledai" kainų politikos principai - vidutinės, vartotojams priimtinos kainos. Tokia kainų politika bendrovei leidžia išlaikyti turimas rinkos pozicijas, užtikrinti planuojamas pardavimų apimtį ir pajamas bei siekiamą pelną

UAB "Ingman ledai" nustato bazinę kainą visiems klientams, tačiau priklausomai nuo kliento daromos apyvartos, atsiskaitymo ir kt., yra suteikiamos nuolaidos:

- bazinės – nuolaida sąskaitoje nuo visos sumos dydžio;
- akcijnės – nuolaidos sąskaitoje tam tikrom prekėm ar prekių grupėm tam tikram laikotarpiui;
- kiekybinės nuolaidos – mokamos mėnesio ar ketvirčio gale priklausomai nuo nupirkto produktų ar produktų grupės kiekio. Tokios nuolaidos didėja proporcingai didėjant nupirktam kiekiui ir skatina klientą pirkti daugiau produkcijos iš to paties tiekėjo.

3.3.3.3. UAB „Ingman ledai“ prekių paskirstymo kanalai

Ši, ledus gaminanti įmonė yra daugiau ar mažiau nutolusi nuo vartotojo, todėl prekę pirkėjui būtina pristatyti. Įmonės vadovams, norint išspręsti šią problemą reikėjo nemažai pastangų, nes vartotojų pageidavimai ir reikalavimai prekių paskirstymui yra paskirstymo pagrindas ir su juo susijusių sprendimų pagrindinis taškas.

UAB "Ingman ledai" prekių paskirstymo tikslai yra šie:

- maksimizuoti pelną iš paskirstymo kanalo;
- mokyti visus tarpininkus, kad šie savo strategijoje iškeltų prekes į pirmą vietą;
- pasiekti efektyviausią prekių fizinį paskirstymą.

Įmonė turi keturis filialus, per kuriuos ir vyksta prekių paskirstymas.

Filialinės įmonės – tai vieno tipo prekių parduotuvių sistema, kuriai vadovaujama iš vieno centro. Įmonei "Ingman ledai" tai patogiausias prekių paskirstymo būdas, nes filialinėse įmonėse bendras vadovavimas sudaro sąlygas: standartizuoti prekių asortimentą ir technologiją, sukurti vienodą aprūpinimo prekėmis sistemą, įgyti pranašumą perkant ir sandėliuojant prekes, efektyviau naudoti reklamą

UAB "Ingman ledai" Vilniaus filialas – sandėliavimas ir pristatymas į mažmeninės ir didmeninės prekybos tinklus Vilniuje, Ukmergėje, Šalčininkuose, Trakuose, Pabradėje, Švenčionyse, Elektrėnuose, Vievyje, Panevėžyje, Pakruojyje, Pasvalyje, Biržuose, Kupiškėje, Rokiškėje, Anykščiuose, Molėtuose, Utenoje, Zarasuose, Ignalinoje.

UAB "Ingman ledai" Kauno filialas – sandėliavimas ir pristatymas į mažmeninės ir didmeninės prekybos tinklus Kaune, Kaišiadoryse, Kėdainiuose, Jonavoje, Alytuje, Šakiuose, Prienuose, Druskininkuose, Varėnoje, Marijampolėje, Vilkaviškyje, Jurbarko, Raseiniuose, Tauragėje, Šilutėje, Šilalėje, Raseiniuose, Kelmėje, Jurbarko..

UAB „Ingman ledai“ Palangos filialas – sandėliavimas ir pristatymas į mažmeninės ir didmeninės prekybos tinklus Palangoje, Skuode, Klaipėdoje, Kretingoje, Nidoje.

Galutiniams vartotojams ledai parduodami per prekybos sistemas, vidutines ir smulkias parduotuves, kioskus ir gatvės prekybos taškus.

Kokiame skaičiuje prekybos sistemų parduotuvių 2006 metais UAB „Ingman ledai“ produkcija prekiaujama parodyta 12 lentelėje.

12 lentelė

UAB „Ingman ledai“ produkcijos pasiskirstymas prekybos sistemų parduotuvėse

Prekybos sistemos Lietuvoje	Parduotuvių skaičius priklausantis sistemai	Parduotuvių skaičius, kuriose prekiaujama „Ingman ledai“ produkcija
MAXIMA	198	111
RIMI	51	3
IKI	159	-
NORFA	110	110
KOOPS	400	90
AIBĖ	471	471
SENUKAI	90	14
AVS	120	92
DEGALINIŲ TINKLAI	248	49
VISO	1847	940

Šaltinis: UAB „Ingman ledai“ marketingo skyriaus duomenys

Per didžiuosius prekybos tinklus yra parduodama apie 46 % produkcijos. Šiek tiek smulkesni įmonės tarpininkai yra regioniniai mažesni prekybos tinklai. Jie sudaro 31 %. Smulčiausi įmonės tarpininkai yra smulkių parduotuvių, kioskų ir gatvės prekybos taškų savininkai (23 %).

Lietuvoje stipriai plečiasi prekybiniai tinklai. Jei 2005 metais „Ingman ledų“ pardavimai per prekybos sistemas sudarė 28,2 %, tai 2006 metais – 46 %.

Vidutinių ir smulkių parduotuvių mažėja, nes jos užsidaro neatlaikę prekybinių tinklų konkurencijos, arba jos jungiasi į regioninius tinklus, tuo išsireikalaudamos nuolaidas.

Be išankstinių sutarčių sudarymo, pagrindinį darbą „Ingman ledai“ prekių distribucijoje atlieka vairuotojai. Tik 6 % nuo Lietuvos pardavimų sudaro užsakymai telefonu ar faksu. Todėl vairuotojai atvykę į prekybos įmonę vietoje išrašo pridėtinės vertės mokesčio (PVM) sąskaitą – faktūrą, sukrauna bei sutvarko ledus šaldikliuose.

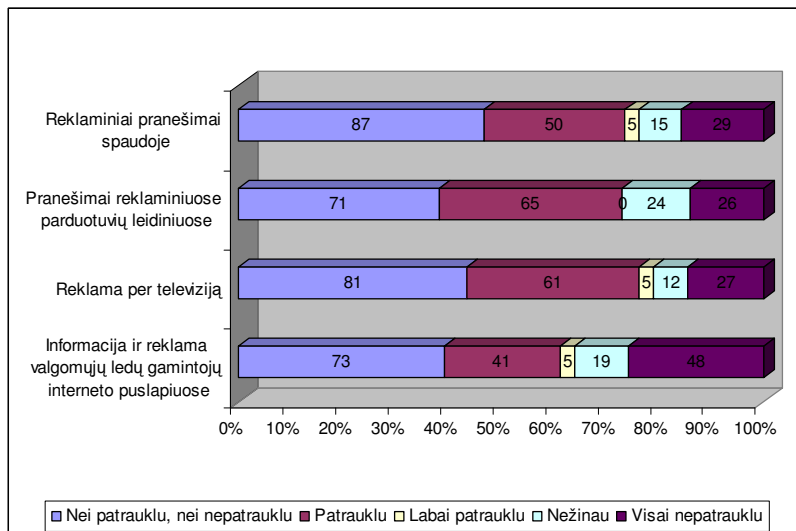
3.3.3.4. Pardavimų rėmimas, reklama

UAB „Ingman ledai“ kaip ir daugelis įmonių reklamuoja save ir savo produktus. Reklamos planas yra įmonės marketingo plano, o tiksliau – jos rėmimo komplekso priemonių plano sudedamoji dalis. Reklama turi kelis tikslus – ne tik parduoti produktą, bet ir perteikti produkto esmines emocines savybes ir taip nutiesti kelią į vartotojo širdį.

Augant gyvenimo tempui ir tobulėjant technologijoms, pasaulis nusisuka nuo įprastinių informacijos nešėjų – radijo, televizijos, laikraščių. Šiuolaikinis žmogus, norėdamas sužinoti naujienas, atsipalaiduoti ar pabendrauti su kitais renkasi Internetą. Naujausių tyrimų duomenimis, Lietuvoje kasdien internete naršo daugiau nei milijonas 15-35 metų amžiaus žmonių. Interneto teikiamos galimybės labai plačios – didelis pasiekiamų vartotojų kiekis vienu metu, galimybė išsamiai ir įvairiapusėms pristatyti savo produktą, operatyviai keisti ir atnaujinti informaciją.

UAB „Ingman ledai“ turima internetinė svetainė www.ingman.lt yra spalvinga, patogi vartotojui ir dažnai atnaujinama.

Paveiksle Nr.29 pateikta analizė atspindi kaip pirkėjai vertina reklamą spaudoje, parduotuvių leidiniuose, per TV, radiją ir internetiniuose gamintojų puslapiuose. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, jog tirtos reklamos priemonės, vartotojų nuomone, nėra stiprus veiksnys, skatinantis valgomųjų ledų pirkimą. Tiriant vartotojų nuomonę, rezultatai parodė, kad dauguma apklaustų respondentų yra abejingi reklamai televizijoje ir spaudoje, reklamai internetiniuose gamintojo puslapiuose, pranešimams reklaminiuose parduotuvių laikraščiuose ir spaudoje.



29 pav. Tam tikrų reklamos priemonių, kaip skatinimo pirkti vertinimas, vartotojų požiūriu

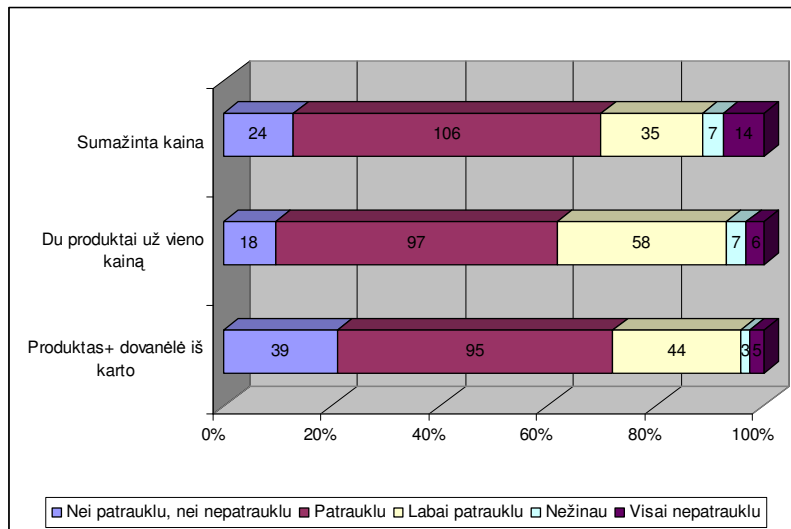
Stiprėjanti konkurencija ir vartotojų išrankumas, skatina ieškoti įvairių pirkėjams patrauklių valgomųjų ledų pardavimų skatinimo priemonių. Išsiaiškinti respondentams patrauklias valgomųjų ledų pardavimo skatinimo priemones buvo skirtas aštuntas vartotojų anketos klausimas.

Tiriamos pardavimo skatinimo priemonės grupuojamos taip:

- Su kaina ir pridėtine verte susijusios priemonės (sumažinta kaina, du produktai už vieno kainą, dovanėlė prie produkto);
- Galimybė laimėti dovanų ar pinigų po pirkimo;
- Reklama (reklaminiai pranešimai spaudoje, pranešimai reklaminiuose parduotuvių laikraščiuose, reklama per TV, radiją, reklama valgomųjų ledų gamintojų internetiniuose puslapiuose). Rezultatai pateikti 29 paveiksle.
- Galimybė paragauti prieš perkant ir asmeninės rekomendacijos (degustacijos ir artimųjų rekomendacijos).

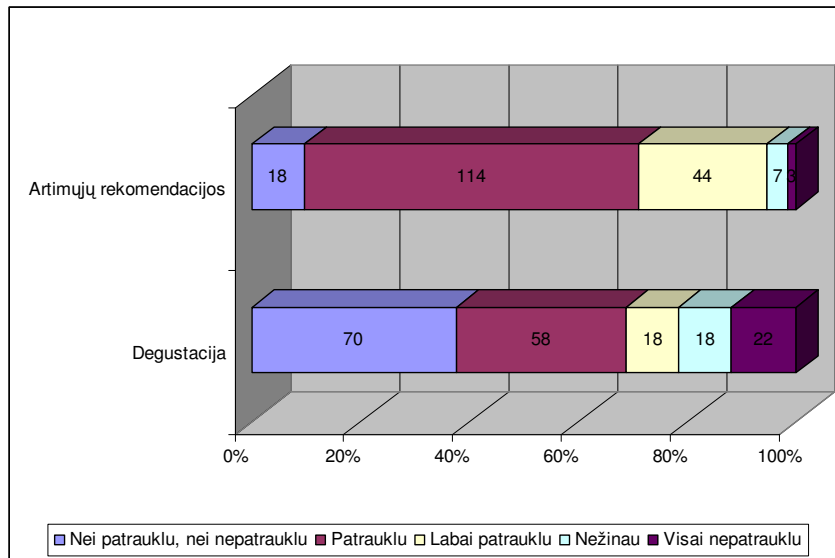
Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkleliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 0,63 cm +
Tabuliacija po: 1,27 cm +

Paveiksle Nr.30 matome, kad $\frac{3}{4}$ respondentų, pardavimų skatinimo priemonės, susijusios su sumažinta kaina ir papildomom dovanom yra patrauklios ir net labai patrauklios, apie 4% nežinojo ką atsakyti, ir tik penktadaliui respondentų šios pardavimų skatinimo priemonės buvo neįdomios.



30 pav. Sumažintos produkto kainos, papildomo produkto ar dovanėlės vertinimas vartotojų požiūriu

Tuo tarpu galimybė laimėti pinigų ar dovanų dalyvaujant loterijoje po pirkimo tik 36% apklaustųjų buvo patraukli. Tai greičiausiai susiję su papildomom pastangom ir išlaidom (kuponų pildymas, pašto ir SMS siuntimo išlaidos ir pan.) bei netikrumu dėl laimėjimo.



31 pav. Degustacijos ir artimųjų rekomendacijų, kaip skatinimo pirkti, vertinimas

UAB „Ingman ledai“ naujų produktų įvedimui į rinką ir priminimui apie jau esančius rinkoje produktus, organizuoja degustacijas prekybos vietose ir skatinimo priemonę – du už vieno kainą. Tačiau tyrimas parodė, kad pusė apklaustųjų degustacijoms yra abejingi arba jos neskatina jų priimti sprendimą pirkti degustuojamą produktą (31 paveikslas) Daug patraukliau respondentams atrodo artimųjų rekomendacijos. Čia peršasi išvada, kad net savo skoniu, vartotojas nepasitiki taip, kaip artimų jam žmonių pasiūlymais, patyrimu, rekomendacijomis.

3.3.4. UAB „Ingman ledai“ SSGG analizė

Kitas žingsnis, tiriant įmonės strateginę būklę, yra jos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė SSGG (SWOT) pateikta 13 lentelėje. Ši analizė plačiai naudojama nustatant įmonės pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį.

Pagrįstas įmonės pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Šis metodas padeda geriau išivaizduoti įmonės strateginę situaciją.

13 lentelė

Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė SSGG (SWOT)

Stiprybės:	Silpnybės:
Šiuolaikinės technologijos; Aukšta kokybė; Specialistų profesionalumas; Patirtis bei novatoriškumas; Produkcijos eksportas į kaimynines valstybes; Kokybės valdymo sistema; Platus prekių asortimentas. Prekių paskirstymas per nuosavus filialus.	Intensyvi darbuotojų, kaip strateginio kapitalo kaita. Pernelyg didelės gamybos išlaidos. Pasyvūs marketingo veiksmai. Silpnas įmonės žinomumas
Galimybės:	Grėsmės:
Išlaikyti rinkos lyderio pozicijas; Didinti įmonės vertę ir pardavimus; Produkto atnaujinimo galimybės Rinkos augimas Ekonominis pakilimas Plačios tarptautinės galimybės	Auganti konkurencija rinkoje; Galimi Vyriausybės standartų pasikeitimai; Konkurencijos agresyvumas Didėjantis klientų spaudimas Mažas rinkos augimo tempas Ekonominis nuosmukis Technologinis atsilikimas Neaiški politinė situacija Aštrėjanti konkurencija tarptautinėse ledų gamintojų rinkose

Iš pateiktos SSGG analizės matome, kad įmonės “Ingman ledai” stiprybės – šiuolaikinės technologijos, platus prekių asortimentas ir aukšta kokybė sudaro palankų įvaizdį apie įmonę ir skatina klientus pirkti. Taigi įmonės “Ingman ledai” vadovai turėtų nuolat vertinti esamų konkurentų pajėgumus ir jų plėtros galimybes. Rinkti visapusišką informaciją apie esamus konkurentus ir jų silpnąsias bei stipriąsias puses. Reikėtų vykdyti rinkos tyrimus – kadangi

stipriausią konkurencinį pranašumą galima įgyti tik sukūrus ar pasiūlius vartotojams ką nors naujo, ko neturi konkurentai.

Įmonės veiklai potencialią grėsmę kelia užsienio konkurentų įėjimas į rinką (ypač dabar, kai Lietuva – Europos sąjungos narė). Taip pat naujų technologijų įdiegimai į gamybą ir tiekėjų pasikeitimai gali nulemti didesnius produkcijos kaštus.

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

Mano nuomone, viena iš efektyviausių priemonių įmonei išlaikyti esamą padėtį rinkoje ir toliau vykdyti plėtrą yra marketingo strategijos formavimas.

Siekiant išlikti konkurencinėje kovoje, įmonė privalo įvertinti savo potencialias galimybes, tirti rinkas bei vartotojus ir formuoti paklausą atitinkantį prekių asortimentą, kainų politiką, paskirstymą.

SSGG analizės metodas naudingas tuo, kad leidžia į įmonę ir jos aplinką žiūrėti sistemiskai: matyti ne tik stipriąsias, bet ir silpnąsias įmonės puses, taip pat aplinkos ne tik galimybes, bet ir grėsmes.

Apibūdinus UAB „Ingman ledai“ veiklą, atlikus jos išorinės ir vidinės aplinkos tyrimą bei išanalizavus pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, galima formuoti marketingo strategiją, kuri yra bet kurios įmonės veiklos pagrindas.

3.3.5. UAB „Ingman ledai“ marketingo tikslų nustatymas

Marketingo tikslų nustatymas konkretizuoja įmonės misiją. Ji tiksliai apibrėžia siekiamą rezultatą, nustato jo kiekybinę išraišką, apibrėžia laikotarpį, per kurį turi būti pasiekiamas rezultatas. Nuo teisingo tikslo parinkimo ir suformulavimo nemaža dalimi priklauso ir marketingo plano parengimas, strategijos formavimas bei pasiekiami rezultatai.

UAB "Ingman ledai" vizija- būti vartotojų pripažinta valgomųjų ledų rinkos lydere Baltijos šalyse ir plėsti veiklą kitose Europos Sąjungos šalyse.

UAB „Ingman ledai” prioritetas yra klientų lūkesčių ir poreikių patenkinimas, nuolatinis kokybės užtikrinimo tobulinimas.

Siekiant būti aukštos darbo kultūros, atsakinga, modernia, naudojančia pažangias technologijas įmone, vertinant bendrovės daromą poveikį aplinkai, įmonės vadovybė ir visi UAB „Ingman ledai“ darbuotojai siekia:

- dirbti pagal ISO 9001:2000 ir BRC standartų reikalavimus ir nuolat siekti geriausių rezultatų
- dirbti remiantis Lietuvos Respublikoje galiojančiais norminiais dokumentais, Europos Sąjungos direktyvomis; vykdyti visus LR įstatymus ir kitus norminius aktus, susijusius su maisto sauga, produktų kokybe ir aplinkosauga;
- tausoti neatsinaujinančius gamtos išteklius;
- nuolat peržiūrėti kokybės ir maisto saugos politiką ir tikslus, kad siekiai atitiktų produktų saugos reikalavimus ir vartotojų poreikius;
- orientuotis į vartotoją, didelį dėmesį skiriant vartotojo poreikių ir lūkesčių patenkinimui.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkleliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija
po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54
cm, Tabuliatoriai: 1,9 cm,
Sąrašo tabuliatorius + Ne 2,54
cm + 3,81 cm

Atsižvelgiant į esamą situaciją, formuluojami tokie UAB „Ingman ledai” marketingo tikslai:

- 6 % - 7 % padidinti pardavimus;
- išsaugoti ir plėsti vietinę Lietuvos rinką;
- įeiti į naujas rinkas kitose šalyse;
- atnaujinti asortimentą, išimant mažai pelningus produktus (produkto gyvavimo ciklas 1 – 2 metai);
- didinti ledų pardavimų pelningumą;
- taikyti lanksčią kainų politiką;
- efektyviau naudoti reklamą.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkleliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija
po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54
cm, Tabuliatoriai: 1,9 cm,
Sąrašo tabuliatorius + Ne 2,54

3.4. UAB „Ingman ledai’ rinkos ir konkurentų analizė

Įmonė savo pasirinktoje rinkoje labai retai yra vienintelė. Paprastai tų pačių pirkėjų poreikiais rūpinasi bei stengiasi juos patenkinti ir kitos įmonės. Todėl tarp įmonių (gamintojų, prekybininkų, paslaugų teikėjų) dėl pirkėjo vyksta nuolatinės varžybos, konkurencija.

Šiuo metu Lietuvoje yra aiškiai per didelė ledų gamintojų koncentracija, gamybos pajėgumai maždaug 3 kartus didesni nei reikėtų Lietuvos rinkai. Todėl Lietuvos ledų rinkoje yra

labai didelė konkurencija. Kai kurių ekspertų teigimu, 5 stambių ledų gamintojų („Ingman ledai“, Kauno pieno centras, Panevėžio pienas, Žemaitijos pienas, Vikeda,) Lietuvos rinkai yra per daug. Esant nepalankioms prekybai sąlygoms (šalta vasara, prekybos centrų didelė derybų galia) visiems ledų gamintojams sėkmingai išsitemti rinkoje būtų nepaprastai sunku. Dabar didieji prekybos centrai vienu metu siūlo rinktis maždaug iš 300 pavadinimų ledų. Gamintojai siūlo rinktis pagal tai, kiek žinomas gamintojas, iš visų bendrovių rinktis tą, kuri turi tradicijas, jau išbandyta laiko, įgijo vartotojų pasitikėjimą. Bet vienas gamintojas vienu metu siūlo nuo kelių dešimčių iki šimto ir daugiau pavadinimų ledų. Vien dėl to importuoti ledai Lietuvoje užima tik 11 procentų rinkos.

Nepaisant didelės konkurencijos tarp penkių didžiausių Lietuvos ledų gamintojų, UAB „Ingman ledai“ išlaiko stabilią, didesnę nei 20 %, valgomųjų ledų rinkos dalį. LR STD duomenimis, 2006 metais UAB "Ingman ledai" buvo didžiausia ledų gamintoja Lietuvoje: 40% visų Lietuvos ledų gamintojų pardavimų sudarė UAB "Ingman ledai " pardavimai. 2006 metais bendra UAB "Ingman ledai" apyvarta sudarė 41,2 mln. Lt, t. y. 44% daugiau nei 2005 metais. Įmonės valgomųjų ledų pardavimų apimtys Lietuvoje padidėjo daugiau kaip 57% ir sudarė 24,2 mln. Lt, eksporto apimtys padidėjo 21% ir sudarė 14,6 mln. Lt. Didžioji dalis produkcijos- 35%- eksportuota į Suomiją ir Švediją. "Ingman" ledais taip pat prekiaujama Latvijoje, Estijoje, Vokietijoje, Anglijoje ir kitose šalyse.

UAB „Ingman ledai“ konkurentai:

- Kauno pieno centras;
- Vikeda;
- Žemaitijos pienas;
- Panevėžio pienas;

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm + Įtrauka: 3,81 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo

Jau keletą pastarųjų metų Lietuvos rinkoje laikosi tie patys ledų gamintojai, situacija ženkliai nesikeičia. 2005 metais užimamos rinkos dalys pasiskirstė sekančiai:

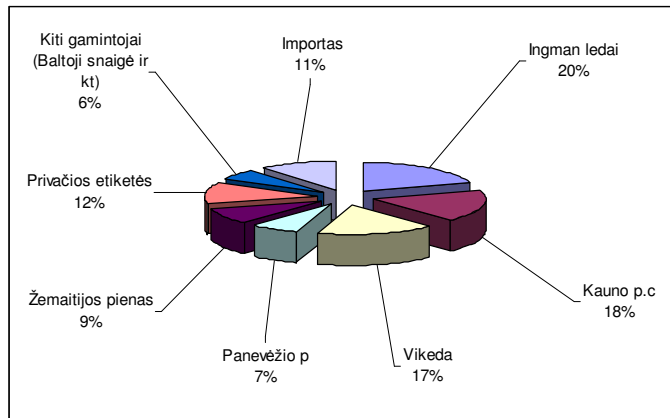
- Ingman ledai – 18 % rinkos;
- Kauno p.c. – 19 % rinkos;
- Kraitenė – 7 % rinkos;
- Vikeda – 16 % rinkos;
- Panevėžio p. – 8 % rinkos;
- Žemaitijos pienas - 11 % rinkos;
- Privačios etiketės - 13 % rinkos;
- Kiti gamintojai (Baltoji snaižė ir kt) - 2 % rinkos;
- Importas - 5 % rinkos.

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo tabulatorius + Ne 2,54

2006 metais iš gamintojų rato iškrito konkurentė „Kraitenė“, tai iš dalies pakeitė visų gamintojų pardavimus ir 2006 užimamos rinkos dalys pasiskirstė sekančiai (32 paveikslas):

- Ingman ledai – 20% rinkos;
- Kauno p.c. – 18 % rinkos;
- Kraitenė – 0 % rinkos;
- Vikeda – 17 % rinkos;
- Panevėžio p. – 7 % rinkos;
- Žemaitijos pienas - 9 % rinkos;
- Privačios etiketės - 12 % rinkos;
- Kiti gamintojai (Baltoji snaigė ir kt) - 6 % rinkos;
- Importas - 11 % rinkos.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkleliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 4,02 cm +
Tabuliacija po: 4,66 cm +
Įtrauka: 4,66 cm,
Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo



32 pav. 2006 m. valgomųjų ledų gamintojų užimamos rinkos dalys

UAB “Ingman ledai ” nuolat seka konkurentų veiksmus, atlieka jų analizę, kuri padeda išryškinti skirtumus tarp jos ir jos konkurentų. Firmos strategija bus sėkmingai parengta ir įgyvendinta, jei ją paremsime kruopščia firmos konkurentų analize. Tobulos konkurencijos rinkoje nei pirkėjas, nei pardavėjas negali paveikti kainos, o rinkoje veikia daug kitų panašių įmonių, o parduodamas produktas yra identiškas.

Konkurentų poveikio ignoruoti negalima. Įmonė, blogiau už konkurentus tenkinanti vartotojų ir savo darbuotojų reikmes, ilgai neišsilaiko – praranda patrauklumą, o gal net bankrutuoja.

UAB „Ingman ledai“ didieji konkurentai:

Kauno pieno centras. Privati įmonė Kauno pieno centras įkurta 1937 m. Tuo metu tai buvo viena didžiausių pieno produktų perdirbėjų Lietuvoje, kuri pienu, varške, sūriu, sviestu ir ledais aprūpindavo visą Lietuvos laikinąją sostinę Kauną. Lietuvai atkūrus nepriklausomybę 1992 m vasario 26 dieną buvo įkurta įmonė “Kauno pieno centras”. 1994 m vasario 4 dieną buvo įregistruota akcinė bendrovė “Kauno pieno centras”. Pagrindine įmonės veikla tapo valgomųjų ledų gamyba ir prekyba, o 1995 m rinkoje pristatytas BRAVO prekinis ženklas, kuris labai greitai tapo rinkos lyderiu ir išlaikė savo aukštą poziciją iki šių dienų.

1998 m kontrolinį AB “Kauno pieno centras” akcijų paketą įsigijo didelę reikšmę investicijoms Baltijos šalių rinkoje skiriantis Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas. 1999 m šis bankas įsigijo didžiausią Estijoje ir moderniausią Baltijos šalyse ledų gamyklą “Talino šaldytuvai”. Tais pačiais metais AB “Kauno pieno centras” šalia valgomųjų ledų gamybos ir prekybos pradėjo vystyti naują veiklos sritį – šaldytų produktų prekybą. Pradėti atstovauti tokie garsūs prekių ženklai kaip ESVA ir AVIKO bei sukurtas savas prekinis ženklas NATALI. 2002 metų balandžio mėnesį Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje buvo pristatytas naujas valgomųjų ledų prekinis ženklas Premia.

AB “Kauno pieno centras” stiprybė yra tai, kad įmonė tiekia produkciją apie 4000 mažmenininkų, tarp jų į didžiųjų prekybos sistemų parduotuves – “Maxima”, “IKI”, “Rimi”, “Aibė”, taip pat degalinių tinklus “Statoil”, “Lukoil”, bei daugelį kitų.

Vikeda – naujausias ir šiuolaikiškiausias ledų fabrikas Baltijos valstybėse, gaminantis įvairiausio skonio ir formų (premium kokybės, šeimyninius ir ledų desertus) ledus nuo 1997 metų.

Gamybiniai pajėgumai: 3000000 kg/per metus.

Įranga: Tetra Pak Hoyer.

Įmonėje įdiegta HACCP sistema atvėrė UAB „Vikeda“ Europos ir Amerikos rinkas.

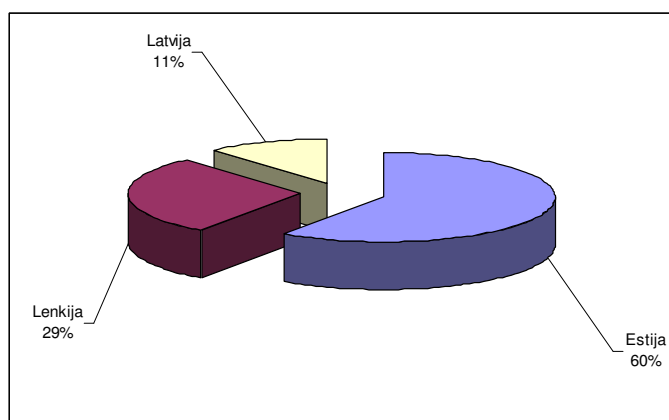
UAB „Vikeda“ yra pastoviai prižiūrima Europos ir Lietuvos Valstybinės maisto ir veterinarinės tarnybos. UAB „Vikeda“ viena iš stiprybių yra tai, kad ledų prekybinis ženklas „Dadu“ yra populiariausias Lietuvoje („Gallup“ organizacijos tyrimų duomenimis). Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos technologai, gamybos, pardavimo ir marketingo specialistai.

Panevėžio pienas. AB „Pieno žvaigždės“ įkurta 1998 m. gruodžio 23 d. susijungus Lietuvoje savarankiškai veikusioms pieno perdirbimo įmonėms AB „Mažeikių pieninė“ bei AB „Pasvalio sūrinė“. Vėliau buvo prisijungta AB „Kauno pienas“ ir 2004 metais AB „Panevėžio pienas“. Šiandien tokia struktūra leidžia įmonės specialistams specializuoti gamybą atskiruose filialuose, pasiekiant aukščiausią efektyvumo lygmenį ir tolygiai paskirstant žaliavinio pieno

surinkimo pajėgumus šalyje. Vieną iš stiprybių „Panevėžio pienui“ būtų galima paminėti tai, kad įmonė priklauso didžiausiam pieno produktų perdirbimo koncernui „Pieno žvaigždės“ ir valgomųjų ledų gamyboje naudoja šviežią grietinėlę. Silpnybės – nereklamuojamas įmonės ženklas, silpnas produktų paskirstymas.

Žemaitijos pienas yra trečia pagal pajamas Lietuvos pieno perdirbimo įmonė, nusileidžianti tik "Pieno žvaigždėms" bei "Rokiškio sūriui". Telšiuose įsikūręs "Žemaitijos pienas" gamybą taip pat plėtoja Šilutėje bei Klaipėdoje, kur veikia pagrindiniam akcininkui priklausančios įmonės "Šilutės Rambynas" bei "Klaipėdos pienas". Pagrindiniai bendrovės produktai: fermentiniai ir lydyti sūriai; natūralus pienas; kefyras; jogurtas; grietinė ir grietinėlė; natūralus sviestas ir sviestas su priedais; sausos išrūgos, valgomieji ledai bei gaivinantys gėrimai. Prie šios įmonės stiprybių būtų galima priskirti tai, kad įmonė priklauso pieno perdirbimo įmonių grupei, valgomųjų ledų gamybai naudoja šviežią grietinėlę, naudoja tą patį prekinį ženklą „Magija“ tiek pieno produktams, tiek ledams. Produktų platinimas vyksta per nuosavas įmonės parduotuves, kurių visoje Lietuvoje įmonė turi 108.

Lietuvoje gausėja ir importuojamų ledų. Ledai yra importuojami iš Švedijos, Suomijos, Vokietijos, Estijos, Latvijos, Lenkijos, Ispanijos ir Prancūzijos. Iš visų importuojamų ledų 2006 metais didžiąją dalį sudarė importas iš Estijos (58%), Lenkijos (28%) ir Latvijos (11%) 33 paveikslas.



33 pav. Valgomųjų ledų importas iš Estijos, Lenkijos ir Latvijos

UAB "Ingman ledai" ledų kaina, lyginant su konkurentų kainomis, yra didžiausia. Pagrindinių Lietuvos ledų gamintojų vidutinė vieno litro kaina vartotojui pateikta 14 lentelėje.

14 lentelė

Lietuvos ledų gamintojų vidutinė vieno litro ledų kaina vartotojui

Gamintojas	Vidutinė litro kaina, Lt/l
Ingman ledai	9,68
Vikeda	8,86
Kauno pieno centras	8,81
Panevėžio pienas	7,54
Žemaitijos pienas	7,32

Iš 14 lentelės matyti, kad brangiausi ledai yra įmonės UAB „Ingman ledai“. Įmonės vidutinė vieno litro kaina yra viena iš didžiausių todėl, kad tiek vartotojai, tiek ekspertai yra pripažinę ypač aukštą produkcijos kokybę.

AB „Panevėžio pienas“ gaminamos produkcijos rėmimu rūpinasi koncernas „Pieno Žvaigždės“. Produktai reklamuojami per televiziją, spaudoje. Prekybos centruose galima rasti reklaminių plakatų. Informacija taip pat teikiama ir internetu. Koncernas turi savo internetinį puslapį, kuriame ne tik pristato ir aprašo gaminamas prekes, bet ir siūlo vartotojams atsisiųsti reklaminių ekrano tapetų (angl. *wallpapers*) su įmonės simbolika bei gaminiiais. Koncernas taip pat rengia įvairias produktų degustacijos prekybos centruose akcijas, daug konkursų, žaidimų, taiko nuolaidas, dalyvauja parodose.

AB „Kauno pieno centras“ taip pat naudojami daugeliu iš jau išvardintų prekių rėmimo priemonių, kurias naudoja koncernas „Pieno Žvaigždės“: reklama masinės informacijos priemonėse, internetinis puslapis, degustacijos prekybos centruose, dalyvavimas parodose. Viena iš įdomesnių ir suteikiančių neišdildomą įspūdį reklamų yra ant oro balionų. Tokia reklama yra išskirtinė, labai traukia dėmesį, gerai įsimenama, labai veiksminga, nes pasiekia labai didelę auditoriją, taip pat sudaro pasiturinčios įmonės įvaizdį. Taigi ši įmonė renkasi tiek tradicinius, tiek netradicinius prekių rėmimo būdus.

UAB „Žemaitijos pienas“: reklama yra masinės informacijos priemonėse, internetinis puslapis, degustacijos prekybos centruose, dalyvavimas parodose, nemokamas kokybės telefonas.

UAB „Vikeda“: reklama masinės informacijos priemonėse, internetinis puslapis, degustacijos prekybos centruose. Vasaros viduryje. UAB „Vikeda“ Kėdainiuose rengia kasmetinę, vienintelę Lietuvoje ledų šventę „Ledų lietus“. Jie taip pat dalyvauja parodose.

4. UAB „INGMAN LEDAI“ MARKETINGO STRATEGIJŲ FORMAVIMAS

4.1. UAB „Ingman ledai“ bendrosios marketingo strategijos formavimas

Pagal P.Kotler pasiūlytą įmonių – konkurentų grupavimą pagal užimamą rinkos dalį, UAB „Ingman ledai“ galima priskirti įmonei lyderei (15lentelė)

15 lentelė

Valgomųjų ledų gamintojų užimamos rinkos dalys

Įmonės	Užimama rinkos dalis, %
Ingman ledai	20
Kauno pieno centras	18
Vikeda	17
Panevėžio pienas	7
Žemaitijos pienas	9
Privačios etiketės	12
Kiti gamintojai	6

UAB „Ingman ledai“ pardavimo apimčiai ir pelningumui padidinti turėtų remtis intensyvaus vystymo marketingo strategija – per artimiausius metus tapti viena stambiausių ledų gamintoja Lietuvoje. Įmonė turi siekti ir toliau pirmauti rinkoje, todėl turi stengtis padidinti užimamą rinkos dalį ir apsaugoti jau turimą.

4.2. Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos parinkimo ir pozicionavimo strategijos

Įmonės marketingo skyriaus turimais ir vartotojų tyrimo duomenimis buvo nustatytas tipinis UAB „Ingman ledai“ vartotojas.

UAB „Ingman ledai“ vartotojas atitinka bendrąjį ledų vartotojo portretą.

Tai vartotojai:

- 20 – 40 metų;
- gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas;
- miestiečiai

Aktyviausi vartotojai:

- moterys valgo ledus 30 % aktyviau nei vyrai;
- dažniausiai ledus valgo 20 – 35 m. amžiaus žmonės;

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm + Įtrauka: 3,81 cm, Tabuliatoriai: 1,9 cm, Sąrašo

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm +

- dažniausiai ledus valgo gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas;
- dažniausiai ledus valgo miestiečiai.

Patys aktyviausi vartotojai yra 20 – 35 m. amžiaus, gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas miestiečiai ir 5 – 12 m. vaikai.

Pirkėjai perka ledus, nusprendžia, kokius ledus pirkti, bet gali jų nevertoti.

- *Demografiškai:*
 - Pagrindinė grupė – įvairaus amžiaus moterys (dažniausiai iki 40m.), perkančios ledus visai šeimai (vaikams, vyrui, sau); vyrai; pagyvenę žmonės.
 - Įvairaus išsilavinimo, gyvenantys miestuose ir miesteliuose, dirbantys, vidutinių ir žemų pajamų.
- *Psichografiškai:*
 - Pirkėjai, kurie ieško ne tik pigių, bet ir skanių ledų.
- *Pagal elgesį:*
 - Moterims svarbu skanūs, maistingi, kokybiški, patogiai įpakuoti ledai (porcijomis, dėžutėse), be konservantų, didelis pasirinkimas (kiekvieną kartą gali nupirkti kažką naujo ir nustebinti šeimą), praktiškumas (už nedidelę kainą galima padaryti didelę šventę vaikams, šeimai).

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm + Įtrauka: 3,81 cm

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm +

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm +

Vartotojai valgo ledus visi, bet patys perka ne visada.

Dažniausiai motyvuoja pirkėją pirkti būtent šiuos ledus.

- *Demografiškai:*

Aktyviausia grupė:

 - vaikai,
 - paaugliai,
 - jaunimas;
 - taip pat:
 - tėvai,
 - pagyvenę žmonės.

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm +

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,9 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 3 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm + Įtrauka: 3,81 cm, Sąrašo Tabulatoriai: 2,54 cm, Sąrašo

Įvairaus amžiaus (lanko darželius, mokosi, dirba) žmonės, gyvenantys miestuose ir miesteliuose, vidutinių pajamų.

- **Psichografiškai:**

Vartotojai, kurie nori skanių, įvairių, spalvingai įpakotų ledų.

- **Pagal elgesį:**

Vaikams, paaugliams – svarbu patirti kažką nepaprasta, pasakiška; įpakavimas žadina smalsumą, norą paragauti vis naujų ledų (ledai ant pagaliuko, vaflyje ir kt.)

Jaunimui – skanu, nebrangu (gali pavaišinti ir draugą), didelis pasirinkimas;

Pagyvenusiams žmonėms – svarbu kaina (už nedidelę kainą galima padaryti didelę šventę vaikams, anūkam).

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo tabulatorius + Ne 2,54

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo tabulatorius + Ne 2,54

UAB “Ingman ledai” asortimentas yra nuolat plečiamas, prisitaikant prie naujų vartotojų poreikių, sekant Europos pieno produktų vartojimo tendencijas, siekiant pranašumo prieš konkurentus. Turėdama maksimaliai vartotojų poreikius tenkinantį produktų asortimentą, įmonė galės siekti, kad klientai prekiautų mažesniu konkurentų asortimentu. Norėdama išlaikyti esamus klientus, įmonė turi atsižvelgti į jų poreikius:

- Dideliuose miestuose esantiems prekybos centrams reikalinga aukštos kokybės, skoningo dizaino ir patogios pakuotės produktai, tenkinantys išrankaus pirkėjo reikalavimus;
- Vidutinėms ir mažoms parduotuvėms, veikiančioms miesteliuose ir kaimuose, reikalingas pigesnis produktas. Vartotojai skiria mažesnę dėmesį pakuotei, dizainui, pateikimui.
- Maitinimo (restoranams, kavinėms), švietimo įstaigų poreikiams tenkinti reikalingi sveiki ir saugūs, pilnaverčio maistingumo, tačiau ne itin aukštos kainos produktai.

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo tabulatorius + Ne 2,54

UAB “Ingman ledai”, atsižvelgdama į rinkos segmentavimą, turi gaminti ir pateikti premium, vidutinės ir ekonominės klasės produktus.

Orientuojantis į visus vartotojų segmentus - pirmas uždavinys – produktų skonis, sveikumas ir saugumas.

Produktų skonių, sudėtimi, pakuote, dizainu orientuotis į tam tikras vartotojų grupes:

- Vaikus ir jaunimą;
- Vidutinio amžiaus žmones;
- Mėgstančius skanų ir sotų desertą;
- Besirūpinančius figūra ir sveikata (becukriai ledai).

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,34 cm + Tabuliacija po: 3,98 cm + Įtrauka: 3,98 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo

Pagal pasirinktą tikslinę rinką, UAB “Ingman ledai” turėtų naudoti diferencijuoto marketingo strategiją, t.y. skirtingoms rinkos dalims siūlyti skirtingus dalykus. Skirtusi tik marketingo komplekso elementai - parduodama kitokia (turinti kitokį vardą, kainą, rėmimą) prekė.

Pagal P.Kotler išskiriamas pozicionavimo strategijas, bendrovė turėtų naudoti kokybės ir kainos pozicionavimo strategiją (pagal prekės kainą (brangi prekė) ir kokybę (aukšta)) ir pozicionavimą pagal prekės duodamą naudą (bendrovės produktai ne tik skanūs ir kokybiški, bet jie stiprina ir atgaivina).

4.3. UAB „Ingman ledai“ marketingo komplekso strategijos

Kad įmonė sėkmingai vykdytų pardavimus ir nuolat didintų jų apimtį, reikia išsiaiškinti marketingo sistemos galimybes bei trūkumus ir kuo efektyviau panaudoti turimus marketingo išteklius.

Svarbus veiksnys planuojant ir valdant marketingo strategiją – atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų parinkimas.

Prekė. UAB “Ingman ledai” asortimentas nuolat plečiamas, prisitaikant prie naujų vartotojų poreikių, sekant Europos pieno produktų vartojimo tendencijas, siekiant pranašumo prieš konkurentus.

Įmonė daug dėmesio turėtų skirti asortimento plėtimui ir vystymui, išimant mažai naudingas prekes. Taip pat turėtų tirti naujų prekių gamybos galimybes.

Prekių asortimento tikslams įgyvendinti numatoma laikytis strategijos sekančiai:

- Prekių asortimente turėti visų tipų (kiekvienam segmentui) ledus.
- Išanalizuoti ir pasitvirtinti taisykles dėl prekių portfelio formavimo ir du kartus per metus darant prekių asortimento inventorizaciją, „išvalyti“ įmonės prekių asortimentą nuo mažai naudingų prekių.
- Nusistatyti taisykles ir nuo sekančių metų pradėti modeliuoti prekių gyvavimo ciklus, šią informaciją panaudoti formuojant būsimą asortimentą.
- Sugriežtinti prekių vadybos procesą ir pasiekti, kad naujas asortimentas būtų pristatytas valdybai tvirtinti ne vėliau kaip 1 mėn. iki jų paleidimo į gamybą.

Kaina. Vartotojai dažnai sieja kainą su kokybe, taip pat kaina yra viena iš pagrindinių konkurencinės kovos priemonių. Todėl “teisingos” kainos nustatymas yra labai svarbus. UAB “Ingman ledai” nustatydamas kainas turėtų naudoti tokią procedūrą:

1. Parinkti kainų nustatymo tikslą;

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sarašo tabulatorius + Ne 2,54

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 2 + Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sarašo tabulatorius + Ne 2,54

2. Įvertinti paklausą;
3. Įvertinti kaštus;
4. Išanalizuoti konkurentų kainas ir kaštus;
5. Pasirinkti kainos nustatymo metodą;
6. Parinkti galutinę kainą.

UAB "Ingman ledai" produktų kainas ir toliau nustatyti įvertinant:

- Paklausos ir pasiūlos svyravimus;
- Konkurentų kainas ir analogiškų produktų kainas rinkoje;
- Siekiamą užimti rinkos dalį;
- Siekiamo pelno dydį;
- Vartotojų segmentą.

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 3 + Lygiuoti: 3,17 cm + Tabuliacija po: 3,81 cm + Įtrauka: 3,81 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo tabulatorius + Ne 3,81 cm +

Bendrovės kainų politiką formuos, vykdys ir kontroliuos pardavimų direktorė. Pagrindiniai UAB "Ingman ledai" kainų politikos principai - vidutinės, vartotojams priimtinos kainos. Tokia kainų politika bendrovei leis išlaikyti turimas rinkos pozicijas, užtikrinti planuojamas pardavimų apimtis ir pajamas bei siekiamą pelną.

Jau keletą metų rinkoje stebima mažų prekybos įmonių koncentracija arba nykimas. Gausėja didžiųjų prekybos centrų, kartu stiprėja jų diktatas, reikalavimai nuolaidų dydžiui, bonusams ir marketinginiam biudžetui. Todėl vidutinė vieno kilogramo pardavimo kaina priklauso nuo produktą perkančių klientų. Jei produktas skirtas nesisteminei rinkai kur taikomos mažesnės nuolaidos, vidutinė pardavimo kaina yra didesnė, jei sistemoms, kur nuolaidos didelės, vidutinė pardavimo kaina yra mažesnė. Todėl segmentuojant produktus pagal tikslią rinką ir įvertinus galimą vidutinę produkto kainą, atitinkamai nustatoma ir bazinė kaina.

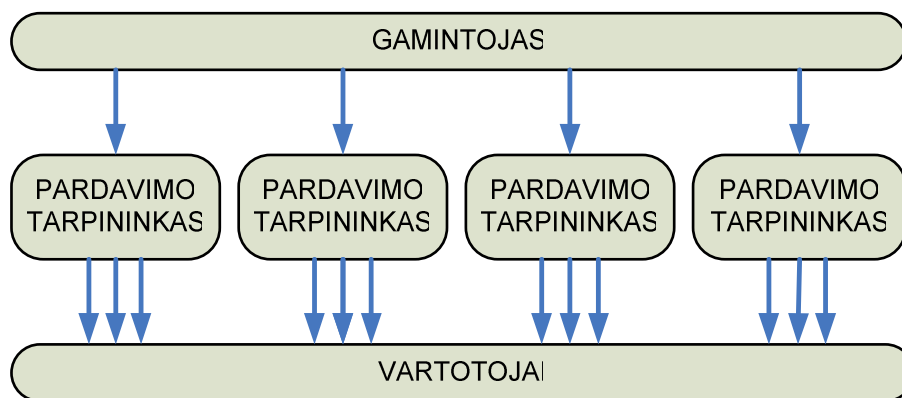
Prekių pateikimas. Jei įmonė gamina produkciją, skirtą daugeliui vartotojų, patartina plėtoti intensyvaus pateikimo (daug tarpininkų), kanalo struktūrą (34 paveikslas).

Siekiant užsibrėžto tikslo UAB "Ingman ledai" savo paskirstymo kanalus turėtų vis tobulinti ir kaskart analizuoti.

Įmonė turėtų daryti paskirstymo kanalų analizę, kuri leistų:

- Įvertinti pardavimų dinamiką kiekviename kanale;
- Nustatyti įmonės paskirstymo kanalų efektyvumą;
- Atkreipti dėmesį į atskirų paskirstymo kanalų pardavimų dalies sumažėjimą ir, išanalizavus priežastis, imtis priemonių padėčiai pagerinti;
- Priimti sprendimus dėl paskirstymo kanalų peržiūrėjimo ir, jei reikia, naujo kanalo sudarymo.

Formatuotas: Įtrauka: Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė įtrauka: 0,63 cm, Su ženkleliais + Lygis: 1 + Lygiuoti: 3,81 cm + Tabuliacija po: 4,44 cm + Įtrauka: 4,44 cm, Tabulatoriai: 1,9 cm, Sąrašo



34 pav. Intensyvaus prekių paskirstymo strategija

Rėmimui. UAB "Ingman ledai" siekia būti viena iš stambiausių valgomųjų ledų gamintojų Lietuvoje, turinčia gerą vardą ir puikią reputaciją Lietuvos vartojimo rinkoje. Bendrovė vykdyt aktyvią rinkodarinę ir pardavimų skatinimo politiką. Rėmimo pagalba UAB "Ingman ledai" gali bendrauti su vartotojais ir kitais rinkos dalyviais. Prekės specifika nulemia rėmimo komplekso naudojimą. Rėmimui įmonėje reiktų naudoti traukimo strategiją. Ši strategija naudojama visoms vartojimo prekėms remti.

Įvertinus tai, kad vartotojų jautrumas reklamai nėra didelis, produktus ar prekinis ženklus reklamuoti apgalvotai, įvertinant išlaidas ir galimą pardavimų augimą ir pelną.

Daugiau dėmesio skirti rėmimui, organizuojant žaidimus su momentiniais laimėjimais, dalyvaujant sistemų reklaminėse kampanijose ir t.t.

Naujų produktų įvedimui į rinką pasitelkti degustacijas bei įvedimo akcijas.

Formuoti savo kaip sveikų, kokybiškų ir visiems prieinamų valgomųjų ledų gamintojo įvaizdį.

4.4. UAB „Ingman ledai“ marketingo strategijos kontrolė

Įmonė privalo turėti kontrolės sistemą, kuri greitai aptiktų valdymo klaidas ir padėtų jas ištaisyti. Pirmiausiai reikia nuspręsti, kurie veiksniai geriausiai atskleidžia individualių marketingo planų sėkmes ir nesėkmes. Marketingo planavimo kontrolės metu nustatomos procedūros, kurios leistų vadovams palyginti marketingo planų rezultatus su nustatytais standartais ir juos koreguojant pasiekti tikslus.

UAB „Ingman ledai“ pardavimų padalinio marketingo kontrolė turėtų susidėti iš keturių etapų:

1. Metinių planų vykdymo. Šios kontrolės tikslas – patvirtinti tai, kad įmonė iš tiesų pasiekė savuosius pardavimų, pelno bei kitus tikslus, užsibrėžtus metų plane. Metinių planų vykdymas kontroliuojamas keliais būdais:
 - Pardavimo masto analizės;
 - Rinkos segmentų analizės;
 - Marketingo išlaidų ir pardavimo masto santykio analizės;
 - Finansų analizės;
 - Vartotojų nuomonės tyrimo.

Jei atliekant metinių planų vykdymo kontrolę bus nustatyta, kad reali situacija labai skiriasi nuo planuojamos, galimi tokie sprendimai:

- Sumažinti kainas;
 - Nutraukti nepelningų, mažos paklausos produktų gamybą;
 - Perorientuoti, keisti arba net padidinti marketingo ir pardavimų personalą.
2. Pelningumo kontrolė – apskaičiuojamas pelningumas pagal produktų grupes. Kontrolės tikslas – nustatyti įmonės pajamas ir nuostolius. Taip pat ši kontrolė reikalinga siekiant nustatyti, kokių produktų gamyba duoda pelną ir naudingą didinti jos apimtį, o kurių nuostolinga.
 3. Efektyvumo kontrolė. Išskiriami šie efektyvumo kontrolės metodai:
 - Reklamos efektyvumo įvertinimas skirtas įvertinti reklamos poveikį pardavimų mastui (pardavimų dydis prieš reklamą ir po jos, reklamos išlaidos, tenkančios viena apyvartos litui ir pan.);
 - Pardavimų skatinimo efektyvumas įvertinamas pagal pardavimų apimtį, pritaikius tam tikras skatinimo priemones (degustacijas, loterijas, kuponus ir pan.).
 4. Strateginė kontrolė – tai marketingo veiklos efektyvumo įvertinimas. Kiekviena įmonė nustato marketingo veiklos efektyvumą. Efektyvumui įvertinti rekomenduojama atlikti marketingo auditą. Marketingo auditas – tai kompleksinis, sisteminis, reguliarus įmonės marketingo aplinkos tyrimas, jos strategijų, uždavinių nustatymas bei marketingo veiklos tobulinimo rekomendacijų rengimas.

Deja, ne visada parinkta marketingo strategija leidžia įmonei įgyvendinti savo lūkesčius. Todėl įmonė turi sugebėti lanksčiai reaguoti į visus pokyčius rinkoje, tokiu būdu koreguodama savo strategiją. Atsakingas asmuo turi nuolat stebėti, kaip tiksliai yra įgyvendinama marketingo strategija, ar nėra kokių nors su vidine įmonės aplinka susijusių kliūčių.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,9 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkleliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 3,17 cm +
Tabuliacija po: 3,81 cm +
Įtrauka: 3,81 cm,

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Svarbiausi kiekvienos verslo įmonės veiklos tikslai yra uždirbti pelno ir didinti įmonės vertę rinkoje. To galima siekti dviem klasikiniiais būdais: didinant apyvartą arba mažinant kaštus. Abiem atvejais galimi bent keli skirtingi tikslų realizavimo keliai: didinti pajamas galima siūlant rinkai naujų produktų arba rinkodaros priemonėmis skatinant jau esamų produktų vartojimą, vis daugiau jų parduodant turimiems klientams arba užkariaujant konkurentų rinkas, labiau specializuojantis vienoje veiklos srityje arba derinant kelias verslo šakas, kryptingai plečiant nuosavą pardavimo tinklą arba iškart įsigyjant visą konkuruojančią įmonę ir t.t. Mažinti kaštus dažnai padeda sutartys su pigesnių žaliavų tiekėjais, nereikalingų gamybos operacijų arba neefektyvių darbo metodų atsisakymas, taip pat broko ir klaidų mažinimas, keliant darbuotojų kvalifikaciją bei atnaujinant gamybos įrenginius. Strateginis marketingo valdymas šiuolaikinėje, konkurencinėje aplinkoje egzistuojančioje įmonėje, yra neišvengiama būtinybė siekiant sėkmingai vykdyti savo veiklą ir vystytis. Rinkos ekonomikos sąlygomis, įmonei, siekiančiai stabilumo ir sėkmingo vystymosi, reikia nuolat analizuoti ją supančią aplinką, nagrinėti konkurentų veiksmus, sekti pokyčius pramonės šakoje. Tai pasiekama marketingo tyrimų dėka. Marketingo strategijos sėkmę tiesiogiai įtakoja teisingas esamos situacijos supratimas ir tikslus įvertinimas.

Organizacijos strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinių išteklius bei jų plėtros galimybes. Sukūrus bendrąją organizacijos strategiją, ji „nuleidžiama“ žemyn, išaiškinant, kaip kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas turi prisidėti prie jos įgyvendinimo. Vadinasi, strateginis valdymas yra naudingas ir tuo, kad visi dirbantieji nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų ima aiškiau suvokti jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių verslo tikslų.

Atlikus valgomųjų ledų vartotojų anketinę apklausą, nustatyta:

- ✓ Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų UAB „Ingman ledai“ produktų skonį įvertino labai gerai ir gerai.
- ✓ Gamintojo šalis ir gamintojas vartotojui yra svarbūs.
- ✓ 14% apklaustų vartotojų teigė esą prisirišę prie tų pačių jau žinomų ir išbandytų valgomųjų ledų, lygiai tokiai pat daliai respondentų gamintojas ir prekinis ženklas nevaidina didelio vaidmens renkantis valgomuosius ledus. Trečdalis respondentų prekinį ženklą tapatina su gamintoju.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkleliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 1,27 cm +
Tabuliacija po: 1,9 cm +
Įtrauka: 1,9 cm

- ✓ Tiriant vartotojų nuomonę, rezultatai parodė, kad dauguma apklaustų respondentų yra abejingi reklamai televizijoje ir spaudoje, reklamai internetiniuose gamintojo puslapiuose, pranešimams reklaminiuose parduotuvių laikraščiuose ir spaudoje.
- ✓ $\frac{3}{4}$ apklaustų vartotojų, pardavimų skatinimo priemonės, susijusios su sumažinta kaina ir papildomom dovanom yra patrauklios ir net labai patrauklios, apie 4% nežinojo ką atsakyti, ir tik penktadaliui respondentų šios pardavimų skatinimo priemonės buvo neįdomios. Galimybė laimėti pinigų ar dovanų dalyvaujant loterijoje po pirkimo tik 36% apklaustųjų buvo patraukli. Pusė apklaustųjų vartotojų degustacijoms yra abejingi arba jos neskatina jų priimti sprendimą pirkti degustuojamą produktą. Daug patraukliau respondentams atrodo artimųjų rekomendacijos;
- ✓ Atliekant vartotojų apklausą į labiausiai svarbių veiksnių, perkant valgomuosius ledus, trejetuką papuolė valgomųjų ledų kokybė, skonis ir sveikumas.

SSGG (SWOT) analizės rezultatai parodė, jog įmonės stipriausios pusės yra šiuolaikinės technologijos, aukšta produktų kokybė, platus prekių asortimentas, prekių paskirstymas per nuosavus filialus.. Nustatytos tokios UAB „Ingman ledai“ silpnosios pusės – pasyvūs marketingo veiksmai, intensyvi darbuotojų, kaip strateginio kapitalo kaita, per nelyg didelės gamybos išlaidos.

Išanalizavus įmonės marketingo strategijos formavimo ypatumus, galima teigti, jog:

- ✓ Asortimento formavimui didžiausią įtaką turi žaliavų tiekėjai ir vartotojai. Taip pat įmonėms reiktų ir toliau išlaikyti aukštą prekių kokybę, tai vienas iš labiausiai motyvuojančių veiksnių renkantis prekę.
- ✓ Tikslinga kainodarą orientuoti į konkurentų kainas ir į kaštus. Taikoma plati nuolaidų sistema turi didelę įtaką prekių pardavimo apimtims.
- ✓ Vykdam paskirstymą tikslinga bendradarbiauti ne tik su tarpininkais, bet ir tobulinti ir kas kart analizuoti savo filialų veiklą.
- ✓ Ypatingą dėmesį skirti, įmonės prekinio ženklo populiarinimui.

Formatuotas: Įtrauka:
Kairėje: 1,27 cm, Atvirkštinė
įtrauka: 0,63 cm, Su
ženkliais + Lygis: 1 +
Lygiuoti: 1,9 cm + Tabuliacija
po: 2,54 cm + Įtrauka: 2,54
cm, Tabulatoriai: Ne 2,54 cm

Rekomendacijos

Išanalizavus UAB „Ingman ledai“ veiklą, galima pateikti tokius pasiūlymus:

1. Esant didelei konkurencijai, nuolat tirti vartotojų poreikius ir teikti pasiūlymus dėl produktų, atitinkančių vartotojų poreikius, gamybos; taikyti vartotojų poreikius patenkinančias pardavimų skatinimo priemones.
2. Nuolat sekti konkurentų veiksmus. Atsižvelgiant į konkurentų veiklą, koreguoti trumpalaikius marketingo planus ir uždavinius.

3. Įmonė daug dėmesio turėtų skirti asortimento plėtimui ir vystymui, išimant mažai pelningas prekes. Taip pat turėtų tirti naujų prekių gamybos galimybes.
4. UAB “Ingman ledai” nustatydamas prekių kainas turėtų įvertinti ne tik tas kainas, kurias nustato paklausa ir firmos kaštai, bet ir konkurentų kainas. Tik atsižvelgiant į konkurentų kainas, galima išlaikyti prekių konkurencingumą.
5. Siekiant užsibrėžto tikslo UAB “Ingman ledai ” savo paskirstymo kanalus turėtų vis tobulinti ir kaskart analizuoti.
6. Vykdamas marketingo plano kontrolę reikėtų taikyti įgyvendinimo kontrolės priemones. Reikėtų nuolat lyginti faktišką ir planuotą rezultatą bei įvertinti susidariusią situaciją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Armstrong G., Kotler P. (2000). Marketing: An Introduction, 5th edition. Upper Saddle River New Jersey:Prentice Hall.
2. Brassington, F.; Pettitt, S. (2003). Principles of marketing. Harlow (England): Prentice Hall..
3. Dapkus R. Ir kt. (2003). Rinkos poreikių tyrimas ir prekės pateikimas vartotojui. Marketingas : mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
4. Duus H.J. (1995). Economic foundations for an entrepreneurial marketing concept. Copenhagen Business School.
5. Dubinas V. (2001). Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
6. Gatautis R. Vizija ir misija – pradiniai marketingo strategijos formavimo etapai. Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija
7. Garškienė A., Klebanskaja N., Pelanienė N. Verslo planas – Vilnius, Lietuvos informacijos institutas, 1994.
8. Gečienė E. (2004). Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius: Ciklonas.
9. Grant R. M. Strategija. Analiz resursov i spocobnostei. 2001.
10. Harvey D.F. (1998). Strategic Management and Business Policy. Columbus: Merrill.
11. Hooley G., Nash L(1988). Mission statements-mirrors and windows. Business Review (March - April).
12. Jucevičius R. (1998). Starteginis organizacijų vystymas: Monografija. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
13. Jokubauskas D. (2003). Reklama ir jos poveikis vartotojui. Vilnius: InSpe.
14. Kotler, P.; Armstrong, G.; Sounders, J.; Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
15. Kotler Ph., Armstrong G. Marketing. Eine Einführung. - Wien: Service, Fachverl. and Wirtschaftsuniversität, 1988.
16. Kuvykaitė R. (2001). Gaminio marketingas : vadovėlis. Kaunas: Technologija.
17. Kvedaravičius, J.; Lodienė, D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 21T. Kaunas: VDU.
18. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

19. Marčinskas A., Dikšienė D. (2001). *Ekonomika*. Nr. 55 - 56. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
20. Mačiulis E. (2004). *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr. 1. Vilnius: Reklamos ir marketingo idėjos.
21. 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.
22. Pajuodis A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
23. Palubinskas G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
24. Periodinis leidinys, *Pienininkystė* 2000, 4.
25. Periodinis leidinys, „Lietuvos rytas“, 2006-05-22, Nr.114.
26. Periodinis leidinys, „Verslo žinios“, 2006-05-22, Nr.97.
27. Periodinis leidinys, „Verslo žinios“, 2007-03-15.
28. Periodinis leidinys, „Lietuvos rytas“, 2007-07-02, Nr.124.
29. Periodinis leidinys, „Verslo žinios“, 2007-05-28.
30. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R.(1999). *Marketingas. Vadovėlis*, Vilnius: Eugrimas
31. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). *Marketingas - 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Vilnius: The Baltic Press.
32. Ries A., Trout J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Branding*. New York: Collins.
33. Sekliuckienė, J.; Vengrauskas, V. (2001). *Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 20T. Kaunas: VDU.
34. Subhash C. J. (1990) *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South-West Publishing Company.
35. Tijūnaitienė, 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.
36. UAB „Ingman ledai“ marketingo skyriaus duomenys.
37. Urbonavičius, S. (1995). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai*. Vilnius: Pačiolis.
38. Urbonavičius, S.; Ivanauskas, R. (2003). *Ekonomika: mokslo darbai*. Nr. 63.
39. Vasiliauskaitė, K. (2004). *Reklamos kūrybinės strategijos ir pozicionavimo strategijos sąveikos valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 T. Kaunas: VDU.

40. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
41. Virvilaitė R. (1996), Strateginis ir taktinis marketingo planavimas. Lietuvos Ūkis. Nr.2.
42. Virvilaitė R. (2000). Strateginis marketingo valdymas. KTU.
43. Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
44. Walker et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. New York: McGraw Hill.
45. www.ingman.lt
46. www.zemaitijospienas.lt
47. www.pienozvaigzdes.lt
48. www.vikeda.lt
49. www.premia.lt
50. www.urm.lt/index.php?-1776114386

PRIEDAI

PRIEDAS Nr.1 ANKETOS PAVYZDYS

Šiaulių Universiteto Vadybos Magistrantūros studijų studentė Alma Zagorskienė atlieka vartotojų nuomonės apie valgomųjų ledų asortimentą, kainą, rėmimą tyrimą.

Apklausa ANONIMINĖ, todėl savo vardo ir kitų asmeninių duomenų nurodyti nereikia.

IŠ ANKSTO DĖKOJAME ir PRAŠOME ANKETA UŽPILDYTI IKI GALO, UŽTRUKSITE TIK KELETĄ MINUČIŲ.

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite:

X

1. Jūs esate

vyras moteris

2. Jūs gyvenate:

Mieste Miestelyje Kaime

3. Jūsų šeimyninė padėtis

Vedęs/ ištekėjusi Nevedęs/ netekėjusi Išsituokęs (-usi) Našlys (-ė)

3. Jūsų šeimos gaunamų pajamų dydis per mėnesį:

Iki 1000Lt 1000-1500Lt 1500-2000Lt 2000-3000Lt 3000Lt ir daugiau

4. Jūsų išsilavinimas:
Jumis

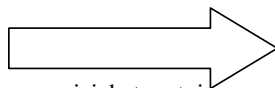
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinė technikos mokykla
- Spec. vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita.....

- Neturiu
- Turiu 1
- Turiu 2
- Turiu 3
- Turiu daugiau kaip 3

5. Ar Jūs turite vaikų, gyvenančių kartu su

5. Ar Jūs perkate ir ar vartojate valgomuosius ledus:

- Perku ir vartoju
- Perku, bet nevartoju
- Neperku ir nevartoju
- Neperku, nes nuperka kiti šeimos nariai, bet vartoju



6. Nevartoju, nes:

- Nemėgstu
- Neleidžia sveikata
- Neleidžia finansinės galimybės
- Kita.....



**NEPERKANTIEMS IR NEVARTOJANTIEMS VALGOMŲJŲ LEDŲ RESPONDENTAMS TĘSTI
APKLAUSOS NEBEREIKIA. Ačiū už sugaištą laiką.**

6. Kaip dažnai Jūs pirkote valgomojus ledus per paskutinį mėnesį?

Kasdien	Kelis kartus per savaitę	Kartą per savaitę	Kelis kartus per mėnesį	Visai nepirkau

7. Kas labiausiai įtakoja sprendimą pirkti, renkantis valgomojus ledus?

	Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nei svarbu, nei nesvarbu	Visai nesvarbu
Kokybė					
Kaina					
Skonis					
Sveikumas (saugumas)					
Patogi pakuotė					
Graži pakuotė					
Riebumas					
Įvairūs priedai (<i>uogienės, įdarai, šokoladai</i>)					
Gamintojas					
Gamintojo šalis					
Kokybės ir kainos santykis					
Reklama					
Prekės ženklas (brandas)					
Aplinkinių, šeimos narių įtaka					
Kita.....					
.....					

8. Pažymėkite pagal svarbumą Jums patrauklias valgomųjų ledų pardavimo skatinimo priemones, kurios įtakoja Jūsų apsisprendimą pirkti:

	Labai patrauklu	Patrauklu	Nežinau	Nei patrauklu, nei nepatrauklu	Visai nepatrauklu
Sumažinta kaina					
Du produktai už vieno kainą					
Produktas + dovanėlė iš karto					
Galimybė laimėti pinigų ar dovanų loterijoje po pirkimo					
Degustacija					
Reklaminiai pranešimai spaudoje					
Pranešimai reklaminiuose parduotuvių laikraščiuose					
Reklama per televiziją, radiją					
Artimųjų rekomendacijos					
Informacija ir reklama valgomųjų ledų gamintojų interneto puslapiuose					

9. Valgomuosius ledus Jūs atpažįstate ir renkatės pagal:

- Gamintoją (*Ingman ledai, Vikeda, Žemaitijos pienas, Panevėžio pienas ir pan.*)
- Prekinį ženklą (*Super Viva, Dadua, Magija, ir pan.*)
- Prekinį ženklą tapatinatė su gamintoju
- Visada perku tokius pat ledus
- Gamintojas ir prekinis ženklas man nevaizduoja didelio vaidmens renkantis valgomuosius ledus.



10. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite kiek dažnai Jūs taip elgiatės pirkdami pieno produktus

	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Perku tik patikimo gamintojo valgomuosius ledus					
Perku tik gerai žinomo pavadinimo ir išbandytus valgomuosius ledus					
Dažnai perku gerai žinomus ir išbandytus valgomuosius ledus, bet kartais mėgstu išbandyti ir naujus gaminius					
Ieškau ir išbandau naujus valgomuosius ledus					
Perku tuos ledus, kurie reklamuojami					
Perku tuos valgomuosius ledus, kurie dalyvauja akcijoje					
Perku tuos valgomuosius ledus, kurių kaina yra mažiausia					
Perku tuos valgomuosius ledus, kurio galiojimo laikas pakankamai ilgas					
Perku patrauklaus, man patinkančio pavadinimo ir įpakavimo ledus					
Perku man skaniausius ledus					
Perku tik to paties gamintojo valgomuosius ledus					
Visų gamintojų valgomieji ledai vienodi					
Nesirenku, perku pirmą pasitaikiusį					
Kita.....					
.....					

11. Įvertinkite šias Lietuvos valgomųjų ledų gamybos įmones

"Ingman ledai"						
	blogai	vidutiniška i	nežinau	gerai	labai gerai	
Nežinoma įmonė						Žinoma įmonė
Pigūs produktai						Brangūs produktai
Negraži pakuotė						Graži pakuotė
Neskanūs produktai						Skanūs produktai
Bloga kokybė						Gera kokybė
"Žemaitijos pienas"						
	blogai	vidutiniška i	nežinau	gerai	labai gerai	
Nežinoma įmonė						Žinoma įmonė
Pigūs produktai						Brangūs produktai
Negraži pakuotė						Graži pakuotė
Neskanūs produktai						Skanūs produktai
Bloga kokybė						Gera kokybė
"Panevėžio pienas"						
	blogai	vidutiniška i	nežinau	gerai	labai gerai	
Nežinoma įmonė						Žinoma įmonė
Pigūs produktai						Brangūs produktai
Negraži pakuotė						Graži pakuotė
Neskanūs produktai						Skanūs produktai
Bloga kokybė						Gera kokybė
"Vikeda"						
	blogai	vidutiniška i	nežinau	gerai	labai gerai	
Nežinoma įmonė						Žinoma įmonė
Pigūs produktai						Brangūs produktai
Negraži pakuotė						Graži pakuotė
Neskanūs produktai						Skanūs produktai
Bloga kokybė						Gera kokybė
"Kauno pieno centras"						
	blogai	vidutiniška i	nežinau	gerai	labai gerai	
Nežinoma įmonė						Žinoma įmonė
Pigūs produktai						Brangūs produktai
Negraži pakuotė						Graži pakuotė
Neskanūs produktai						Skanūs produktai
Bloga kokybė						Gera kokybė

12. Remdamiesi savo ar savo šeimos paskutinių trijų metų patirtimi pažymėkite:

	mažėjo 	nekito 0	didėjo 
Valgomųjų ledų suvartojimo kiekis			
Pinigų suma, išleidžiama ledams			
Vartojamų ledų asortimentas, įvairovė			

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIU SEKMĖS!

UAB „INGMAN LEDAI“ PREKIŲ ASORTIMENTAS

Prekės pavadinimas	Tūris, ml	Kiekis / dėžėje, vnt
Ledai ant pagaliuko		
"CREDO" vanilinis plombyras	100 ml	20
"CREDO" su biskvitiniu glaistu	100 ml	20
"CREDO" citrininis-braškin.šerbet.su vaisiniu gl.	100 ml	20
"Eskimo" vanilinis	100 ml	35
"BUM GUM" vanil.ledai su kramtom.gumos pagaliuku	80 ml	15
"BUM GUM" vanil.ledai su apelsinų sk.glaistu	80 ml	15
Kūginiai ledai		
"BALTIJA" vaniliniai	150 ml	30
"BALTIJA" kondenuoto pieno sk.su karamele	150 ml	30
Plastikiniai indeliai		
"CREDO" becukriai vanil.ledai/ brašk.šerbetas	150ml	12
Ledai vafliuose puodeliuose		
"Ice cream" vaniliniai	130 ml	40
"Ice cream" šokoladiniai	130 ml	40
"VIVA" vaniliniai su draže saldinais	130 ml	36
"VIVA" vanilinis plombyras	130 ml	36
"VIVA" kakaviniai ledai su šokol.gabal.ir šokol.glajumi	130 ml	36
"VIVA" kramt.gumos ir vanil.sk.su žele gabal.	130 ml	36
"VIVA" tropinių vaisių šerbetas su vaisių įd.	130 ml	36
"VIVA FASHION" balto šokolado sk.su vaisių įd.	180 ml	27
"VIVA FASHION" vanil.su braškių įd., glaist. braškiniu gl.	180 ml	27
"SUPER VIVA" kond.pieno sk.su karamele	200 ml	27
"SUPER VIVA" vanil.su dražė saldinais su šokolad.gl.	200 ml	27
"SUPER VIVA" vanil.plombyr. su kakaviniu įdaru	200 ml	27
"SUPER VIVA" karamel. plombyr. su riešutiniu įdaru	200 ml	27
"SUPER VIVA" šokol.plombyr.su "Truffle" įd.	200 ml	27
"SUPER VIVA" vanil.plombyr.su braškių įd.	200 ml	27
"CITY VIVA" vanil.ledai su brašk.įd.ir vaisiniu gl.	150 ml	30
"CITY VIVA" biskvitiniai su karamele	150 ml	30
"CITY VIVA" vaniliniai su "Truffle" įdaru	150 ml	30
Vaisiniai ledai		
"Pagunda" Fresh bull ir multivit. su plastikiniu	60 ml	30

pagaliuku		
"Pagunda" apelsininiai	60 ml	30
"Pagunda" braškiniai	60 ml	30
Ledai dėžutėse		
"Karališki" karameliniai su karamelės įd. ir riešutais	1000 ml	9
"Karališki" su razinomis rome ir kakaviniu įdaru	1000 ml	9
LEGENDINIS vanilinis plombyras	1000 ml	9
"DESSERT" kiaušininiai su "Truffle" įdaru	500 ml	5
"DESSERT" vaniliniai su braškių įdaru	500 ml	5
"DESSERT" vaniliniai su šokolado įdaru	500 ml	5
"DESSERT" vanil/kramt.gumos skonio su žele gabal.	500 ml	5
"NOSTALGIJA" vaniliniai ledai	500ml	10
"NOSTALGIJA" kondensuoto pieno skonio ledai	500ml	10
"KOKTEIL" vaniliniai	1000ml	9
"RAKETA" kramtomosios gumos skonio ledai	500 ml	10
Batonėliai		
Plombyras vanilinis (470ml +100ml nemokamai)	570 ml	12
Ledų masė		
Vaniliniai plombyro ledai	5000ml	2
Braškiniai plombyro ledai	5000ml	2
Šokoladiniai plombyro ledai	5000ml	2
Apelsininiai plombyro ledai	5000ml	2
Kriaušiniai plombyro ledai	5000ml	2
Bananiniai plombyro ledai	5000ml	2
Karameliniai plombyro ledai	5000ml	2
Vaniliniai - braškiniai plombyro ledai	5000ml	2
Vaniliniai- mėlyniniai plombyro ledai	5000ml	2
Vaniliniai avietiniai ledai su braškių uogiene	5000ml	2
Kiaušininiai ledai su razinomis rome	5000ml	2
Citrininis - braškinis šerbetas	5000ml	2
Kramtomosios gumos skonio su žele gabaliukais	5000ml	2
Braškiniai grietininiai ledai su braškių uogiene	5000ml	2
Kriaušiniai grietininiai ledai su kriaušių įdaru	5000ml	2
Mėlyniniai grietininiai ledai su mėlynių uogiene	5000ml	2
Irisiniai su karamele ir pekano riešutais	5000ml	2
Vaniliniai su razinomis rome	5000ml	2

UAB „INGMAN LEDAI“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

