

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jūratė NORVAIŠIENĖ

**AB “PIENO ŽVAIGŽDĖS“ PARDAVIMŲ PADALINIO
STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**AB “PIENO ŽVAIGŽDĖS“ PARDAVIMŲ PADALINIO
STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS**

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

Magistro darbo autorius Jūratė Norvaišienė

Vadovas prof. Algirdas Garalis

Recenzentas.....

SANTRAUKA

Jūratė Norvaišienė

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio strategijos formavimas ir valdymas

Magistro darbas

Magistro darbe, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, suformuluota marketingo strategijos samprata, išanalizuotos marketingo komplekso elementų strategijos, įvertinta strateginio planavimo, organizavimo ir kontrolės reikšmė, įgyvendinant įmonės tikslus. Atlikta pieno produktų vartotojų, AB „Pieno žvaigždės“ klientų ir pardavimų padalinio darbuotojų anketinė apklausa. Remiantis tyrimu, sudaryta AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio SSGG matrica. Suformuluota pardavimų padalinio strategija, numatytas jos kontrolės mechanizmas. Pasitvirtino autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinys turi galimybę plėsti veiklą Lietuvos rinkoje.

SUMMARY

Jūratė Norvaišienė

Formation and management of strategy of AB „Pieno žvaigždės“ sales division

Master's work

Based on the scientific literature of Lithuanian and foreign authors the Master's Thesis contains the formulation of the conception of marketing strategy, analysis of strategies of marketing complex elements, evaluation of significance of strategic planning, organization and control when implementing the Company's goals. The consumers of the dairy products, customers of AB Pieno Žvaigždės and the staff of Sales Division have been questioned. Based on the investigation, the SSGG matrix of Sales Division of AB Pieno Žvaigždės was made. The Sales Division strategy was made and its control mechanism provided. The scientific research hypothesis of the author stating that Sales Division of AB Pieno Žvaigždės has a possibility to expand the market in Lithuania was proved to be correct.

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	7
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	9
1. STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI	11
1.1. Strategijos ir strateginio planavimo samprata. Strateginiai tikslai.....	11
1.2. Vidinės ir išorinės aplinkos analizė	13
1.3. Stipriųjų ir silpnųjų įmonės pusių, galimybių ir pavojų analizė	15
1.4. Penkų jėgų modelis	17
2. MARKETINGO STRATEGIJA	20
2.1. Tikslinės rinkos parinkimas	22
2.2. Pozicionavimas	23
2.2.1 Pozicionavimas konkurentų atžvilgiu.....	24
2.2.2. Prekinis ženklas vienas iš svarbiausių pozicionavimo būdų.....	25
2.3. Marketingo komplekso elementų strategijos	27
2.3.1. Prekės strategijos ir prekių asortimentas.....	27
2.3.2. Kainų strategijos ir kanos nustatymas.....	29
2.3.3. Paskirstymo strategijos	31
2.3.4. Rėmimo strategijos	32
2.3.5. Konkuravimo strategijos.....	33
2.3. Kontrolės reikšmė marketingo valdymo procese.....	39
2.4. Parengtos marketingo strategijos įvertinimas	41
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA.....	41
3.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose	41
3.2. Pieno produktų vartotojų apklauso tyrimo imtis ir instrumento struktūra	42
3.3. AB „Pieno žvaigždės“ klientų apklauso tyrimo imtis ir instrumento struktūra	42
3.4. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio darbuotojų apklauso tyrimo imtis ir instrumento struktūra	43
4. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ PARDAVIMŲ PADALINIO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS.....	44
4.1. AB „Pieno žvaigždės“ charakteristika ir pardavimų padalinio istorija	44

4.2. AB „Pieno žvaigždės“ marketingo komplekso elementų analizė.....	47
4.2.1. AB „Pieno žvaigždės“ produktų asortimentas.....	47
4.2.2. AB „Pieno žvaigždės“ kainų strategija.....	55
4.2.3. AB „Pieno žvaigždės“ prekių pateikimo kanalai.....	56
4.2.4. Pardavimų rėmimas, reklama.....	62
4.3. Pagrindiniai AB „Pieno žvaigždės“ konkurentai. Jų užimama rinka.....	67
4.4. AB „Pieno žvaigždės“ klientų analizė.....	74
4.5. Pardavimų padalinio darbuotojai.....	75
4.6. Vartotojai.....	81
4.7. Pardavimų padalinio SSGG matrica.....	91
4.8. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio marketingo strategijos formavimas.....	92
4.9. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio marketingo strategijos kontrolė.....	95
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	97
LITERATŪRA.....	101
PRIEDAI.....	103

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Pagrindinės organizacijos tikslų rūšys	12
2 lentelė Hiperkonkurencijai būdingi bruožai, varomosios jėgos, kiti veiksniai	34
3 lentelė AB „Pieno žvaigždės“ pardavimai Lietuvos rinkoje pagal produktų grupes 2004-2006 metais	46
4 lentelė AB „Pieno žvaigždės“ produktų grupių vidutinės pardavimo kainos palyginimas 2004-2006 metais	55
5 lentelė AB „Pieno žvaigždės“ klientų klasifikavimas ir pardavimai 2004-2006 metais	56
6 lentelė AB „Pieno žvaigždės“ užsakymų priėmėjų, vadybininkų, vairuotojų darbo vertinimas bei sąskaitų faktūrų kokybės ir informuotumo vertinimas klientų požiūriu	59
7 lentelė Apklaustų AB „Pieno žvaigždės“ klientų apibūdinimas	74
8 lentelė Apklaustų AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio darbuotojų apibūdinimas	75
9 lentelė Kai kurių motyvuojančių veiksnių svarbumo AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio darbuotojams tyrimo rezultatai	79
10 lentelė Apklaustų vartotojų apibūdinimas	81
11 lentelė Pieno produktų pirkimo dažnumas	82
12 lentelė Kelis kartus per savaitę ir kelis kartus per mėnesį perkami pieno produktai	83
13 lentelė Veiksniai, įtakojantys vartotojų produktų pasirinkimą	86
14 lentelė Tam tikro respondentų elgesio, renkantis pieno produktus, tyrimo rezultatai	89
15 lentelė AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio SSGG matrica	91

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

Paveikslas Nr. 1 Penkių jėgų modelis (šaltinis A.Vasiliauskas Strateginis valdymas)	18
Paveikslas Nr. 2 Marketingo strategiją lemiantys veiksniai (šaltinis R.Jucevičius, 1998).....	20
Paveikslas Nr. 3 Marketingo strateginio planavimo procesas	21
Paveikslas Nr. 4 Kainos ir kokybės strategijų variantai	30
Paveikslas Nr. 5 AB "Pieno žvaigždės" gamybinių ir prekybinių padalinių sąryšiai	45
Paveikslas Nr. 6 Kriterijai, dėl kurių klientai prekiauja AB "Pieno žvaigždės" produkcija	47
Paveikslas Nr. 7 Pieno produktų gamybos įmonių produktų skonis vartotojų vertinimu	50
Paveikslas Nr. 8 Investicijos į naujų produktų kūrimą ir jau esančių atnaujinimą AB "Pieno žvaigždės" pardavimo padalinio darbuotojų vertinimu	51
Paveikslas Nr. 9. Gamintojo ir gamintojo šalies svarbumas vartotojams renkantis pieno produktus	51
Paveikslas Nr. 10 Pieno produktų prekės ženklų žinomumo analizė (vartotojų tyrimo rezultatai)....	52
Paveikslas Nr. 11 Natūralaus ir aseptinio pieno MŪ pardavimai 2004-2006 metais Lietuvos rinkoje	53
Paveikslas Nr. 12 Pieno produktų atpažinimo tyrimo rezultatai.....	54
Paveikslas Nr. 13 Pieno produktų gamybos įmonių produktų pristatymas į prekybos vietas klientų ir AB "Pieno žvaigždės" pardavimo padalinio darbuotojų vertinimu.....	58
Paveikslas Nr. 14 Darbuotojų ir klientų nuomonės apie vadybininkų, užsakymų priėmėjų ir vairuotojų kompetenciją, palyginimas	60
Paveikslas Nr. 15 Produktų tiekimo sistemoms per centrinius jų sandėlius AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu.....	61
Paveikslas Nr. 16 AB "Pieno žvaigždės" logistikos sistema AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu.....	61
Paveikslas Nr. 17 Pardavimų vykdymas ir sąskaitų išrašymas filialų vardu, AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu.....	62
Paveikslas Nr. 18 Tam tikrų reklamos priemonių, kaip skatinimo pirkti vertinimas, vartotojų požiūriu	64
Paveikslas Nr. 19 Tam tikrų reklamos priemonių, kaip skatinimo pirkti, klientų vertinimas	64
Paveikslas Nr. 20 Sumažintos produkto kainos, papildomo produkto ar dovanėlės vertinimas vartotojų požiūriu.....	65
Paveikslas Nr. 21 Degustacijos ir artimųjų rekomendacijų, kaip skatinimo pirkti, vertinimas.....	66

Paveikslas Nr. 22 Darbuotojų ir klientų nuomonės apie akcijų ir degustacijų organizavimą, palyginimas.....	67
Paveikslas Nr. 23 Lietuvos pieno perdirbėjų užimamos rinkos dalys 2006 metais.....	68
Paveikslas Nr. 24 Pieno produktų gamybos įmonių žinomumas vartotojų ir klientų vertinimu	70
Paveikslas Nr. 25 Pieno produktų gamybos įmonių produktų kainų klientų ir vartotojų vertinimas.	71
Paveikslas Nr. 26 Pieno produktų gamybos įmonių produktų kokybės klientų ir vartotojų vertinimas	72
Paveikslas Nr. 27 AB “Pieno žvaigždės” konkurencingumas rinkoje pardavimo padalinio darbuotojų vertinimu	73
Paveikslas Nr. 28AB “Pieno žvaigždės” pardavimų padalinio darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai.....	78
Paveikslas Nr. 29Darbuotojus motyvuojančių veiksnių tyrimo rezultatai.....	80
Paveikslas Nr. 30 Kasdien vartotojų perkami pieno produktai.....	83
Paveikslas Nr. 31 Vartotojų per paskutinį mėnesį nepirkti pieno produktai	84
Paveikslas Nr. 32 AB ”Pieno žvaigždės” gaminamo kefyro ir rūgpienio pardavimai Lietuvos rinkoje 2004-2007 02 mėn.	85
Paveikslas Nr. 33 AB “Pieno žvaigždės” gaminamų desertų pardavimai Lietuvos rinkoje 2004-2007m.vasario mėn	85
Paveikslas Nr. 34 Vartotojų tyrimo išvados apie pieno produktų pirkimo dažnumą	86
Paveikslas Nr. 35 Kainos įtaka sprendimui pirkti.....	88
Paveikslas Nr. 36 Kokybės ir kainos santykis sprendime pirkti.....	88
Paveikslas Nr. 37 Paskutinių trijų metų pieno produktų suvartojimo tendencijos vartotojų apklausos duomenimis.....	90

IVADAS

Pieno gamyba Lietuvoje buvo, yra ir išliks viena perspektyviausių žemės ūkio šakų. Pienininkystei plėtoti Lietuvoje yra palankios klimato sąlygos ir geros tradicijos (ŽŪR pirmininkas Bronius Markauskas). Pieno gamyba iš senosios Europos turėtų persikelti į naująsias ES nares. Specialistų nuomone, didelės perspektyvas pienininkystė turi Lenkijoje, Lietuvoje, Latvijoje ir gal Estijoje. Lenkijoje pieno gamyba gali išaugti net du kartus, o Lietuvoje galima pasiekti 1989 m. lygį, kai buvo gaminama per 3 mln. t pieno. Per pastaruosius dvejus metus karvių skaičius Lietuvoje sumažėjo, tačiau augant produktyvumui pieno parduodama kasmet daugiau. Pavyzdžiui, 2006 metais pieno supirkta net 7 proc. daugiau nei ankstesniais metais ir augimo tendencijos išlieka (<http://www.zur.lt/index.php?1439697864>).

Pieno ūkis yra viena iš svarbiausių šalies žemės ūkio šakų, turinčių ne tik ekonominę, bet ir socialinę reikšmę. 2000 m. pienas sudarė 17 proc. bendrosios žemės ūkio produkcijos vertės, o pieno produktų eksportas daugiau kaip 30 proc. viso žemės ūkio ir maisto produktų eksporto.

Pieno ūkis – tai prioritetas, į vidaus ir užsienio rinką orientuotas konkurencingas sektorius, gamintojams užtikrinantis pajamas, o vartotojams geros kokybės pieno produktus.

Kai numatomos palankios perspektyvos pieno ūkiams ir pieno gamybai, akivaizdu, kad žaliavinį pieną reikalinga perdirbti, o pagamintus produktus parduoti Lietuvoje arba eksportuoti.

Aktualumas. Lietuvai įstojus į ES, atsivėrė plačios eksporto ir importo galimybės. Kartu nepaliamajai didėja konkurencija tarp pieno produktų gamybos įmonių Lietuvoje. Aktualu išnagrinėti ar AB “Pieno žvaigždės“ prisitaikiusi Lietuvos rinkoje konkuruoti su vietiniais gamintojais ir vis didėjančia importinių pieno produktų pasiūla.

Įmonės, užsiimančios pardavimu, tikslas yra kuo pelningiau, mažesnėmis sąnaudomis parduoti prekes, plėsti rinką. Įmonė privalo nuolat sekti rinkos pokyčius, ją įtakojančius veiksnius, tirti konkurencinę aplinką, teisingai parinkti pardavimo programą ir strategiją bei pardavimo organizavimą.

Strateginis planavimas, ypač pardavimo įmonėse, dažnai tapatinamas ir net neatskiriamas nuo strateginio marketingo planavimo.

Įmonė, dirbdama šiuolaikinės rinkos sąlygomis ir siekdama aukštesnių rezultatų, privalo planuoti savo veiklą. Įmonės strateginis planavimas – tai įmonės galimybių, jos ilgalaikių tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas. Firma privalo nuolat nagrinėti savo veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu, numatyti įvykius, pasinaudoti galimybėmis bei gauti naudos ir apsaugoti nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui.

Taigi, šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje tik nuolatinis vystimasis ir tobulėjimas gali užtikrinti verslo sėkmę.

Problema. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinys yra gana jauna, besivystanti ir ne visai tobula struktūra, savo darbe matau tikslinga formuoti jos strategiją ir numatyti valdymo galimybes.

Tema. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio strategijos formavimas ir valdymas.

Tyrimo objektas. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio strategija.

Tyrimo tikslas. Parengti AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio marketingo strategiją.

Tyrimo dalykas. Sąlygos ir veiksniai, įtakojantys sėkmingą AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio strategijos formavimą ir valdymą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą marketingo strategijos formavimo ir valdymo klausimais.
2. Parengti pieno produktų vartotojų, AB „Pieno žvaigždės“ klientų ir pardavimų padalinio darbuotojų apklausos anketas, atlikti apklausą ir išanalizuoti rezultatus.
3. Remiantis pieno produktų vartotojų, AB „Pieno žvaigždės“ klientų ir pardavimų padalinio darbuotojų apklausos duomenimis, sudaryti AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matricą, suformuoti ir pagrįsti AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio strategiją ir valdymo galimybes.

Tyrimo hipotezė. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinys turi galimybę plėsti veiklą Lietuvos rinkoje.

Tyrimo metodai :

1. Mokslinių literatūros įmonės strategijos ir marketingo strategijos aspektu šaltinių analizė;
2. Pieno produktų vartotojų, AB „Pieno žvaigždės“ klientų ir AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio darbuotojų anketinės apklausos.
3. Matematiniai –statistiniai skaičiavimai.

Rezultatų teorinis ir praktinis reikšmingumas:

Gauti rezultatai patvirtina, kad būtina apgalvotai ir nuosekliai planuoti, vykdyti ir kontroliuoti marketingo strategijos žingsnius. Praktine prasme gauti tyrimų rezultatai leis patobulinti AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio marketingo strategijos formavimą, valdymą ir kontrolę.

1. STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Strategijos ir strateginio planavimo samprata. Strateginiai tikslai

Strategija (lot. *strategia* - vadovavimas) - ilgalaikis planas, sukurtas siekiant tam tikro apibrėžto tikslo.

Strategija – būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės organizacijos yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis labiau būtinas, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis.

Strategija - tai aplinkybių, siekių, galimybių bei veiksmų junginys. Strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas.

Būdingiausi strategijos bruožai yra šie:

- ✓ Strategijos sudaromos tam tikram konkrečiam tikslui pasiekti;
- ✓ Mobilios rinkos sąlygomis tikslai yra dinamiški, todėl ir strategijos turi būti dinamiškos, greitai reaguoti į besikeičiančias (rinkos) sąlygas;
- ✓ Strateginės informacijos tikimybinis pobūdis ir rinkos mobilumas sąlygoja strateginio planavimo daugivariantiškumą;
- ✓ Strategiją nulemia ne tik tikslas, bet ir ištekliai, todėl joms būdingas konkretumas vykdytojų, naudojamų išteklių limitų požiūriu;
- ✓ Jei strategijoje numatyti terminai, ištekliai, konkretūs vykdytojai, ją galima sutapatinti su programa. Todėl tikslinis programinis valdymas – planavimas yra viena iš konkrečių strateginio planavimo išraiškų. Tikslinėse programose detalizuojamos atskiros bendrų strategijų dalys arba dalinės strategijos.

Strategija R.Jucevičiaus (1998) ir A.Vasiliausko (2002) yra traktuojama kaip svarbiausia organizacijos veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Ji rengiama prognozių pagrindu. Strategija tik suformuluoja pagrindinius tikslus ir politiką jiems pasiekti, kad visa organizacija veiktų viena kryptimi. Strategiją rengia aukščiausiojo lygio vadovybė, o ją įgyvendinant dalyvauja visų lygių vadovai.

Tikslai – vienas iš pagrindinių įmonės strategijos elementų, lemiantis tolesnius strateginio planavimo etapus. Dažnai tikslai yra traktuojami kaip bazinis strategijos elementas, kuris parodo visų įmonės veiklų orientaciją.

Organizacijos, neturinčios tikslo, J. Guščinskienės (2002) teigimu, yra beprasmės, todėl negali ilgą laiką egzistuoti. Tačiau mokslininkų nuomonės dėl tikslų būtinumo ne visuomet sutampa.

Pavyzdžiui, biheviaristai mano, jog tikslus gali turėti tik individai, o grupės ir kolektyvai jų neturi. Tačiau šiandieniniame moksle apie organizacijas tikslams tenka vienas iš svarbiausių vaidmenų. Tikslas yra vertinamas kaip numatomas rezultatas arba tos sąlygos, kurių organizacijos nariai nori pasiekti naudodamiesi savo aktyvumu. Išskiriamos tokios tarpusavyje susijusios organizacijos tikslų rūšys (Guščinskienė J., 2002):

- ✓ tikslai uždaviniai,
- ✓ tikslai orientyrai,
- ✓ tikslai sistemos.

1 lentelė

Pagrindinės organizacijos tikslų rūšys

Organizacijos tikslų rūšys	Pagrindinės tikslų charakteristikos
Tikslai uždaviniai	Tai lyg ir įformintos bendrų veiksmų programos, kurias gauna organizacija iš išorės, iš aukštesnės institucijos (<i>Pvz.: aukštoji mokykla gauna nurodymus iš ministerijos</i>). Akivaizdu, jog šie tikslai yra prioritetiniai. Į jų įgyvendinimą nukreipta visų organizacijos narių veikla. Dėstymas aukštojoje mokykloje, gydymas bei pacientų priėmimas poliklinikoje ir ligoninėse – tai tikslai uždaviniai, nustatantys organizacijos egzistavimo prasmę.
Tikslai orientyrai	Tai tikslų, įgyvendinamų per organizaciją, visuma. Šiai tikslų grupei galima priskirti apibendrintus kolektyvo tikslus, apimančius asmeninius kiekvieno organizacijos nario tikslus. Svarbus bendros veiklos momentas yra tikslų uždavinių ir tikslų orientyrų suderinamumas. Jeigu jie smarkiai skiriasi, sumažėja tikslų uždavinių vykdymo motyvacija ir darbas organizacijoje gali tapti neveiksmingas. Organizacijos nariai, norėdami įgyvendinti tikslus orientyrus, numoja ranka į tikslus uždavinius arba vykdo juos tik formaliai.
Tikslai sistemos	Tai siekimas išsaugoti organizacijos stabilumą, vientisumą ir pusiausvyrą. Kitaip tariant, tai organizacijos siekimas išlikti savo aplinkoje, jos integracija tarp kitų organizacijų. Tikslai sistemos turi organiškai derėti su tikslais uždaviniais ir tikslais orientyrais. Atsiradus organizacijų patologijai, tikslai sistemos gali užgožti kitus tikslus. Tokiu atveju į pirmą planą iškyla žmonių noras bet kokia kaina išsaugoti organizaciją, neatsižvelgiant į jos vykdomas užduotis arba kolektyvo narių tikslų patenkinimą. Tokį reiškinį galima matyti tada, kai pasireiškia biurokratijos kraštutiniai. Tuomet organizacija, praradusi realius tikslus, egzistuoja tik tam, kad išliktų, išsaugotų savarankiškumą.

Šaltinis: J.Guščinskienė (2002)

P.Zakarevičius ir J.E.Kvedaravičius (2004) analogiškai traktuoja galimus įmonės tikslus, tačiau juos klasifikuoja į tris grupes: materialinius, socialinius ir finansinius.

Tiriant strateginių tikslų formulavimo specifiką, svarbu pabrėžti, kad įmonės tikslai turėtų būti formuluojami pagal organizacijos misiją ir privalo būti išreikšti tiksliais rodikliais, leidžiančiais

apibrėžti tikslų rezultatyvumo vertinimo sąlygas. B.Neverausko ir J.Rastenio teigimu, strateginiai tikslai gali būti rezultatyvūs tik tenkinant šias sąlygas:

- ✓ Bus išmatuojami ir turės aiškų bei konkretų pagrindą sprendimams įvertinti.
- ✓ Turės laiko ribą – bus nurodyta, iki kurio laiko tikslą reikia įgyvendinti. Tolimieji tikslai apima laikotarpį nuo 5 iki 7 m., vidutiniai tikslai – nuo 1 iki 5 m.; artimieji tikslai – iki 1 metų. Pirmiausia sudaromi planai tolimiesiems tikslams įgyvendinti – ilgalaikiai planai, po to – vidutinės trukmės ir trumpalaikiai planai. Kuo trumpesniai laikotarpiui planas, tuo siauresnė jo sritis, tuo jis konkretesnis.
- ✓ Pasiekiamas realus tikslas. Kai tikslas nepasiekiamas, blėsta noras jį siekti. Be to, įmonės galimybes viršijantis tikslas gali atvesti prie katastrofos.
- ✓ Tikslai turi būti suderinti – nebūti prieštaringi.

E.Paulavičienės (2002) teigimu, organizacijos tikslai formuluojami misijos ir vizijos pagrindu bei įtakojami aukščiausio lygio pačių vadovų vertybinių orientacijų bei tikslų. Organizacijos tikslai taps reikšminga strateginio valdymo proceso dalimi, jeigu aukščiausio lygio vadovai juos teisingai ir kryptingai suformuluos, efektyviai institucionalizuos, informuos darbuotojus bei skatins įgyvendinimą organizacijoje.

Tikslai turi būti apibrėžti laiko požiūriu. Organizacija tiksliai nustato, ką nori pasiekti ir kada. Ilgalaikiai tikslai nustatomi pirmiausiai penkeriems metams ir daugiau, o trumpalaikiai tikslai – vienerių metų ribose. Vidutinės trukmės planavimo horizontas – nuo vienerių iki penkerių metų.

Tikslai turi būti įgyvendinami tam, kad didėtų organizacijos efektyvumas. Todėl apibrėžiant tikslus labai svarbu, kad jie neviršytų organizacijos galimybių. Veiksmai ir sprendimai, būtini vieno tikslo įgyvendinimui, neturi trikdyti kitų tikslų siekimo, t.y. jie turi būti integruoti. Tikslų sistemos pagrindu kuriama organizacijos strategija negali išlikti nekintanti ilgą laiką. Ji turi būti pakankamai lanksti, kad esant būtinybei strategiją galima būtų modifikuoti bei perorientuoti.

1.2. Vidinės ir išorinės aplinkos analizė

Atliekant strateginę analizę nustatoma organizacijos išskirtinė kompetencija, t.y. jos konkurencinio pranašumo ir konkurencinių trūkumų sritys (Auruškevičienė V., 1999). Per ją organizacija siejama su mikro – ir makro aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jas išvengti.

Organizacijos sėkmę lemia du vienodai svarbūs veiksniai: aplinka ir vidinė organizacijos struktūra -organizacijos valdymo potencialas, kuris per valdymo procesą sujungia jos resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis, organizacijai siekiant savo tikslų.

Išorės veiksmų analizė yra orientuota į ateitį ir nagrinėja išorinius veiksmus, nepriklausančius nuo organizacijos. Organizacijos išorinė aplinka yra visuma veiksmų, esančių už organizacijos ribų – šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos, – visuma, galinčiu vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savo tikslų. Savo ruožtu aplinkos strateginės analizės tikslas yra nustatyti tokius veiksmus ir jų galimą įtaką organizacijai (Jucevičius R., 1998).

Vidaus veiksmų analizė įvertina organizacijos vidinius pranašumus ir trūkumus. Ji rodo, kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorės veiksmų analize, yra svarbios organizacijai. Šių veiksmų įtaka yra esminė įmonės veiklos efektyvumui ir tiesiogiai susijusi su įmonės konkurencine sėkme. Tačiau kokie veiksniai yra prioritetiniai (konkurencinių strategijų formavimas, išskirtinių išteklių turėjimas ar vadybinio potencialo kokybė) didinant įmonės konkurencingumą, yra diskutuotinas klausimas (Bartosevičienė V., 2004). Analizė apima organizacijos išteklių kiekio ir kokybes nustatymą, įmonės tikslų ir uždavinių įvertinimą, investicijų apimtį, vadovybės požiūrį į riziką. Objektivi vidaus veiksmų analize svarbi dviem aspektais:

1. Pirma, rodo realią organizacijos galimybių profilį;
2. Antra, rodo ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksmų analizė.

Vidaus veiksmų analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia organizacijai apibūdinti savo susiformuotų uždavinių įvykdymų galimybes. Jeigu organizacijos vidaus veiksmų analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams siekti, tai ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

Strateginio planavimo procedūra įvairiose organizacijose yra skirtinga. Tačiau ji turi atitikti kiekvienos organizacijos tikslus ir iš tikrųjų būtų veiksminga. Yra keletas bendrų reikalavimų: išorinė aplinka turi būti atidžiai analizuojama norint nustatyti, kurie veiksniai, kokia kryptimi ir koku greičiu kinta; organizacija privalo pati ištirti savo pranašumus ir trūkumus: nustatyti kliūtis, trukdančias gerus organizacijos ir aplinkos ryšius, ir jas kūrybiškai pašalinti; visi galimi sprendimai turi būti peržiūrėti ir pasirinkta geriausia strategija. Strategijos pasirinkimą įtakoja įvairūs veiksniai. Nustatomas pasirinktos strategijos atitikimas supančios aplinkos padėčiai ir reikalavimams. Pranašumai, kuriais disponuoja įmonė, turi vaidinti lemiamą vaidmenį

pasirenkant strategiją. Įmonės turi rinktis strategijas, kurios veda prie augimo. Strategija turi būti įgyvendinama kvalifikuotai ir efektyviai. Vienos ar kitos strategijos įgyvendinimas visada susijęs su atitinkamomis finansinėmis išlaidomis. Finansiniai išteklių dažnai rodo, kuriomis galimybėmis įmonė gali pasinaudoti. Strategijos realizavimas yra susijęs su įmonės prisiimamais tam tikrais įsipareigojimais, kurie dažnai vaidina lemiamą vaidmenį. Laiko faktorius taip pat yra svarbus veiksnys, kadangi galimybės ir pavojai, numatomi pokyčiai turi ribas. Reikia turėti omenyje, kas firma savo strategiją gali įgyvendinti ne bet kada, o tik tais periodais, kai atsiranda tam tikros galimybės. Labai dažnai sėkmę patiria ta įmonė, kuri „jaučia laiką“ ir moka laiku valdyti procesą.

Strategijos įgyvendinimo eiga turi būti kontroliuojama. Kontrolės sistema turi užtikrinti darbuotojų motyvaciją efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus. Šiuo atveju, tai pagrindiniai įmonės sėkmės faktoriai, veiklos rodikliai, apsprendžiantys rinkos dalies pokyčius, finansinius rezultatus. Būtina įsitikinti, kad specialistai turi pakankamai informacijos, resursų ir teisių užduočiai įvykdyti. (Bartosevičienė V., 2004)

Strateginio proceso organizacijoje svarbi grandis yra išorinės aplinkos strateginė analizė.

Kaip siūlo A.Vasiliauskas (2001), organizacijos išorinę aplinką galima nagrinėti siaurąja ir plačiąja reikšme. Plačiąja reikšme galima laikyti, kad organizacijos aplinkai priklauso visi išoriniai jai objektai. Tai nėra produktyvus aplinkos traktavimas. Siaurąja reikšme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie stipriai veikia organizaciją ir jos rezultatus.

A.Vasiliauskas siūlo skirti du organizacijos išorinės aplinkos lygius: makroaplinką ir šakinę aplinką.

Makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai.

Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnis.

Daugumos kitų autorių pateikta organizacijos aplinkos analizė ją sudarančių jėgų ir elementų aspektu yra panaši.

1.3. Stipriųjų ir silpnųjų įmonės pusių, galimybių ir pavojų analizė

Organizacijos išskirtinių kompetencijų ir konkurencinių trūkumų nustatymas yra paskutinė strateginės analizės fazės pakopa. Išskirtinė kompetencija yra bet kuri sritis, veiksnys ar priežastis, suteikianti verslui prasmingų konkurencinių pranašumų. Tai visa, tai ką organizacija daro geriau

negu jos konkurentai. Išskirtinių kompetencijų nustatymas tampa išeities tašku, renkantis verslui palankias galimybes, formuojant misiją ir tikslus, numatant strateginius veiksmus. Siekiant sėkmės, būtina sujungti ir suderinti išorės ir vidaus veiksmų analizes rezultatus ir suvokti veiksmų tarpusavio ryšius. Atlikus ūkio šakos analizę, nustatius konkurencijos lygį ir kokią įtaką turi kiekviena iš konkurencinių jėgų, įvertinus ateities perspektyvas, būsimus pasikeitimus šakoje, bei atlikus įmonės vidinę analizę, reikalinga visa tai apibendrinti ir įvertinti. Tam panaudosis SSGG analizę. Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Pagrįstas organizacijos pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas.

SSGG analizė yra panaši į balansų sudarymą. Organizacijos pranašumai ir galimybės sudaro aktyvą, o trūkumai ir grėsmės - yra pasyvas.

Esamos situacijos analizė yra pradinis ir bazinis strateginio planavimo etapas, nuo kurio rezultatų priklauso tolesni strateginio planavimo sprendimai. Tik atlikus išsamią situacijos analizę ir nustatius įmonės išorinės bei vidinės aplinkos sąlygojamas galimybes vystyti veiklą, galima tikėtis suformuluoti veiksmingą strategiją.

Apibendrinti ir sujungti aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SSGG (SWOT) analizė. SSGG (SWOT) santrumpa iššifruojama lietuvių kalba taip: Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Grėsmės. A.Vasiliauskas (2001) teigia, kad stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius firmos strategijos formavimo veiksmus, kurie išryškėja analizuojant išteklius. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos formavimo veiksmus, kurie išryškėjo analizuojant firmos aplinką.

Mokslinėje literatūroje šis metodas žinomas kaip SWOT, arba TOWS metodas. Jo esmė – išsiaiškinti minėtuosius aspektus, parengti subalansuotas strategijas. Įvairūs autoriai SWOT analizę atlieka pagal skirtingas metodikas. Pavyzdžiui, P.Kotler [41] akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais, Thomson ir Strickland (1992) daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksmų analizei. David (1991) akcentuoja organizacijos stiprumo, silpnumo, galimybių ir grėsmių suderinamumą.

Bendra SWOT analizės logika išreiškiama 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 veiksmų nustatymas.
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Apibendrinta įmonės esamos situacijos analizė leidžia numatyti galimas įmonės verslo

vystymo kryptis ir formas. Tai įgalina pradėti formuoti įmonės strategiją.

Stiprybės - tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai arba darbo išteklių.

Silpnybės - tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą. Jie taip pat gali būti finansiniai, marketingo, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių.

Galimybės - tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Taip pat yra galimybė, kad atsivers naujos rinkos, padidės vartotojų perkamoji galia, produktų vartojimas.

Grėsmės - tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų. Grėsmės sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia.

Žinojimas stiprių ir silpnų pusių leidžia vertinti organizacijos gebėjimą įgyvendinti įvairias strategijas. Beje, ji įneša žymų indėlį nustatyme ir parinkime strateginių alternatyvų. Vienas iš žingsnių konkurento silpnybių panaudojimas toje sferoje, kur kompanija labiausiai stipri arba didina savo persvarą. Galutiniu rezultatu turi būti strategija, priešpastatanti “mūsų” stiprias puses konkurento silpnybėms. Ir atvirkščiai, žinant “jų” stiprias puses, būtina nustatyti būdą jų neutralizavimui (John A. Pearce ir kt., 1991).

1.4. Penkų jėgų modelis

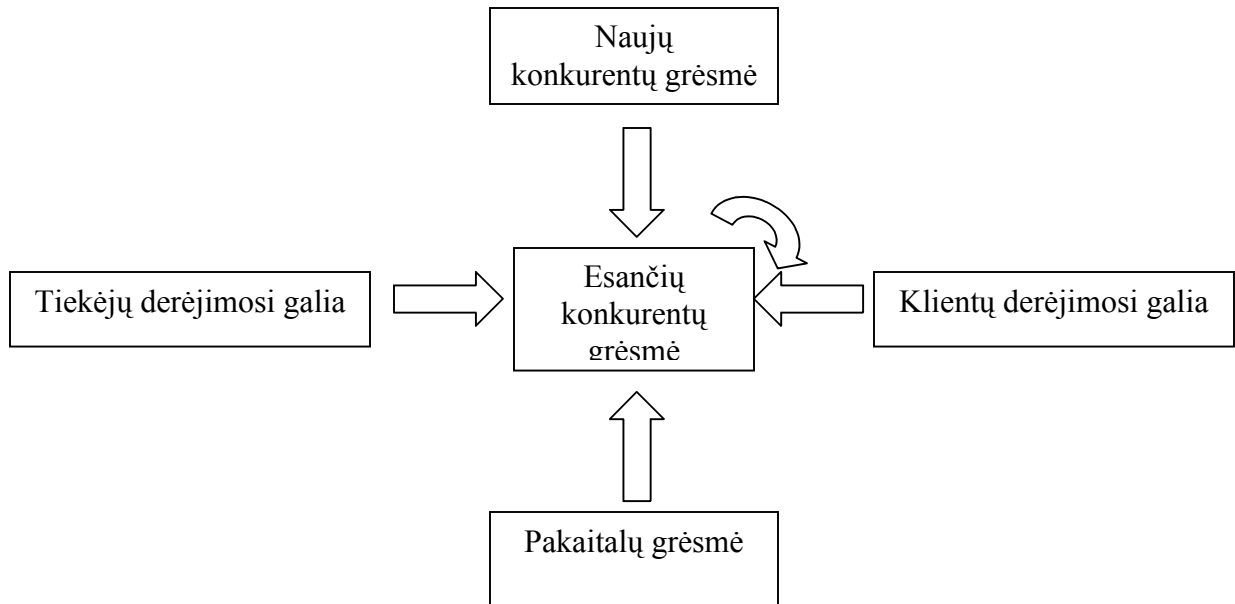
A. Vasiliauskas M. Porterio pasiūlytą penkių jėgų modelį, kuris nustato penkias bazines jėgas, darančias įtaką organizacijos veiklai:

- Klientų derėjimosi galia;
- Tiekėjų derėjimosi galia;
- Pakaitalų grėsmė;
- Naujų konkurentų grėsmė;
- Esančių konkurentų grėsmė.

Nurodytų svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susidariusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje išskylančias grėsmes.

Klientų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia keisti strateginius santykius su klientais. Klientas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: klientas koncentruotas arba jų nedaug, organizacijos produktas yra nediferencijuotas, jei tiekiamos

produkcijos kainos neturi didelės svarbos bendroms kliento sąnaudoms, klientai gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės.



Paveikslas Nr. 1 Penkių jėgų modelis (šaltinis A.Vasiliauskas Strateginis valdymas)

Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Laikoma, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu alternatyvių tiekėjų nėra daug, nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjų pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms.

Naujų konkurentų grėsmė išskyla tada, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli savo pelno norma ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Strateginiu požiūriu pagrindiniai atėjimo į rinką barjerai gali riboti naujų konkurentų atsiradimą.

Esančių konkurentų grėsmė skirtingose rinkose yra nevienoda. Dideliu konkurencingumu pasižyminčiose rinkose kompanijos reguliariai tiria konkurentus. Rinkose, kurioms nebūdingas didelis konkurencingumas, taip išsamiai svarbiausių konkurentų tirti nebūtina.

Išanalizavus šių konkurencinių jėgų įtaką konkrečiai organizacijai, galima nustatyti jos stipriąsias ir silpnąsias savybes konkurencijoje, taip pat ir galimas grėsmes (Jucevičius R., 1998). Ypač tai aktualu ir strategiškai svarbu pagrindinių priežasčių, lemiančių konkurencinių jėgų reiškimąsi, aspektu. Tai žinant, galima priimti strateginius sprendimus, leidžiančius atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- Kaip pozicionuoti savo organizaciją, kad jos sugebėjimai geriausiai apsaugotų nuo neigiamo šių konkurencinių jėgų poveikio.
- Kaip valdyti konkurencinių jėgų bendrą poveikį, daryti jam įtaką, jį subalansuoti, kokius strateginius ėjimus padaryti, kad pagerėtų organizacijos strateginė pozicija.
- Kaip pakeisti kai kurių veiksnių, darančių įtaką kiekvienos iš penkių konkurencinių jėgų potencialiam veikimui, poveikį, kol dar kiti nepasinaudojo esamomis galimybėmis.

Firmos, siekiančios įgyti konkurencinį pranašumą, turi pasirinkti strateginę alternatyvą – ar daryti „viską ir visiems“, ar apsiriboti tam tikra veiklos sritimi, atskirais segmentais.

2.MARKETINGO STRATEGIJA

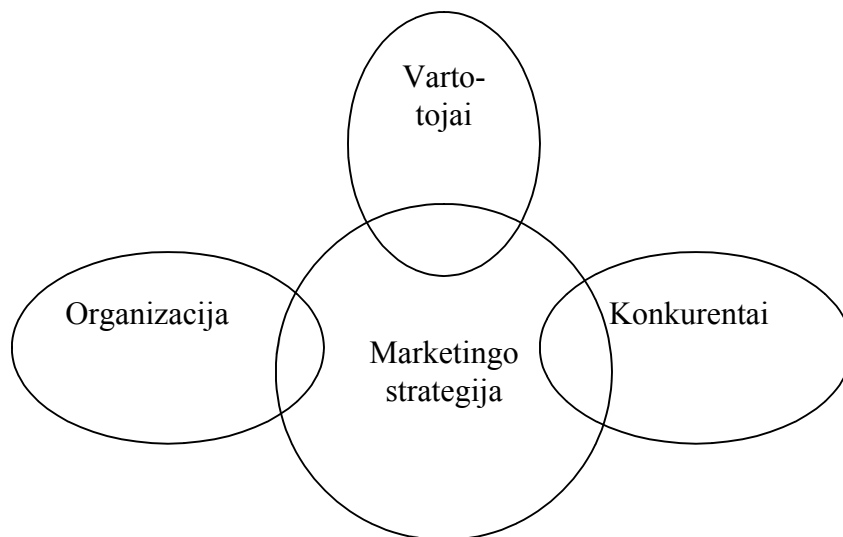
Marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus.

Skirtingai nuo visos įmonės veiklos tikslų, marketingo tikslai apima marketingo sritį. Jie numato ką įmonė turi pasiekti marketingo priemonėmis per planuojamą laikotarpį naudodama atitinkamas marketingo strategijas.

Pasak R.Jucevičiaus (1998), marketingo strategija – tai ko gero pati svarbiausiai biznio strategijos substrategija. Dėl savo kompleksiško, sudėtingumo bei svarbumo ji neretai sutapatinama netgi su biznio strategija. Tačiau marketingo strategijos taikiny ir tikslai yra svarbesni negu biznio strategijos.

Marketingo strategija - tai biznio vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis (R.Jucevičius, 1998).

2 paveiksle pavaizduoti trys pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę. Tai – organizacija, vartotojai ir konkurentai.



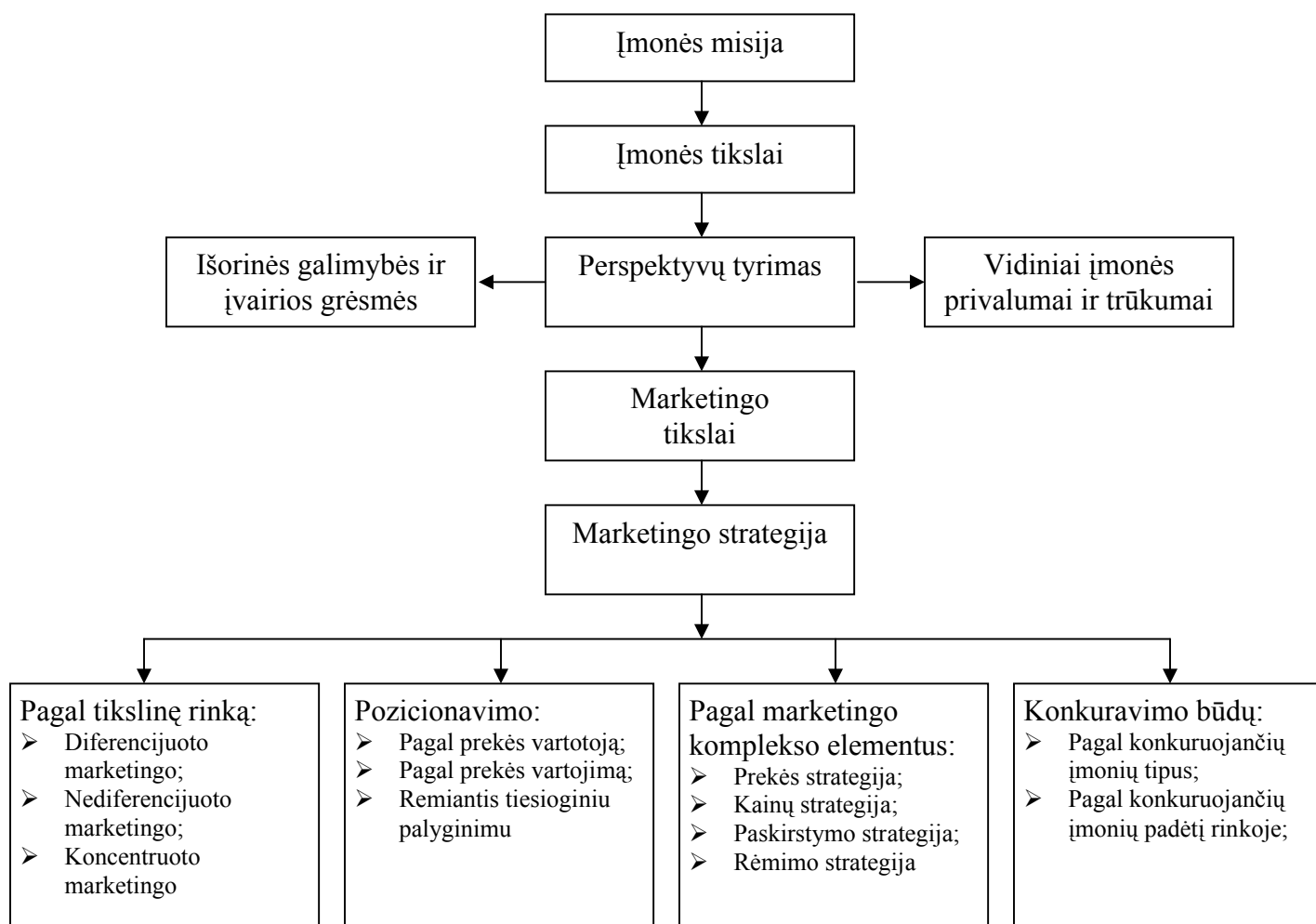
Paveikslas Nr. 2 Marketingo strategiją lemiantys veiksniai (šaltinis R.Jucevičius, 1998)

Marketingo strateginio planavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp organizacijos ir jos aplinkos. Organizacijos vadovai stengiasi numatyti aplinkos pokyčius ir panaudoti juos organizacijos pranašumui. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet yra naujų kliūčių, stabdančių organizacijos pažangą. Organizacija gali veikti dviem būdais. Pirmia, ji privalo būti aktyvi įgyvendindama iš anksto sukurtas savo strategijas. Antra, ji privalo veikti atsižvelgdama į naujas

aplinkybes ypač į nenumatytas galimybes ir netikėtas grėsmes. Vadovai, siekiantys savo verslo sėkmės privalo strategiškai mąstyti apie savo organizacijos konkurencingumą ir jo pasikeitimus veikiant besikeičiančioms sąlygoms. Norėdami užtikrinti savo organizacijos konkurencinį pranašumą arba pasiekti pirmaujančią padėtį veiklos srityje, jie privalo skatinti, vadovauti ir ryžtingai įgyvendinti puolimo strategijas.

Marketingo planavimas yra nuolatinis procesas, nes keičiantis rinkai jos permainos neabejotinai įtakoja įmonės veiklą. Todėl strateginiai marketingo planai turi būti nuolat peržiūrimi, koreguojami, siekiant pritaikyti įmonės veiklą prie aplinkos pokyčių. Įmonės marketingo strategija apibrėžiama kaip bendra veiksmų programa, apimanti visus marketingo komplekso elementus ir suteikianti galimybę pasiekti marketingo tikslų.

Prieš pradėdant ruošti marketingo strateginį planą, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti tokius dalykus, kaip įmonės misija, tikslus ir pan. Marketingo strateginis planas yra viso įmonės strateginio plano sudedamoji dalis. Taigi, visas šis nuoseklumas parodomas 3-iajame paveiksle.



Paveikslas Nr. 3 Marketingo strateginio planavimo procesas

(Vasiliauskas A. 2002 m.; Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. 1999 m.)

Planuojant marketingo veiklą tikslinga laikytis gana griežtos ir plačiai pripažįstamos struktūros, kuri susijusi su svarbiausiai marketingo aspektais. Tai (Pajuodis A., 2000):

1. Tikslinės rinkos parinkimas;
2. Pozicionavimo būdo pasirinkimas.
3. Atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas;
4. Konkuravimo būdo strategijos.

2.1. Tikslinės rinkos parinkimas

Prieš nustatant tikslinę rinką, reikia atlikti rinkos segmentavimą, kuris remiasi teiginiu, kad bet kurią rinką sudaro atskiros dalys, turinčios savus poreikius, skirtingas prekių pardavimo galimybes. Prieš pradėdant rengti marketingo strategiją, įmonė turi išskirti tokias kiekvieno segmento galimybes, nes kiekvienos dalies pirkėjai apibūdinami vartojimo stereotipu ir elgesiu, todėl prekių paklausa svyruoja (Pajuodis A., 2000). Atlikus rinkos segmentavimą pagal įvairius požymius, nustatoma tikslinė rinką.

Tikslinė rinką – tai vartotojų grupė, turinti panašių poreikių, į kuriuos orientuodamasi įmonė kuria marketingo kompleksą.

Pagal pasirinktą tikslinę rinką skiriamos trys marketingo strategijos (Pajuodis A., 2000)

- Nediferencijuotas marketingas;
- Diferencijuotas marketingas;
- Koncentruotas marketingas.

Nediferencijuotas marketingas reiškia, kad įmonė visą rinką laiko vienalyte ir iš visų vartotojų tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Taip gali būti kai:

- Įmonės specialistai nepastebi vartotojų tarpusavio skirtumų;
- Tie skirtumai laikomi nesvarbiais siūlant konkrečias prekes;
- Įmonė neturi galimybių ar noro prisitaikyti prie skirtingų poreikių.

Tai gana paprasta, tačiau nelabai veiksminga strategija. Gyvenimo patirtis rodo, kad visiems vienodai reikalingų prekių yra nedaug, tie visi tarpusavyje sluoksniuojasi ir vis labiau skaidosi pagal pačius įvairiausius požymius. Atsiranda vis daugiau ir vis smulkesnių rinkos segmentų, turinčių specifinių poreikių. Taigi, esant pakankamai stipriai konkurencijai nediferencijuoti pasiūlymai atrodo vis mažiau patrauklūs.

Diferencijuoto marketingo atveju, skirtingoms rinkos dalims, įmonė siūlo skirtingus dalykus. Paprastai daugiau ar mažiau skiriasi visi marketingo komplekso elementai: parduodama kitokia prekė, skiriasi kaina, ji parduodama skirtingose vietose ir kitokiais būdais, ne taip pat reklamuojama

ir siūloma. Diferencijuoto marketingo strategija tiksliai atitinka pačią marketingo sampratą, tačiau ne kiekviena įmonė pajėgia ją nuosekliai įgyvendinti. Nemažai lėšų reikia vien tinkamai iširti ir segmentuoti rinką. Dar daugiau jų reikia pritaikant veiklą skirtingiems segmentams. Akivaizdžias diferencijuoto marketingo strategijas dažniausiai įgyvendina stambios įmonės.

Mažesniųjų įmonių strategija ilgą laiką buvo laikytas koncentruotas marketingas, kuris suteikia galimybę įmonėms pragyventi iš palyginti nedidelių rinkos segmentų. Vis dėlto kartais negausūs, tačiau daug perkantys ir vartojantys rinkos segmentai domina ir didesnes įmones. Bet kokiame atveju įmonės sėkmė priklauso nuo sugebėjimo pastebėti ir tinkamai patenkinti specifinius to segmento poreikius.

2.2. Pozicionavimas

Pozicionavimo strategijų klasifikavimas nėra taip tvirtai nusistovėjęs kaip tikslinės rinkos strategijos. Pozicionavimas – kūrybinės veiklos sritis, todėl ją sunku išreikšti struktūrizuota forma.

Pozicionavimas- tai prekės (įmonės) įvaizdžio vartotojo sąmonėje kūrimas, siekiant išskirti ją iš konkurentų.

Pozicionavimo sprendimai negali būti priimami anksčiau, negu išanalizuojamos perspektyvos ir ypač konkurentų strategija. Taip pat negalima šių sprendimų priimti prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės. Antra vertus, pozicionavimo strategiją reikia numatyti anksčiau negu priimami sprendimai dėl konkrečių marketingo komplekso elementų. Nors kuriant prekių pozicijas tiesiogiai daugiausia naudojami tik rėmimo veiksmai, netiesiogiai nuo numatytos pozicijos priklauso ir visi kiti marketingo sprendimai. Pozicionavimas vyksta visomis marketingo priemonėmis.

P. Kotler (2003) nuomone, pozicionuoti galima pagal:

1. Prekės savybę - prekę bandoma išskirti pagal kokią nors jos savybę: dydį, spalvą, greitį, saugumą, patikimumą ir pan.
2. Prekės duodamą naudą - dažniausiai vartotojui svarbios ne pačios prekių savybės, bet tai, kokią naudą jos duoda;
3. Vartojimo būdą ir situaciją - sureikšminama tam tikra prekės vartojimo situacija, kurioje atsiskleidžia jos išskirtinės savybės;
4. Vartotoją - pabrėžiama ne prekės savybė, bet jos vartotojas. Pasiūlymas gali būti skirtas „savi besirūpinančioms moterims“, „tikriems vyrams“, „gerų prekių žinovams“ ir pan.;
5. Konkurentą - siekiama įrodyti pranašumą prieš tam tikrą konkretų konkurentą;
6. Prekių grupę - tai palyginimas ne su konkurentu, bet su visa panašių prekių grupe;

7. Kokybę ir kainą – pabrėžiamos labai svarbios prekių savybės – kokybė ir kaina arba jų santykis.

Yra žinoma, kad jei norite, kad jums sektųsi, remkitės realybe. O vienintelė svarbi realybė – tai, kas yra potencialaus pirkėjo mintyse. Būti kūrybingu, sukurti ką nors, ko dar ten nėra, tampa vis sunkiau ir sunkiau (Ries A., Trout J., 2005)

Anot Al Ries ir Jack Trout (2005), pagrindinis pozicionavimo principas yra ne sukurti ką nors naujo ir originalaus, bet manipuluoti tuo, kas mintyse jau yra, ir pakeisti egzistuojančius ryšius.

Pagrindinis pozicionavimo tikslas – išsiskirti iš konkurentų, sukurti vartotojo sąmonėje siekiamą įvaizdį. Tinkamas ir efektyvus pozicionavimas toks, kuris tiesiogiai ir aiškiai atspindi įmonės strategijoje (Reklamos ir marketingo idėjos, 2004 Nr.7).

Sprendimas, kaip pozicionuoti prekių ženklą, priklauso nuo to, kokią poziciją nori užimti vartotojo sąmonėje. Pozicionavimo procesas vyksta plėtojant produktą, todėl jį atspindi jo charakteristikos, įvaizdis, kokybė bei kompanijos sukurtos komunikacijos su vartotojais programos (Reklamos ir marketingo idėjos, 2004 Nr.7).

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas pozicionavimas yra neatsiejama pelną duodančios firmos dalis. O anot M. Petravičiaus – “konkurencijos maratoną laimės tas, kuris teisingai pasirinks savo vartotoją” (Reklamos ir marketingo idėjos, 2004 Nr.7).

2.2.1 Pozicionavimas konkurentų atžvilgiu

Gerai pozicionuotos prekės visada daro vartotojams tam tikrą įspūdį. Todėl pagrindinė pozicionavimo taisyklė yra ši: žvelgti klientų akimis, siekti geriau tenkinti jų poreikius, o ne pristatyti prekės požymius. Pranašumai turi kristi klientams į akis, įsiminti ir, žinoma, būti svarbūs. Kartu jūsų pozicionavimas turi skirtis nuo konkurentų, nes tik taip klientai įsimins naudą, kurią siūlote, bei susies ją savo atmintyje su jūsų įmonės arba prekės vardu, o tai reiškia, kad jūsų prekę pirks (Ries A., Trout J., 2005).

Šiuo atveju, gali padėti šios gairės:

- Suvokite svarbius klientų poreikius ir problemas;
- Nustatykite aiškias, pakankamai dideles klientų grupes;
- Profesionaliai siūlykite savo prekę ar paslaugą;
- Atsiribokite nuo konkurentų, pabrėždami savo savitumą;
- Išnagrinėkite subjektyvią klientų reakciją;
- Užtikrinkite, kad nusipirkę jūsų prekę ar paslaugą klientai būtų patenkinti.

Kadangi pozicionavimas lemia sėkmę rinkoje, o sykiu – ir ilgalaikę įmonės sėkmę, šiam aspektui derėtų skirti nemažai dėmesio. Iš karto nepavyks pasiekti, kad pozicionavimas būtų įtikinamas – tam prireiks daug darbo ir ne kartą pažvelgti savo koncepciją, kol ji taps pakankamai įtikinama.

Pirmas atspirties taškas pozicionuojant – pati idėja. Kitos mintys gimsta prekę plėtojant, tobulinant ir modifikuojant bei atsižvelgiant į kintantį suvokimą, kuris kyla bendraujant su klientais.

Tad, norint teigiamai paveikti klientus neužtenka vien idėjos. Reikia sukurti tokią koncepciją, kuri įtikinamai paveiktų klientą, o tai pasiekama, toli gražu, ne iš karto.

2.2.2. Prekinis ženklas vienas iš svarbiausių pozicionavimo būdų

Ries ir Trout'as (2005) rašė, kad “vardas tai kabliukas, prikabinantis breną prie produktų laiptų potencialaus pirkėjo mintyse. Pozicionavimo eroje pats svarbiausias jūsų priimtas sprendimas yra, kaip pavadinti produktą”.

Iš tiesų, prekės ženklas – ne vien pavadinimas ar logotipas. Tai tarsi gamintojo sukurta idėja, įdiegta vartotojo galvoje. Vis dėlto toli gražu ne kiekvienas prekės žymuo gali virsti visaverčiu prekės ženklu. Reikalingas ilgalaikis ir tikslingas prekės ženklo formavimo bei plėtros procesas, kurio metu pasitelkiamos įvairios rinkodaros priemonės. Juolab kad pavykęs prekės ženklas nėra kokio nors vieno rinkodaros komplekso elemento padarinys, o kryptingos veiklos rezultatas. Rinkodaros veiksmų nuoseklumas ir kryptingumas sukuria unikalią prekės ženklo vertę. Būtent tai, vaizdžiai tariant, tampa konkurencijos “saugikliu”, leidžiančiu išsikvoti rinkoje tą taip trokštamą išskirtinumą. Nusisekę ir stiprūs prekių ženklai yra tie, kurie suteikia pirkėjams pasitenkinimą. Būtent tai yra vienas iš svarbiausių bet kurios įmonės tikslų – patenkinti vartotojai

Prekių ženklo sudedamosiomis dalimis laikomi: produkcijos dizainas, išorinis apipavidalinimas, gerai apgalvota reklaminė kampanija, propagavimas ir tiesioginis kontaktas su vartotoju.

Pozicionavimo pagrindą sudaro vienas iš svarbiausių marketingo postulatų. Jis teigia, kad “visi žmonės skirtingi ir produktas absoliučiai visiems patikti negali”. Kompanijai visada tenka pasirinkti savo vartotoją. Žymus Amerikos rinkodaros specialistas Laris Laitas, mokslo apie prekių ženklą pradininkas, sakė, kad bet kuri įmonė turi siekti, kad jos produktą ne šiaip mėgtų plačiosios masės, o dievintų (garbintų) nedidelė vartotojų dalis. Esant silpnam pozicionavimui, kompanija neatlaikys konkurencinės kovos su tais, kurių pastangos sutelktos į siauresnę pirkėjų grupę (Ries A., Trout J., 2005)

Tad apibendrintai galime teigti, kad kiekvienas gamintojas ar įmonė turi sugalvoti tokį prekės ženklą (pavadinimą), kuris ne tik tiktų įmonei, bet ir atspindėtų produkto nepriekaištingą kokybę, patrauklų dizainą ir t.t., ir būtų gana paprastas, suprantamas tikslinės rinkos vartotojų.

Prekės ženklo funkcijos vartotojui:

- ✓ *Komunikavimo funkcija* – prekės ženklo vardą potencialus pirkėjas suvokia kaip tam tikrą pranešimą, signalą, žymintį specifinį apčiuopiamų ir neapčiuopiamų požymių paketą.
- ✓ *Suasmeninimo funkcija* – prekės ženklas įgalina vartotojus pademonstruoti originalumą, socialinį išskirtinumą, išreikšti jų asmenybę perkant ir naudojant vieną ar kitą produktą (renkantis vieną ar kitą prekės ženklą).
- ✓ *Sprendimą suprantanti funkcija* – prekės ženklas yra paprastas ir praktiškas būdas palengvinti vartotojui įsiminti tam tikro produkto charakteristikas ir atitinkamai to produkto vardą atpažinti kaip teikiantį tam tikrą naudą.
- ✓ *Garantijos arba rizikos sumažinimo funkcija* – prekės ženklas yra tarsi jo savininko ir vartotojo (Lambin, 2000). Prekės ženklas yra tarsi parašas, nurodantis ilgalaikį gamintojo įsipareigojimą išlaikyti specifinį ir pastovų kokybės lygį.
- ✓ *Pasitenkinimą skatinanti funkcija* – tinkamai sukurti prekės ženklai savo identifikavimu patenkina naujai atsiradusius poreikius (naujumo, pokyčio, nuostabos, stimuliuojamo poreikius), teikia tam tikrą malonumą juos vartojančiajam.

Prekės ženklo funkcijos gamintojui ir prekybininkui:

- ✓ *Gynybos funkcija* – nuosavybės teisės (prekės ženklo bei autorinių teisių registravimas, patentavimas) gina prekės vardą nuo klastojimo ir imitavimo.
- ✓ *Komunikavimo funkcija* – prekės ženklas gamintojui turi strateginę reikšmę, kadangi įgalina tiesiogiai komunikuoti su galutiniu vartotoju, nepriklausomai nuo rinkos tarpininkų veiksmų.
- ✓ *Pozicionavimo įrankis* – prekės ženklas suteikia galimybę pozicionuoti savo produktą tam tikroje aplinkoje, reklamos formomis pabrėžiant jo išskirtinumą ir būdingas savybes.
- ✓ *Finansinės naudos funkcija* – prekės ženklas firmai vertingas turtas, nematerialus kapitalas, atsirandantis kaip ankstesnių etapų reklamos ir rėmimo rezultatas.
- ✓ *Firmos įvaizdžio kūrimas* – stiprus prekės ženklas padeda kurti ir formuoti ne tik produkto, bet ir firmos įvaizdį.
- ✓ *Konkurentų patekimo į rinką barjeras* – stiprus prekės ženklas, sukūręs vartotojų lojalumą, gali veikti kaip barjeras, kliudantis konkurentams patekti į rinką.

- ✓ *Supaprastinimo funkcija* – naudojant prekės ženklą, supaprastinamas užsakymų vykdymas ir kontroliavimas.
- ✓ *Vartotojų lojalumo skatinimo funkcija* – prekės ženklo dėka gamintojas sutelkia ištikimų vartotojų būrį. Ši vartotojų ištikimybė gamintojui yra tarsi tam tikra nuo konkurentų apsauganti garantija.

Tad prekės ženklas apibūdinamas funkcinėmis savybėmis tiek vartotojo, tiek gamintojo požiūriu, yra organizacijai vertingas turtas.

2.3. Marketingo komplekso elementų strategijos

Dar vienas žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją – atskirų marketingo komplekso elementų funkcinį strategijų pasirinkimas. Pagrindinės alternatyvos apima:

1. Marketingo komplekso elemente „prekė“: strateginius sprendimus asortimento, kokybės, prekių vardų naudojimo klausimais;
2. Marketingo komplekso elemente „kaina“: strateginius sprendimus naujų prekių kainų („skverbimosi“ ir nugriebimo“ strategijos), nuolaidų taikymo, mokėjimo sąlygų klausimais;
3. Marketingo komplekso elemente „paskirstymas“: strateginius sprendimus paskirstymo intensyvumo (išskirtinio, atrankinio, intensyvaus paskirstymo strategijos), paskirstymo sistemos kontrolės (sistemos nuosavybės ir kontrolės būdų) klausimais;
4. Marketingo komplekso elemente „rėmimas“: sprendimus pasirenkant bendrą rėmimo strategiją („stūmimo“, „traukimo“ ar mišrią), strateginius sprendimus biudžeto paskirstymo, atskirų rėmimo veiksmų lyginamosios reikšmės klausimais.

2.3.1. Prekės strategijos ir prekių asortimentas

Kiekviena nauja prekė identifikuojama. Prekių identifikavimo srityje kiekviena įmonė gali rinktis iš keleto pagrindinių strateginių alternatyvų. Įvedant naują prekę į rinką taikomos šios marketingo strategijos:

Greito nugriebimo strategija numato didelę kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Įmonė siekai gauti maksimalų pelną už kiekvieną parduotą prekės vienetą. Ši strategija pasitvirtina kai didžioji vartotojų dalis nėra informuota apie prekę, o vartotojai, turintys informacijos, pasirenge pirkti prekę ir už didelę kainą. Įmonė, numatydama konkurenciją, stengiasi įgyti pirkėjų palankumą konkrečiai prekei.

Greito įsiskverbimo strategija numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Ši strategija efektyvi, kai vartotojai prastai informuoti apie prekę, jautrūs kainai, kai rinkoje esama konkurentų arba kai rinka gana talpi.

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

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

Dažniausiai įmonė gamina ir parduoda ne vieną prekę, bet tam tikrą prekių asortimentą.

Prekių asortimentas – tai visų prekių ir prekių grupių, kurias parduoda įmonė, rinkinys.

Marketinge naudojama ir prekių linijos sąvoka.

Prekių linija – tai panašios paskirties prekių rinkinys.

Paprastai yra skiriami du asortimento parametrai: plotis ir gylis. Plotį sudaro siūlomų prekių linijų skaičius. Gylį rodo vienoje prekių linijoje esančių prekių modifikacijų skaičius.

Kiekviena įmonė stengiasi tobulinti savo prekių asortimentą. Koks jis turi būti – tai priklauso nuo įmonės tikslų, pasirinktos vartotojų grupės bei aplinkos sąlygų. Tobulinant prekių asortimentą svarbu įvertinti ne tik viso asortimento, bet ir prekių linijų ar net atskirų prekių pelningumo rodiklius. Platinant prekių asortimentą, kuriamos naujos prekės ir jų linijos. Gilinant prekių asortimentą – ilginamos jau esančių prekių linijos. Asortimento formavimo politika gali remtis skirtingais išėities požymiais (Pajuodis A., 2000).

- Pagal medžiagų ir gaminių kilmę;
- Pagal pirkėjų grupes;
- Pagal kainų lygį;
- Pagal naudojimo paskirtį;
- Pagal tarpusavio papildymo požymius.

Prekių asortimento struktūros analizės tikslas yra prieš priimant sprendimus išaiškinti asortimento sudėties ekonominį naudingumą ir paruošti informaciją dėl vienos ar kitos prekės gamybos išplėtimo, siaurinimo, atnaujinimo ar pagerinimo. Yra išskiriamos šios asortimento struktūros analizės rūšys:

- Asortimento pardavimo pajamų analizė;
- Pelningumo struktūros analizė.

2.3.2. Kainų strategijos ir kanos nustatymas

Įmonei, siekiančiai pelningai parduoti savo prekes ir konkuruoti rinkoje, nepakanka žinoti vien tik kainų nustatymo metodus. Ji turi turėti aiškius tikslus, įvertinti situaciją rinkoje bei veiksnius, darančius įtaką kainos nustatymui. Visa tai apibendrinus numatoma kainų strategija. Be to, kainų strategija turi būti susieta su kitais marketingo komplekso elementais – preke, paskirstymu ir rėmimu, kartu ir su pačia marketingo strategija, kuri numato kiekvienu konkrečiu atveju galimą kainų strategiją.

Turėti kainų strategiją ypač aktualu šiais atvejais:

- Kai įmonė nustato kainą pirmą kartą, t.y., kai į rinką pateikiama nauja prekė arba kai esama prekė parduodama naujoje rinkoje;
- Kai aplinkybių verčiama įmonė peržiūri esamas kainas, t.y., kai pradedama abejoti, ar anksčiau nustatyta kaina teisinga atsižvelgiant į esamo laikotarpio paklausą ir kaštus, kai pasirodo, kad siekiant padidinti pardavimo apimtis ar patraukti naujų vartotojų naudinga nustatyti kitas kainas;
- Kai keičia kainas konkurentai, t.y., kai įmonė turi nuspręsti, ar jai taip pat reikėtų keisti savo prekės kainą. Dažniausiai skiriamos šios kainų strategijos:
 - Nugriebimo;
 - Skverbimosi;
 - Kainos ir kokybės;
 - Orientuoti į konkurentus

Nugriebimo strategija – tai tokia kainos strategija, kai naujai prekei nustatoma aukšta kaina, kuri vėliau, skverbiantis į didesnę rinkos dalį, laipsniškai mažinama.

Įmonė, nustačiusi aukštą prekės kainą ir norėdama gauti maksimalų pelną, jį tarsi nugriebia. Ši strategija tinka tada, kai parduodamos naujos prekės, gerai tenkinančios vartotojų poreikius. Be to, vartotojai turi norėti nusipirkti prekę, kad ir tokia didele kaina. Rinkos dalis turi apimti segmentus, kurių pirkėjai nėra labai jautrūs kainai. Dar reikia, kad konkurentai neturėtų galimybės laisvai įsiskverbti į rinką ir sumažinti kainas.

Skverbimosi strategija - tai tokia kainos strategija, kai nustačius pabrėžtinai nedidelę pradinę kainą siekiama įeiti į didelę rinkos dalį. Kai kurios įmonės, užuot nustačiusios aukštą kainą, kad užimtų nedidelius, bet pelningus rinkos segmentus, nustato žemas naujų prekių kainas ir stengiasi įsiskverbti į rinką greitai, pritraukti kuo daugiau vartotojų bei užimti didelę rinkos dalį.

Kai kurios sąlygos yra palankios žemoms kainoms. Kad tokios kainos skatintų plėsti rinką, vartotojai turi jautriai į jas reaguoti. Gamybos ir pardavimo kaštai turi mažėti didėjant gamybos apimčiai .

Naudodama skverbimosi strategiją, įmonė susiduria ir su problemomis kai nepavyksta užimti didelės rinkos dalies arba kai visa rinka pasirodo esanti mažesnė negu tikėtasi. Tačiau ir šiuo atveju įmonė turi galimybę keisti kainą. Mažinant kainą, sumažėja kiekvienos prekės pelnas. Nenorėdama sumažinti absoliutaus pelno, įmonė gali padidinti pardavimo apimtį. Padidinus prekės kainą, vartotojai į tai reaguoja neigiamai. Nusprendus nekeisti kainos, prekių pardavimo apimtį tenka didinti kitomis marketingo priemonėmis: reklamuojant, taikant asmeninį pardavimą ir pan.

Kainos ir kokybės strategija. Nustatydama kainą, įmonė turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima prekė. Galimi 9 kainos ir kokybės strategijų variantai (Paveikslas Nr. 4)

		Kaina		
		Aukšta	Vidutinė	Žema
Prekės kokybė	Aukšta	1.Premijinių priedų strategija	2.Didelės vertės strategija	3.Labai didelės vertės strategija
	Vidutinė	4.Padidintos kainos strategija	5.Vidutinės vertės strategija	6.Geros vertės strategija
	Žema	7. Apiplėšimo strategija	8. Melagingos ekonomijos strategija	9. Ekonomijos strategija

Paveikslas Nr. 4Kainos ir kokybės strategijų variantai

1,5 ir 9 variantai gali būti taikomi tuo pačiu metu toje pačioje rinkoje, kada viena įmonė parduoda aukštos kokybės prekę aukšta kaina, kita – vidutinės kokybės vidutine kaina, o trečia – žemos kokybės žema kaina. Šiuo atveju konkurencijos nėra, nes rinkoje yra trys skirtingos vartotojų grupės, orientuotos į prekių kokybę, į prekės kainą ir kartu į abu veiksnius. Įmonė, kuri naudoja 2,3 ir 6 strategijas, tarsi sako „už gerą kokybę mes prašome mažiau“ ir gali agresyviai konkuruoti su 1 strategiją taikančiu konkurentu. Taikydama 3-ią variantą įmonė siekia pritraukti ypač daug pirkėjų, nes siūlo tokios pat kokybės prekes dar žemesne kaina. 4,7 ir 8 variantai rodo, kad įmonė taiko per didelės kainas, palyginti su jų prekių kokybe. Tai gali sukelti neigiamą vartotojų reakciją įmonės atžvilgiu. Tokių prekės kainos ir kokybės variantų įmonė turėtų vengti, jei nori išlaikyti gerą įvaizdį.

Į konkurentus orientuota strategija. Kai kurios įmonės savo prekės kainą nustato mažesnę negu artimiausio konkurento. Joms atrodo, kad mažesnė kaina pritrauks daugiau vartotojų. Tačiau dažnai atsitinka taip, kad vartotojai tokių prekių nevertina kaip konkuruojančių analogų.

Tarptautinėse rinkose kainų strategijos formavimas yra iš esmės sudėtingesnis nei vidaus rinkoje, nes atsiranda tokie papildomi veiksniai kaip užsienio valstybės vyriausybės įtakojimas, valiutų skirtumai, pridėtiniai kaštai, skirtinga vartotojų perkamoji galia ir pan. Veiksnius, įtakančius tarptautinių kainų nustatymus galima skirstyti į tris pagrindines grupes: aplinkos veiksniai (vyriausybiniis reguliavimas, infliacijos lygis, kainų kontrolė ir pan.), rinkos veiksniai (konkurencijos lygis, rinkos struktūra, vartotojų perkamoji galia), įmonės vidiniai veiksniai (planuojamas kainų lygis, gamybos kaštai, paskirstymo kaštai, pelningumas).

Įmonė, įvertinusi paklausą, kaštus ir konkurentų prekių kainas, pasirenka vieną iš galimų kainos nustatymo metodų.

Remiantis įvairiais literatūros šaltiniais, išskiria dažniausiai naudojamus kainos nustatymo metodus:

- Orientuotą į kaštus – taikydama šį metodą, įmonė prekės kainą gali nustatyti įvairiais variantais. Vienas iš jų – kaštai plus antkainis. Apskaičiuojant kaštus, įvertinami kintamieji ir pastovieji prekės kaštai. Antkainis suprantamas kaip pelno dydis prekės vienetui.
- Orientuotą į paklausą – kainos lygio pagrindas nustatomas pagal tai, kaip vartotojai priima, suvokia prekę, kokią reikšmę jai teikia savo vaizduotėje. Vartotojų įvertinimai priklauso nuo subjektyvaus psichologinio pasitenkinimo, gaunamo vartojant prekę. Šie vartotojų vertiniai atspindi paklausoje. Taigi, nustatant kainą remiamasi egzistuojančios paklausos lygiu.
- Orientuotą į konkurentus – nustatydamas kainas šiuo metodu, įmonė daugiausia remiasi savo konkurentų kainomis. Įmonė kainą savo prekėms nustato tokio lygio, kokias nustatė analogiškomis prekėms jos konkurentai, arba įmonė savo prekės kainą nustato truputį didesnę ar mažesnę už konkurentų.

2.3.3.Paskirstymo strategijos

Vidaus rinkoje yra skiriamos trys prekių paskirstymo strategijos (Kotler P., 2003).

- Intensyvi;
- Atrankinė;
- Išskirtinė

Intensyvus paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas siekia savo prekes vartotojui pateikti per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių. Gamintojas šiuo atveju stengiasi, kad jo prekes vartotojas galėtų įsigyti daugelyje prekybos objektų, kad prekių paskirstymo padengimo rodiklis ir tankis būtų maksimalūs.

Atrankinis paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininkų, kuriems parduoda savo prekes, skaičių. Taip paskirstomos paprastai tik periodiškai ir retai perkamos, atidžiai pasirenkamos prekės. Šios strategijos tikslas – įpratinti pirkėjus gamintojo prekių ieškoti tam tikro tipo įmonėse ar parduotuvėse, tuo formuojant gamintojo ir jo prekių įvaizdį. Tokia paskirstymo strategija turi ir teigiamų, ir neigiamų pusių. Iš pranašumų, kuriuos gauna gamintojas, galima paminėti:

- Galimybę racionalizuoti prekių paskirstymą apsiribojus mažesniu, tačiau stambesnių pirkėjų skaičiumi;
- Gerą paskirstymo kanalo apžvalgumą, kontrolės ir savalaikės korekcijos galimybę;
- Didesnį prekybos tarpininkų suinteresuotumą;
- Nuolatinės pagalbos pirkėjams teikimo galimybę

Iš trūkumų reikėtų nurodyti:

- Apyvartos praradimo pavojų dėl nedidelio prekių paskirstymo padengimo ir tankio;
- Riziką, kylančią iš paskirstymo kanalo pasitraukus svarbiam pirkėjui.

Išskirtinis paskirstymas – tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas tam tikrame regione suteikia teisę prekiauti savo prekėmis tik vienam prekybos tarpininkui.

Antkainio ir išskirtinio paskirstymo strategijos reikalauja labai rūpestingai ir apgalvotai pasirinkti prekybos įmones. Svarbiausi atrankos kriterijais yra šie:

- Finansinė padėtis;
- Aptarnaujamas rajonas;
- Asortimentas
- Pardavimo potencialas;
- Logistikos pajėgumai.

2.3.4. Rėmimo strategijos

Rėmimas – tai į vartotoją nukreipti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, turintys įtakos vartotojo sprendimams. Marketingo specialistai skiria šias rėmimo veiksmų grupes:

- Reklama;
- Pardavimo skatinimas;
- Populiarinimas;
- Asmeniškasis pardavimas.

Bendriausias rėmimo tikslas – nustatyti tarp įmonės ir vartotojo tokį ryšį, kuris leistų pasiekti įmonės marketingo tikslus (Gečienė E., 2004).

Egzistuoja dvi tipiškos rėmimo strategijos:

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

Nei viena strategija nėra pranašesnė viena už kitą. Rėmimo strategijos pasirinkimas – įmonės vidaus reikalas. Visų pirma, rėmimo strategijos prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė ketina užsiimti dabartine veikla.

Traukimo strategija gali atsipirkti tik per palyginti ilgą laikotarpį. Praeina nemažai laiko kol pirkėjai susidomi ir pradeda pirkti. Šiuo atveju reikia investuoti ir nemažai lėšų. Tačiau tai palyginti saugi investicija, kadangi ji skiriama galutiniam vartotojui paveikti. Todėl jos poveikis nepradingsta, net jei ilgai tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones.

Pradinis traukimo strategijos naudojamas „įrankis“ – reklama. Tik ji gali 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.

Reklamos planas yra įmonės marketingo plano sudedamoji dalis.

Galima skirti du reklamos pasireiškimo aspektus: ekonominį ir socialinį. Ekonominiu požiūriu reklama padeda subalansuoti pasiūlą su paklausa, orientuotis vartotojams prekių pasiūloje ir gausoje, formuoti vartotojų poreikius, tobulinti gamybą, tirti rinką bei ją formuoti, racionalizuoti prekių pardavimą ir pan. Reklama svarbi ir socialiniu požiūriu. Skiepydama ir ugdydama šiuolaikinį gyvenimo būdą, reklama padeda diegti naujas, pažangias pažiūras, lavinti estetinį skonį.

Skiriami šie reklamos tikslai: informavimas, supratimas, įsitikinimas, troškimas, veiksmas.

Rėmimui įtakos turi šie veiksniai: produkto tipas, produkto gyvavimo ciklo stadija, vartotojų pasirengimas, rėmimo strategija.

Vartojimo prekėms ir paslaugoms dažniausiai naudojama reklama, ilgalaikio vartojimo prekėms bei pasirenkamoms prekėms – pardavimo skatinimas arba pardavimo skatinimas kartu su reklama, o produkto gyvavimo ciklo įvesimo stadijoje – reklama ir populiarinimas. Augimo stadijoje pirmenybė teikiama reklamai, o brandos stadijoje – pardavimo skatinimui (Gečienė E., 2004).

2.3.5. Konkuravimo strategijos

Konkurencija yra lemiamas rinkos ekonomikos veiksnys. Todėl išlikti siekiančios organizacijos konkurencijai skiria daug dėmesio. Ne ekonomistas žodį „konkurencija“ sieja su

įtemptomis varžybomis. Šiuolaikinių ekonomikos terminų enciklopedinis žodynas pateikia vieną iš galimų konkurencijos apibrėžimų:

Konkurencija - tai rinkos situacija, kai yra pakankamai daug pirkėjų ir pardavėjų, egzistuoja laisvo įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos galimybės bei prieinama informacija apie kitų gamintojų kainas.

Šis apibrėžimas remiasi tik kai kuriais konkurencinės ekonomikos modelio bruožais, tačiau priklausomai nuo rinkos struktūros, konkurencija gali būti apibūdinama skirtingai. Įvairiuose ekonominiuose modeliuose įmonių reakcija į konkurentų veiksmus yra skirtinga (Strazdas R., Jakubavičius A., 2003).

Pats terminas „konkurencija“ kilęs iš lotyniško žodžio concurrere – bėgti drauge. Remdamiesi tokia šios sąvokos samprata, konkurencija rinkoje apibūdinama tarsi dviejų kryptų kelias: juo gamintojai skuba pas vartotojus, o vartotojai pas gamintojus, kiekvienas realizuodamas savo ekonominius tikslus (Šliburytė L., 2000). Konkurencija – neatsiejama, sudedamoji rinkos aplinkos dalis, įvardinama kaip viena svarbiausių veiksnių rinkos ekonomikoje. Tobula rinka neįmanoma be konkurencijos. Ekonominis konkurencingumas yra verslo subjektų sugebėjimas sau naudinga linkme pritaikyti rinkos jėgas, veikiančias konkurencijos objektą. Rinkos struktūra apsprendžia verslo subjektų elgseną, pasireiškiančią konkurencinių pranašumų sukūrimu, išlaikymu ir panaudojimu (Vasiliauskas A., 2001).

Nuo paskutinio šio amžiaus dešimtmečio vidurio įmonės pateko į naują konkurencinę situaciją, kuriai yra būdingas konkuruojančių subjektų interesų daugiaaspektiškumas, dinamika, agresyvumas. Tokioje aplinkoje, dažnai vadinamoje hiperkonkurencija, įmonei iškyla naujų uždavinių, kurie negali būti išsprendžiami ankščiau deklaruotais valdymo metodais. Hiperkonkurencijai būdingi bruožai, varomosios jėgos, sėkmės veiksniai pavaizduoti 2.lentelėje.

2 lentelė

Hiperkonkurencijai būdingi bruožai, varomosios jėgos, sėkmės veiksniai

<i>Pagrindiniai bruožai</i>	Varomosios jėgos	Sėkmės veiksniai
Konkurencija vienu metu apima keletą sričių	Globalizacijos procesas	Nenutrūkstamas rinkos įvertinimo atsinaujinimas
Konkurencija daugiaaspektė	Rinkų poliarizacija	Tinkamas konkurencijos laiko parametro įvertinimas
<i>Rinkos vystymosi dinamika</i>	Ūkio sričių naikinimo procesas	Strateginių sąjungų kūrimas
Konkuruojančių rinkoje dalyvių agresyvumas	Technizacijos augimas	Lanksti adaptacija prie greitai besikeičiančios rinkos situacijos
	Rinkų dereguliavimas	Pasiruošimas nepaliaujamai adaptuotis priklausau nuo įmonės kultūros.

Detaliai reikia nagrinėti konkurencijos intensyvumo ir agresyvumo lygį. Daugelyje veiklos sričių konkurencija paskutiniaisiais metais darosi atkaklesnė dėl daugelio veiksnių. Mažėja pasaulinę prekybą ribojantys barjerai, konkurencijos intensyvumas didėja privatizuojant valstybinių sektorių.

Konkurencijos intensyvumo analizė. Literatūroje konkurencijos intensyvumas apibūdinamas keliais požymiais, svarbiausi iš jų trys (Sniečka V., Šliburytė L., 1999).

- užimamų rinkos dalių pasiskirstymas;
- rinkos augimo tempai;
- rinkos rentabilumas.

Konkurencijos intensyvumą atspindi įmonių koncentracijos laipsnis. Tikrovėje daugumos firmų aplinka tiksliai nepriskirta nei tobulai konkurencijai, nei grynai monopolijai, o yra viena iš daugybės galimų tarpinių būsenų. Tarpinė tarp tobulos konkurencijos ir grynos monopolijos struktūra yra vadinama oligopolija. Rinkos turi aiškiai išreikštą oligopolinę struktūrą šakose, kur pasireiškia vadinama masto ekonomija - galimybė sumažinti vidutinės produkcijos vieneto gamybos sąnaudas stambinant firmas, kai plečiami jų pajėgumai. Oligopolinėje rinkoje tarpusavyje konkuruoja nedaug firmų. Firmų strateginiai veiksmai oligopolinėje rinkoje nėra vien kainų strategijos parengimas, o siekia sumažinti sąnaudas, diferencijuoti produktą, kurti bendras įmones ir su išorinėmis firmomis. Konkurencijos intensyvumo lygį oligopolinėje rinkoje lemia firmų koncentracijos laipsnis. Pagrindinės charakteristikos apibūdinančios koncentracijos laipsnį:

- bendras firmų skaičius rinkoje. Kuo firmų daugiau tuo aštresnė situacija oligopolinėje rinkoje;
- santykinių rinkos dalių variacija. Firmos santykinė dalis rinkoje yra lygi rinkos lyderio ir firmos pardavimų apimčių santykiui. Variacijos laipsnis yra didesnis, jeigu savo santykinę rinkos dalimi pradeda išsiskirti vienas ar keli konkurentai oligopolinėje rinkoje.
- koncentracijos koeficientai C_n , kurie rodo, kokią dalį rinkoje užima n stambiausių gamintojų. Kuo didesnę dalį rinkoje užima nedidelis stambiausių gamintojų skaičius, tuo konkurencijos intensyvumas rinkoje yra mažesnis.

Antras požymis, charakterizuojantis konkurencijos intensyvumą rinkoje, susijęs su rinkos augimo tempais. Galima teigti, kad kuo aukštesni rinkos augimo tempai, tuo didesnė rinkos talpa, tuomet ir konkurencija tarp įmonių nėra tokia įtempta. Ir atvirkščiai, kuo mažesni augimo tempai, o ypač situacijoje, kai jie tampa neigiami, tuo labiau konkurencinė kova intensyvėja. V. Snieška ir L.

Šliburytė, įvertinant rinkos augimo tepus siūlo pasinaudoti prekės paklausos gyvavimo ciklo koncepcija (Sniečka V., Šliburytė L., 1999).

Trečias požymis, kuris literatūroje siūlomas apibūdinti konkurencijos intensyvumą – rinkos rentabilumo lygis. Siūloma vadovautis tokia logika: kuo didesnis rinkos rentabilumas, tuo didesnis gaunamas pelnas. Tai savo ruožtu sąlygoja tai, kad rinka savo ruožtu tampa vis patrauklesnė naujiems investitoriams, joje atsiranda naujų konkurentų ir tai reiškia, kuo aukštesnis rinkos rentabilumas, tuo konkurencinė kova rinkoje intensyvesnė. V. Snieška ir L. Šliburytė savo straipsnyje išreiškia mintį, kad sąvoka „rinkos rentabilumas“ diskutuotina, nes kaip gi būtų galima įvertinti rinkos gaunamą visuminį pelną ir apskaičiuoti santykį su visos rinkos savikaina. Remiantis ekonomikoje priimtinomis sąvokomis, jie siūlo, jog trečiąjį konkurencijos intensyvumo lygio požymį būtų galima įvardinti kaip veiklos rinkoje pelningumo lygį, kurį galima būtų įvertinti, nagrinėjant atskirų įmonių, dirbančių pasirinktoje rinkoje, veiklos pelningumą: jam didėjant, be abejo, konkurencijos intensyvumas toje rinkoje taip pat didėtų, ir atvirkščiai.

Firmų konkurencijos strategijas priklauso nuo firmos dydžio ir konkurencijos intensyvumo rinkoje. Konkurencija tarp egzistuojančių rinkoje firmų dažnai įgauna „karų“, reklamos, „mūšių“, pagerinto kliento aptarnavimo formą (Auruškevičienė V., 1999).

Konkurencijos agresyvumo analizė. Kai kurie konkurentų strateginiai sprendimai yra vadinami agresyviomis strategijomis. Agresyvios konkurento strategijos pripažįsta brutalesnę jėgos panaudojimą, jei tikslas yra pasiekiamas ir svarbus:

- koncentruoti ataką tam, kad ji būtų triuškinanti šiuo ypatingu momentu ir kartu sėkminga, su didžiausia tikimybe ir su didžiausiu efektu;
- būtinas netikėtumo elementas tam, kad sėkmę galima būtų patirti tuo metu, kol konkurentai nesusigriebia pergaltoti žaidimo taisyklių;
- poreikis sutelkti ir sustiprinti ataką, tam tikrą laiką tęsiant investicijas. Jėgos naudojimas ilgesnį laiką duoda galimybę užtikrinti pastovią naudingą strateginę poziciją.

Yra tokios agresyvių strategijų analizės stadijos (Bartosevičienė V., Vaitkevičius S., 2004).

- rinkos žvalgyba. Šioje stadijoje atliekamas sistemingas, pastovus konkurentų stebėjimas. Vadovaujamas principu, kad galios pagrindas yra žinojimas. Kartais taikomos neteisėtos ir neetiškos stebėjimo formos (šnipinėjimas, pasiklausimai). Paisant teisės normų ir etikos, siekis suprasti savo konkurentų strategijas yra laikomas visiškai korektiškas. Reikalinga įvertinti kiek įmonei svarbi veikla vienoje

ar kitoje geografinėje rinkoje ar kitais požymiais nusakytame rinkos segmente? Jei rinka laikoma reikšminga, įmonė deda daug pastangų, rodo didelį aktyvumą. Tokioje rinkoje sutelkiami ir naudojami svarbiausi įmonės ištekliai. Jei tokioje rinkoje konkurentas įmonei meta iššūkį, tai beveik visada sulaukia agresyvių atsakomųjų veiksmų - dažnai tam panaudojami net visi marketingo komplekso elementai. Kai kada įmonėms tenka ne užkariauti tam tikras rinkas, bet sumažinti aktyvumą ar net visiškai kai kurių jų atsisakyti. Kartais taip elgtis tenka siekiant konkurencinių tikslų kitose rinkose, kitais atvejais tai reikalauja įmonės reputacija ar kitos priemonės.

- konkurentų tikslų išaiškinimas. Susilpnėjęs konkurentas, kuris dar veikia rinkoje, gali būti priimtinesnis negu naujas rinkos dalyvis. Sumuštą konkurentą pigiai gali įsigyti naujas rinkos dalyvis ir tuo pabloginti firmos konkurencines pozicijas. Todėl konkurencinėje firmų kovoje yra geriau žinoti konkurentų strateginius tikslus ir tokios informacijos pagrindu nustatyti savo tikslus. Optimali firmos ir konkurentų strategija dažnai gali remtis prielaida, kad idealus tikslas yra pusiausvyra rinkoje, garantuojanti kiekvienam rinkos dalyviui priimtina dalį rinkoje atitinkamą pelningumo lygį. Tai gali būti pelningesnis sprendimas negu nuolatinė agresija (Makštutis A., 2003).

Taigi, konkurencija yra įmonės integruotos veiklos procesas, sąlygojamas rinkos konkurencinių jėgų ir jų pokyčių, ir toje veikloje suformuojantis, palaikantis bei panaudojantis įmonės konkurencinius pranašumus. Konkurencinis pranašumas pasireiškia kaip verslo subjekto išskirtinių savybių turėjimas, išlaikymas ir panaudojimas konkurencijos procese. Realia nauda turi tik tie konkurenciniai pranašumai, kurių lengvai negali imituoti konkurentai.

Ūkio šakos ir jos viduje konkuruojančių organizacijų veiklos analizė yra sudėtingas ir kintantis procesas. Svarbu gerai pažinti šaką, nes tai padeda atskleisti įmonės sėkmingos veiklos veiksnius šakoje. Reikia gerai išstudijuoti šakos struktūrą, kurios dėka suvokiama ekonominių ir technologinių rodiklių, sąlygojančių konkurencinį stiprumą, visuma. Kokie egzistuoja įėjimo į šaką barjerai, kokie pagrindiniai šakos sėkmės veiksniai (Bartosevičienė V., Vaitkevičius S., 2004). Norint tinkamai įvertinti konkurenciją, reikia atlikti analizę :

- Nustatyti pagrindines ūkio šakos aplinkos ekonomines ypatybes;
- Išsiaiškinti ūkio šakos pagrindines technines savybės, varomąsias jėgas;
- Nustatyti ir įvertinti ūkio šakos pokyčių veiksnius;
- Įvertinti konkurencijos lygį, veiksnius, darančius įtaką ūkio šakai;

- Nustatyti stipriausius ir silpniausius ūkio šakos konkurentus;
- Tiksliai apibrėžti svarbiausius sėkmės veiksnius, lemiančius konkurentų sėkmę arba trūkumus;
- Nustatyti, kuri organizacija žengs naują žingsnį konkurencijos srityje ir koks jis bus;
- Parengti išvadas apie visos šakos patrauklumą.

Paklausa taip pat yra svarbus rinkos ekonomikos veiksnys. Organizacija turi pažinti savo šakos prekių rūšis ir jų paklausą. Be to, ji turi gebėti nustatyti, ar paklausa ūkio šakoje didėja, stabilizuojasi, ar kinta. Santykinis paklausos stiprumas ūkio šakoje gali būti įvertintas pagal pardavimų apimtį ir pelno kitimo tendencijas. Jei paklausa didelė, o pasiūla - ribota, lai verslininkai ryžtasi labiau rizikuoti. Kai pasiūla santykinai susilygina su paklausa, žymiai svarbiau didinti veiklos procesų efektyvumą ir išlaidų kontrolę.

Konkurentų ir konkurencinės aplinkos įvertinimas. Firmos strategija bus galima sėkmingai parengti ir įgyvendinti, jeigu ji remsis kruopščia firmos konkurentų analize. Konkurencinio profilio analizė reikalinga nustatant organizacijos padėtį, lyginant ją su konkurentais. Tokią analizę tikslinga pradėti privalumų, kurių konkurentai turi rinkoje, įvertinimu, ištiriami pagrindiniai sėkmės veiksniai, ir pagal kiekvieną jų įvertinama organizacijos padėtis konkurentų atžvilgiu. Atliekant rinkos tyrimus, reikia ištirti konkurenciją rinkoje - jos lygį ir intensyvumą, žinoti stipriausių konkurentų jėgas ir galimybes, taip pat išsiaiškinti pasirinktos konkurencijos perspektyvas .

Konkurencinio pranašumo įgijimas, kitaip tariant, konkurencinė strategija – tai pagrindinė biznio strategijos sudedamoji dalis (Jucevičius R., 1998). Konkurencinį strategijos modelį sukūrė Michael'is Porter'is. Šis modelis teigia, kad organizacijos strategiją apsprendžia konkurencijos lygis tam tikroje pramonės šakoje. Pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas. M. Porter'io (1998) nuomone, konkurencijos būklę ir jos pokyčius šakoje formuoja šakos įmonės, prekės vartotojai, išteklių tiekėjai, potencialūs gamintojai ir prekės pakaitalai. Duotoje šakoje įmonės tarpusavyje konkuruoja dėl vartotojų ir prekei reikalingų išteklių tiekėjų, jų konkuravimui įtakos turi naujų gamintojų veržimasis į šaką ir prekių pakaitalų atsiradimas. Šių vidaus ir išorės jėgų struktūra šakoje ir jėgų pasireiškimo intensyvumas apsprendžia konkurencija rinkoje ir sąlygoja šakos potencialų ribinį pelną (Makštutis A., 2003) . Modelio esmė, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp organizacijų siūlančių tokį patį ir panašų produktą (paslaugą), tai yra tarp tiesioginių konkurentų. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis tiesioginei konkurencijai pasireiškia per „derybinį spaudimą” atskiriems konkurentams, tiekėjai gali turėti

pakankamai didelę galią ir diktuoti žaliavų kainas ir kokybę. Lemiamą įtaką spaudimo jėgai turi paklausos – pasiūlos lygis, konkretaus pirkėjo ar jų grupės svarba pardavėjui, kainų struktūra ir pasirinkimo galimybės. Analizės tikslas- išsiaiškinti išsiaiškinti ne tiek pačius klientus, tiek jų poveikio organizacijai galimybes bei įtaką, kad būtų galima kurti naudingą susitarimo, derybų strategiją.

Išskiriamos šešios konkuruojančių įmonių padėtys rinkoje (Misevičius V., 2001):

1. Dominuojančią padėtį užimanti įmonė ne tik pati palyginti laisvai gali daryti sprendimus, bet netgi „diriguoja“ konkurentų veiklai. Konkurentai priversti arba prisitaikyti, arba tinkamai atsakyti į dominuojančios įmonės veiksmus.
2. Stiprią padėtį rinkoje užimančios įmonės yra pakankamai savarankiškos ir pajėgios įgyvendinti nepriklausomą strategiją.
3. Palankią padėtį turinčios įmonės turi tam tikrų pranašumų, kurių dėka gali sutvirtinti savo padėtį rinkoje.
4. Stabilią padėtį užimančios įmonės gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų.
5. Silpną padėtį užimančių įmonių dabartiniai rodikliai yra nepatenkinami.
6. Neperspektyvi padėtis nusako atvejį, kai įmonės dabartiniai rodikliai yra blogi ir nėra būdo jiems pagerinti.

Konkurentų strateginės analizės rezultatai turi padėti išryškinti skirtumus tarp organizacijos ir jos konkurentų. Svarbiausi analizės objektai – organizacijos išorinėje aplinkoje atsirandančios galimybės, kylančios grėsmės, konkurencinė aplinka bei vidinės ir išorinės įtakos grupės. Skirtingai nuo išsivysčiusių šalių organizacijų išorinės aplinkos, kitose šalyse be įprastinių penkių konkurencinių jėgų labai svarbus ir valstybinių įstaigų vaidmuo. Apibendrintai tirti konkurentus galima grupuojant juos į strategines grupes arba profiliuojant, kada analizuojamos šios sritys: rinkos dalis, augimas ir pelningumas, išteklinis potencialas, sąnaudų struktūra, tikslai ir ambicijos, dabartinė ir ankstesnės strategijos. Svarbiausias konkurentų analizės tikslas yra išplėtoti organizacijos konkurencinius pranašumus, kurie turi būti ilgalaikiai, reikšmingi, išskiriantys organizaciją iš kitų konkurentų, pranašumą turi pripažinti klientai.

2.3. Kontrolės reikšmė marketingo valdymo procese

Strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas, periodiškai fiksuojant faktinius strategijos įgyvendinimo rezultatus ir aplinkoje vykstančius pokyčius. Strategijos įgyvendinimo kontrolės procedūros apima faktinių rezultatų lyginimą su strategijos tikslais ir sprendimais, nustato

nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus bei išorės veiksnius (Vasiliauskas A., 2004).

Marketingo kontrolė yra keturių tipų: metinių planų vykdymo, pelningumo, efektyvumo, strateginė (Gečienė E., 2004).

Metinių planų vykdymas kontroliuojamas keliais metodais:

- Pardavimo masto analizės – nustatomas įmonės pardavimo mastas ir įvertinama, kaip jis atitinka planus. Ji remiasi pardavimo masto dinamikos analize ir mikroanalize. Pardavimo masto dinamikos analizei imami statistiniai duomenys. Remiantis statistiniais duomenimis nustatoma atskirų veiksnių įtaka pardavimo mastui.
- Rinkos segmentų analizė. Prieš atliekant šią analizę, būtina įvertinti tai, kad: mikroaplinkos veiksniai įmonėms turi nevienodą įtaką; įėjus konkurentui į tą patį rinkos segmentą, kuriame jau dirba įmonė, jos dalis tame rinkos segmente gali sumažėti; rinkos dalies dydis gali keistis dėl daugelio atsitiktinių veiksnių. Rinkos segmentų analizė atliekama analizuojant bendrosios rinkos dalį, potencialios rinkos dalį ir realios rinkos dalį.
- Marketingo išlaidų ir pardavimo masto santykio analizė. Atliekant metinių planų vykdymo kontrolę, būtina patikrinti, ar įmonė neišleidžia per daug lėšų savo tikslams pasiekti bei planams įgyvendinti. Tam ir naudojama marketingo išlaidų ir pardavimo masto santykio analizė.
- Finansų analizė. Marketingo specialistai ieškodami pelningų strategijų, vis dažniau griebiasi finansų analizės. Ji naudojama veiksniams, turintiems įtakos įmonės pajamų ir pelno lygiui, identifikuoti.
- Vartotojų nuomonės tyrimas – svarbiausias iš metinių planų kontrolės vykdymo metodų. Marketologai registruoja ir analizuoja raštu bei žodžiu gautus vartotojų skundus. Taip pat periodiškai apklausiama grupė vartotojų, sutikusių išsakyti savo nuomonę apie įmonės komercinę veiklą. Dažnai atliekamos anketinės apklausos.

Atliekant metinių planų vykdymo kontrolę pasitaiko atvejų, kai reali situacija labai skiriasi nuo planuojamos. Siekiant ištaisyti padėtį, galimi tokie sprendimai:

- Sumažinti kainas;
- Sumažinti gamybos kaštus;
- Nutraukti kai kurių prekių gamybą;
- Pakeisti arba sumažinti marketingo padalinio personalą;
- Parduoti įmonę.

Antrasis marketingo kontrolės tipas – pelningumo kontrolė. Be metinių planų vykdymo kontrolės, būtina atlikti faktiško pelningumo apskaičiavimus pagal prekes, rinkos segmentus, prekių pateikimo kanalus.

2.4. Parengtos marketingo strategijos įvertinimas

Marketingo strategijos vertinimas labai priklauso nuo pasirinktų vertinimo kriterijų.

Rumelt (1980) suformulavo 4 apibendrinančius strategijos vertinimo kriterijus:

1. Strategijos nuoseklumas (išreiškiamas tikslų ir jų siekimo būdų suderinimu remiantis tam tikra logika, jos nesant galimi konfliktai);
2. Suderinamumas (turi būti ne tik su išorine aplinka, bet ir su įtakos grupių, ypač vidinių interesais);
3. Realumas (nesprešti nerealių problemų, lygiai taip pat, kaip neįvertinti resursų, kurių ji negali panaudoti);
4. Pranašumas (panaudoti pagrindinius turimus pranašumus, kurie galėtų būti pagrindiniais "strateginiais ginklais").

Minėtieji strategijos vertinimo kriterijai nėra vieninteliai. Šią problemą nagrinėjo daug mokslininkų, o ir dabar ji yra vienas svarbiausių mokslinio tyrimo objektų. Pavyzdžiui, Tilles (1963), Christensen (1978) ir kai kurie kiti autoriai pagrindiniais strategijos efektyvumo kriterijais laiko jos aiškumą, motyvuojantį poveikį, vidinį suderinamumą, išorinį suderinamumą su aplinka, suderinamumą su resursais, rizikingumo laipsnį, sutapimą su pagrindinių organizacijos vadovų ir specialistų vertybėmis, laiko perspektyvą ir pan.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA

3.1. Apklausos 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 teisingai 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.

3.2. Pieno produktų vartotojų apklausos tyrimo imtis ir instrumento struktūra

Pieno produktų vartotojų tyrime dalyvavo 211 respondentų. Anketos išplatimui buvo pasirinktas elektroninis paštas ir tik maža dalis apklausos buvo atlikta anketą pildant ranka. Tikslaus išplatintų anketų skaičiaus nustatyti negalima, nes respondentų buvo paprašyta persiųsti anketą draugams ir artimiesiems. 20% apklausoje dalyvavusių respondentų – vyrai.

Anketos pavyzdys pateiktas priede Nr.3

Demografinį klausimų bloką sudaro respondentų informacija apie save: lytis, amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vieta, pajamų dydis, vaikų skaičius, ar respondentas yra pieno produktų vartotojas (duomenys pateikti lentelėje Nr.10).

Pagrindinėje dalyje siekiama sužinoti:

- Kaip dažnai respondentas perka išvardintus pieno produktus (7 klausimas);
- Kas labiausiai įtakoja sprendimą pirkti renkantis pieno produktus (8 klausimas);
- Kokios pardavimų skatinimo priemonės respondentui yra patrauklios ir įtakoja sprendimą pirkti (9klausimas);
- Pieno produktų prekinių ženklų žinomumo tyrimas (10 klausimas);
- Pagal ką vartotojas atpažįsta ir renkasi pieno produktus (11 klausimas);
- Kaip respondentas elgiasi rinkdamasis pieno produktus (12 klausimas);
- Respondentų nuomonė apie Lietuvos pieno produktų gamybos įmonių žinomumą, produktų kainą, kokybę, skonį, pakuotę.

3.3. AB „Pieno žvaigždės“ klientų apklausos tyrimo imtis ir instrumento struktūra

Didžiausi nuostoliai patirti atliekant būtent klientų (prekybos įmonių) apklausą. 30% išplatintų anketų negrįžo. Tyrime dalyvavo 156 AB „Pieno žvaigždės“ klientai. Anketos buvo platinamos per vadybininkus, kurie turėjo palikti, o po kiek laiko surinkti iš klientų išplatintas

anketas. Ne veltui anketoms buvo parinktas kokybiškas ryškių spalvų popierius. Jis tarp dokumentų turėjo patraukti respondentų dėmesį.

Anketos pavyzdys pateiktas priede Nr. 4

Demografinį klausimų bloką sudaro respondentų informacija apie save: įmonės dydis, vieta, kiek laiko prekiauja PŽ produkcija, kelių dar pieno produktų gamintojų produktais prekiauja (duomenys pateikti lentelėje Nr.7).

Pagrindinėje dalyje siekiama sužinoti:

- Kaip klientas vertina išvardintas AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų veiklos sritis (6 klausimas);
- Kaip klientas vertina išvardintas pieno produktų savybes (7 klausimas);
- Kaip klientas vertina pateiktas pardavimų skatinimo priemones (8 klausimas);
- Kaip klientas vertina tiesioginio tarpininko tarp gamyklos – vadybininko- darbą (9 klausimas);
- Klientų nuomonė apie Lietuvos pieno produktų gamintojų žinomumą, produktų kainą, produktų kokybę, pristatymo kokybę, produktų paklausą, vadybos darbą (11 klausimas).

3.4. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio darbuotojų apklausos tyrimo imtis ir instrumento struktūra

AB „Pieno žvaigždės“ yra 5 regioniniai pardavimų padaliniai (plačiau 4.1. skyriuje). Juose dirba beveik 200 darbuotojų. Anketos buvo išplatintos kiekvienam darbuotojui, tačiau anketas užpildė ir gražino 87 darbuotojai. Aktyviausia dalyvavo užsakymų priėmėjos, vadybininkai. Labai mažo grįžtamojo ryšio sulaukta iš sandėlių darbuotojų, vairuotojų.

Anketos pavyzdys pateiktas priede Nr. 5

Demografinį klausimų bloką sudaro respondentų informacija apie save: lytis, amžius, darbo stažas, karjera, darbo vieta, pareigos (duomenys pateikti lentelėje Nr.8).

Pagrindinėje dalyje siekiama sužinoti:

- Pardavimų padalinio darbo organizavimą (10 klausimas);
- Įvairių renginių, galimybių svarba darbuotojams (9 klausimas);
- Įvairių motyvuojančių ir motyvaciją palaikančių veiksnių poveikį (8, 11 klausimai).

4. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ PARDAVIMŲ PADALINIO MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS

4.1. AB „Pieno žvaigždės“ charakteristika ir pardavimų padalinio istorija

AB „Pieno žvaigždės“ – viena stambiausių pieno perdirbimo įmonių Lietuvoje. Sparčiai vystantis pieno perdirbimo įmonėms, vis didėjant konkurencijai, buvo būtina pieno įmonių koncentracija ir specializacija. Tuo tikslu, 1999 metais sausio 1d. buvo reorganizuotos pelningai veikusios akcinės bendrovės „Mažeikių pieninė“ ir „Pasvalio sūrinė“ ir įkurta AB „Pieno žvaigždės“, kurios filialus ir sudarė minėtos gamyklos.

Vėliau buvo prijungta AB „Kauno pienas“ ir 2004 metų pabaigoje ilgą laiką dalinai valdyta AB „Panevėžio pienas“. Kiekviena įmonė turėjo savo struktūrą, tame tarpe ir komercijos skyrius, kurių darbuotojai buvo atsakingi už savo įmonės produktų pardavimus. Toks darbo organizavimas ir prekybos struktūra tapo akivaizdžiai netinkami. 2003 metų pabaigoje buvo sukurtas AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinys, susidedantis iš administracijos ir penkių pardavimų regionų. Tokiu būdu pardavimų struktūra tapo viena, o jos tikslas – pardavinėti visus AB „Pieno žvaigždės“ produktus, nepriklausomai kurio gamintojo jie būtų.

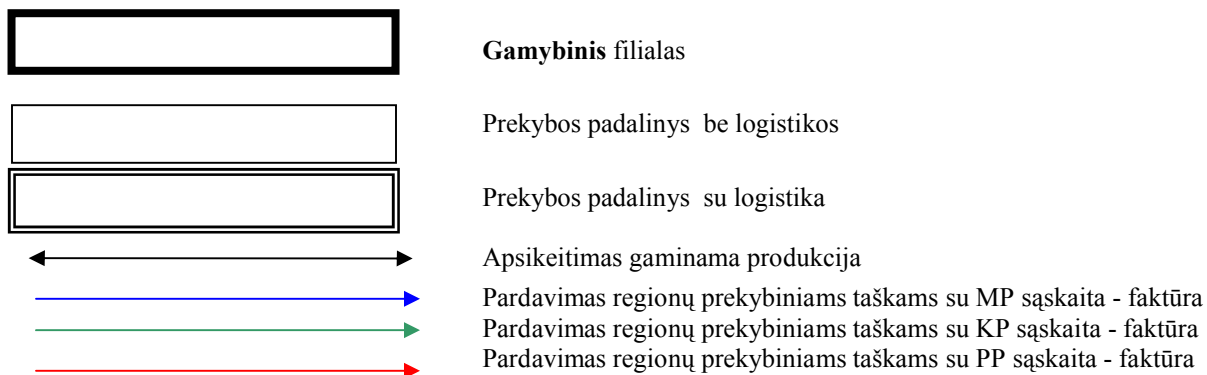
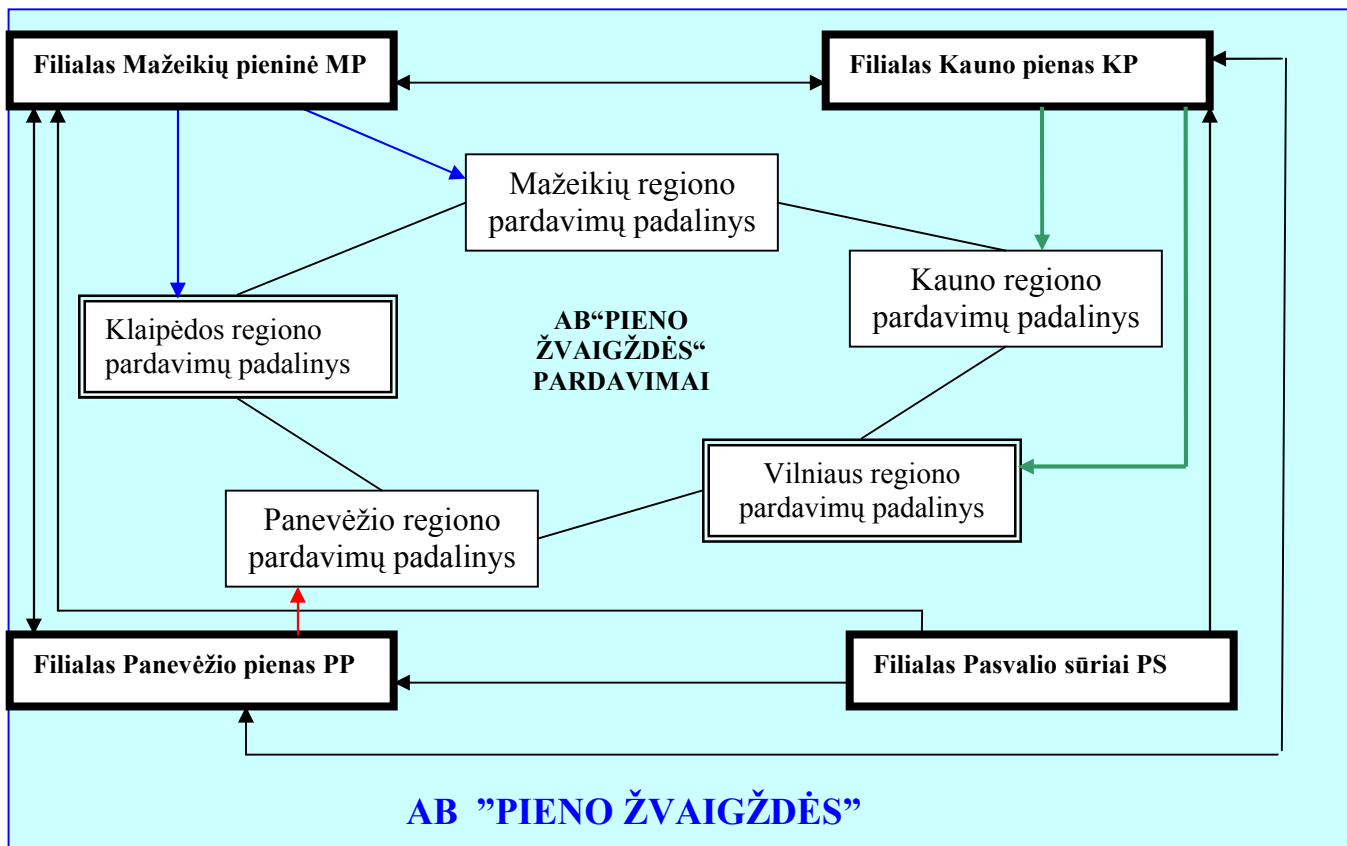
Pardavimų regionai išdėstyti geografiniu principu: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio ir Mažeikių. Kauno, Panevėžio ir Mažeikių pardavimų padaliniai dirba gamybinių filialų patalpose, tačiau nėra jiems pavaldūs. Vilniaus ir Klaipėdos padaliniai yra platesnės struktūros, su logistikos bazėmis (Priedas Nr.2).

Pardavimus vykdo – jų vardu išrašomos sąskaitos - faktūros, gauna klientų atsiskaitymus už nupirktą produkciją ir generuoja pelną – gamybiniai filialai. Tokiu būdu egzistuoja trys parduodantys filialai: Mažeikių pieninė, Panevėžio pienas ir Kauno pienas, nors AB „Pieno žvaigždės“ ir turi savo prekybinį padalinį (Paveikslas Nr. 5).

Kiekviena gamykla, prieš tapdama AB „Pieno žvaigždės“ filialu turėjo savo apskaitos programas. Todėl buvo sudėtinga valdyti duomenis.

2004m. lapkričio 1d. AB „Pieno žvaigždės“ startavo NAVISION duomenų apskaitos programa, jungianti filialus ir prekybinius padalinius į vieną sistemą. Visi pardavimų informacijos srautai yra kompiuterizuoti.

Prekybos funkcijų centralizavimas ir vieningos apskaitos sistemos įdiegimas buvo didelis žingsnis įmonės modernėjimo, lankstumo linkme, padėjęs sumažinti nemažai sąnaudų.



Paveikslas Nr. 5 AB "Pieno žvaigždės" gamybinių ir prekybinių padalinių sąryšiai

AB „Pieno žvaigždės“ vizija - būti naujoviška gamybos ir rinkodaros įmone, užimančia tvirtas pozicijas Baltijos šalių rinkoje bei gaunančia nuolatinį ilgalaikį pelną.

AB „Pieno žvaigždės“ misija - gaminti tik aukščiausios kokybės pieno produktus be konservantų, kurie užtikrintų sveiką mitybą ir palengvintų maisto ruošimą.

Svarbiausias bendrovės **"Pieno žvaigždės" tikslas** - gaminti ir tiekti pirkėjams tokius produktus, kurie visiškai atitiktų jų lūkesčius ir kokybės, ir kainos atžvilgiu.

AB "Pieno žvaigždės" tikslų sistema susideda iš atskirų filialų, skyrių, padalinių tikslų. Pasibaigus numatytam tikslų įgyvendinimo laikotarpiui, vertinamas tikslų pasiekimas, aptariamos priežastys, dėl ko tikslai nebuvo pasiekti.

Pasak, AB „Pieno žvaigždės“ direktorių tarybos pirmininko V. Klovo, AB „Pieno žvaigždės“ sėkmė – didelio susitelkimo ir nuoširdaus darbo rezultatas. Gerų rezultatų pasiekti padėjo ir užsispyrimas bei tikėjimas, kad viskas, kas daroma, yra teisinga, naudinga ir turi prasmę. Taip pat – nuolatinis noras tobulėti.

Kadangi darbe nagrinėjamos pardavimų padalinio perspektyvos Lietuvos rinkoje, 3 lentelėje pateikiami pardavimai pagal grupes 2004-2006 metais.

3 lentelė

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimai Lietuvos rinkoje pagal pieno produktų grupes 2004-2006 metais¹

Produktų grupė		Metai		
		2004	2005	2006
Pienas	Svoris, ton	7306	5698	6931
	Suma, tūkst Lt	9777	8308	10365
Kefyras, rūgpienis	Svoris, ton	2236	2105	2424
	Suma, tūkst Lt	3366	3342	3814
Grietinė	Svoris, ton	1234	1012	1319
	Suma, tūkst Lt	6240	5033	6463
Grietinėle	Svoris, ton	168	155	155
	Suma, tūkst Lt	1042	1028	984
Varškė	Svoris, ton	758	520	534
	Suma, tūkst Lt	5227	3897	3921
Grūdėta varškė	Svoris, ton	214	225	268
	Suma, tūkst Lt	1938	2138	2569
Jogurtai/jogurtiniai gėrimai	Svoris, ton	2071	1793	2114
	Suma, tūkst Lt	6129	5579	6842
Glaistyti sūreliai	Svoris, ton	312	328	372
	Suma, tūkst Lt	4265	4496	5016
Fermentiniai sūriai	Svoris, ton	504	496	606
	Suma, tūkst Lt	4900	5206	6562
Lydyti sūriai	Svoris, ton	170	152	127
	Suma, tūkst Lt	1479	1384	1174
Varškės sūriai	Svoris, ton	183	198	186
	Suma, tūkst Lt	1968	2408	2355
Tepamieji varškės sūreliai	Svoris, ton	23	21	26
	Suma, tūkst Lt	223	195	242
Varškės sūreliai	Svoris, ton	125	134	132
	Suma, tūkst Lt	1035	1302	1283
Pieno gėrimai	Svoris, ton	112	255	437
	Suma, tūkst Lt	341	800	1382
Rauginto pieno gėrimai	Svoris, ton	125	100	109
	Suma, tūkst Lt	295	257	266
Desertai	Svoris, ton	126	146	209
	Suma, tūkst Lt	1013	1116	1597
Sviestas	Svoris, ton	690	621	634
	Suma, tūkst Lt	5531	6140	6479

¹ Siekiant užtikrinti bendrovės konfidencialumą, tyrime originalūs duomenys pakeisti koeficiento dydžiu

Produktų grupė		Metai		
		2004	2005	2006
Kastinys	Svoris, ton	6	7	10
	Suma, tūkst Lt	81	83	119
Miltai	Svoris, ton	37	224	885
	Suma, tūkst Lt	136	591	2001
VISO	Svoris, ton	16399	14193	17478
	Suma, tūkst Lt	54987	53303	63434

Išsamesni statistiniai skaičiavimai pateikti priede Nr. 7.

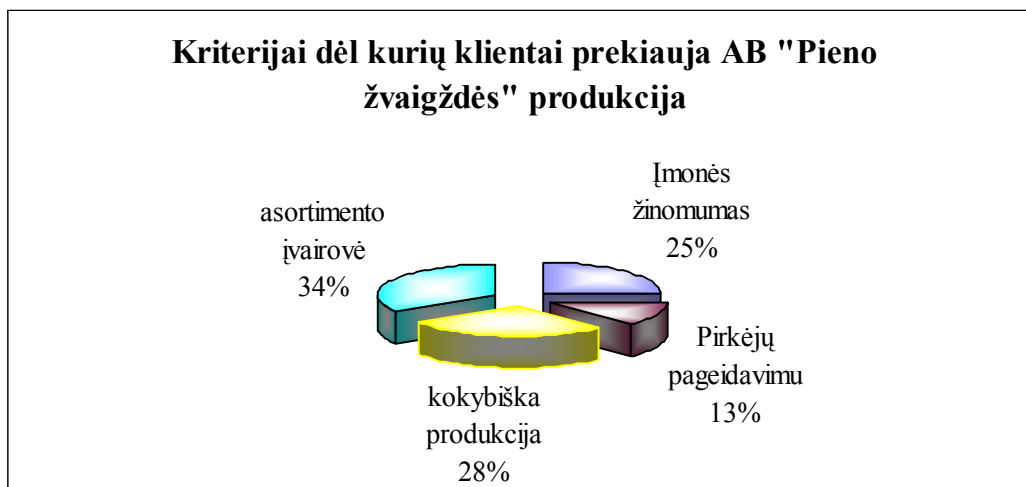
4.2. AB „Pieno žvaigždės“ marketingo komplekso elementų analizė

4.2.1. AB „Pieno žvaigždės“ produktų asortimentas

Vienas iš savarankiškų įmonių susijungimo į koncerną Pieno žvaigždės tikslų, buvo gaminti ir vartotojams pateikti maksimaliai įvairų produktų asortimentą. Tai apima ne tik atskiras produktų grupes, bet ir produktų riebumo įvairovę, pakuotės rūšį ir talpą. AB „Pieno žvaigždės“ produktų asortimentas pateiktas priede Nr.8.

Atliekant AB Pieno žvaigždės“ vartotojų, klientų ir darbuotojų apklausą, buvo tiriama respondentų nuomonė apie AB „Pieno žvaigždės“ produktų asortimentą, skonį, kokybę.

Paveikslas Nr. 6 matoma jog daugiau kaip trečdalis apklaustų klientų Pieno žvaigždžių produktų asortimento įvairovę paminėjo kaip vieną iš kriterijų, dėl kurių jie prekiauja šios įmonių grupės gaminiais.



Paveikslas Nr. 6 Kriterijai, dėl kurių klientai prekiauja AB "Pieno žvaigždės" produkcija

AB „Pieno žvaigždės“ produktai klientų taip pat įvertinti kaip kokybiški. Produktų kokybę, asortimento dydžiu ir skoniu įmonė pelno konkurencinį pranašumą prieš kitas Lietuvos pieno produktų gamybos įmones (Paveikslas Nr. 26).

Per porą metų AB "Pieno žvaigždės" filialuose buvo įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus. 2002 m. TUV CERT sertifikacijos įstaigos TUV Thuringen e.V. padalinys Lietuvoje atliko bendrovėje sertifikacinį auditą, kurio rezultate AB "Pieno žvaigždės" filialams buvo suteiktas sertifikatas, liudijantis, kad įmonėse yra sukurta, įforminta dokumentais, įgyvendinta ir prižiūrima kokybės vadybos sistema. 2005 m. gruodžio mėn. bendrovėje atlikto resertifikacinio audito metu kokybės vadybos sistemos veiksmingumas įvertintas teigiamai ir sertifikato galiojimas pratęstas dar trejiems metams.

Šiuo metu bendrovėje diegiama aplinkos vadybos sistema pagal LST EN ISO 14001:2005 reikalavimus. Aplinkos vadybos sistema integruojama į bendrąją įmonės vadybos sistemą.

Pagrindiniai kokybės ir aplinkos vadybos principai:

1. Kokybės vadybos sistema orientuota į vartotoją, didelis dėmesys skiriamas vartotojo poreikių ir lūkesčių užtikrinimui.
2. Įdiegus aplinkos vadybos sistemą privaloma laikytis švaresnės gamybos principų; identifikuoti ir valdyti tuos aspektus, kurie daro reikšmingą poveikį aplinkai, užtikrinti tinkamą pasirengimą avarinėms situacijoms.
3. Įmonės vadovybė nustato vieningus tikslus ir uždavinius. Vadovai sukuria įmonėje tokią atmosferą, kurioje, siekiant tikslų, dalyvauja visi darbuotojai.
4. Į įmonės veiklą įtraukiami visų lygių darbuotojai.
5. Visa įmonės veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip procesas.
6. Tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema, o tai didina įmonės rezultatyvumą ir veiksmingumą.
7. Įmonės tikslas - nuolatinis gerinimas. Gerinimo veikla yra suderinta su įmonės strategija, o kiekvienas dirbantysis siekia nuolat gerinti produktus, procesus, sistemas.
8. Rezultatyvūs sprendimai pagrindžiami duomenų ir informacijos analize.
9. Didelis dėmesys skiriamas ryšiams su tiekėjais.

ISO 9001 ir ISO 14001 sertifikatų turėjimas įrodo, kad įmonėje struktūra, atsakomybė ir įgaliojimai yra apibrėžti, procesai ir procedūros aprašyti, pagrindiniai dokumentai kontroliuojami ir nuolat atnaujinami, patikrinimai ir kontrolės veiksmai reguliariai atliekami, neatitiktys identifikuojamos, analizuojamos ir taisomos, užtikrinama neatitiktųjų ir avarių prevencija, mažinamas neigiamas poveikis aplinkai.

2006 m. birželio mėn. AB "Pieno žvaigždės" filiale "Kauno pienas" sertifikuoti ir pradėti gaminti *ekologiški jogurtai BIO'S ir BIOLA*.

Ekologiški produktai - tai sertifikuoti žemės ūkio ir maisto produktai, auginami, perdirbami, ženklinami ir realizuojami pagal griežtus taisyklių reikalavimus.

Ekologišku laikomas toks produktas, kurio sudėtyje yra ne mažiau kaip 95 proc. ekologiškų sudėtinių dalių. Jei produktai turi ne mažiau nei 70 proc. ekologiškų sudėtinių dalių, tai etiketėje nurodoma, kad turi tam tikrą kiekį ekologiškų sudedamųjų dalių, tačiau ekologišku jo vadinti negalima.

Ekologiški produktai kontroliuojami "nuo lauko iki stalo". Tai atlieka ir juos sertifikuoja viešoji įstaiga "Ekoagros". Šie produktai turi specialius reikalavimus ženklavimui. Ekologiškas produktas visada bus paženklintas etikete, kurioje pateikiama pati svarbiausia informacija: ekologiškų produktų sertifikavimo ženklas "Ekoagros, identifikuotas gamintojas, jo sertifikato numeris, sertifikavimo darbus atlikusi sertifikacijos įstaiga.

Sertifikato turėjimas liudija, kad gaminama produkcija atitinka ES Tarybos reglamento (EEB) Nr. 2092/91 ir Ekologinio žemės ūkio taisyklių reikalavimus. Ekologiški produktai pasižymi maistingumu bei geromis skoninėmis savybėmis, jie pranašesni tuo, kad vitaminų ir mineralinių medžiagų juose, palyginti su neekologiškais, yra daugiau.

Gaminant ekologiškus maisto produktus griežti reikalavimai keliami ne tik produkto gamybos procesui, bet ir produkto sudėtinėms dalims. Pagrindinės jogurto sudėtinės dalys - pienas, vaisių ir uogų produktai bei cukrus yra ekologiški. Tai reiškia, kad auginant ir gaminant šias žaliavines medžiagas: nebuvo naudota sintetinių cheminių medžiagų (trąšų, augimo reguliatorių, dažų), hormonų ar antibiotikų; gyvuliai šeriami ekologiškais, genetiškai nemodifikuotais pašarais, draudžiama naudoti sintetinius vaistus ir kt. ekologiškus produktus draudžiama apdoroti jonizuojančiais spinduliais, aukšto dažnio srovėmis ir naudoti cheminius apdorojimo būdus.

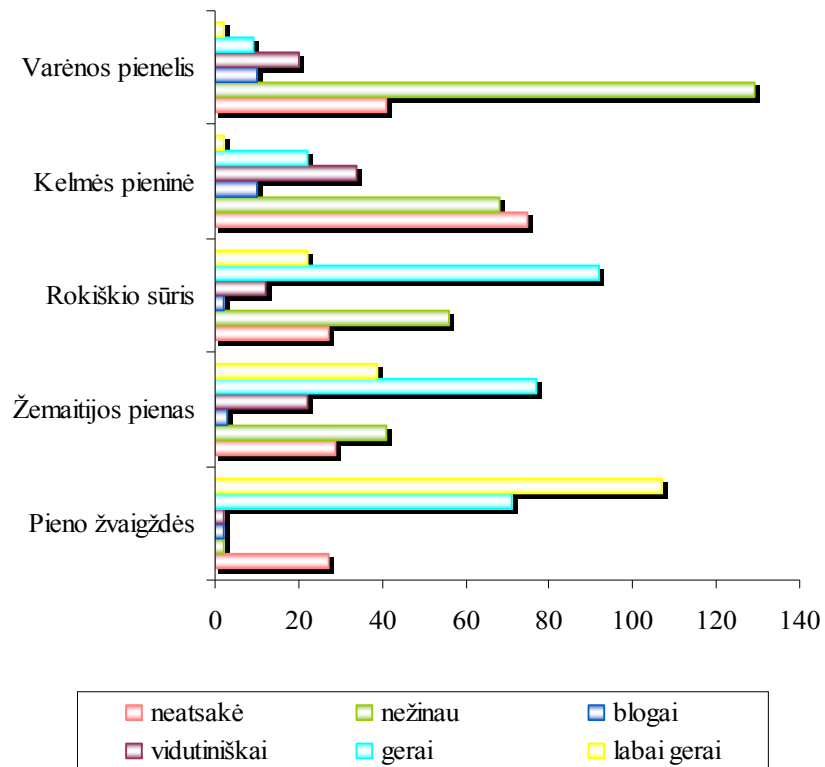
Reikalavimų ekologiniam ūkiui ir ekologiškų produktų perdirbimo įmonei yra labai daug ir jų reikia griežtai paisyti. VŠĮ "Ekoagros" nuolat kontroliuoja, ar produktai iš tiesų atitinka šiuos reikalavimus.

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų Pieno žvaigždžių produktų skonį įvertino labai gerai ir gerai (Paveikslas Nr. 7).

Kartais net sunku suvokti kaip iš paprasto pieno yra pagaminama tokia įvairi produkcija. Tai sąlygoja gera įranga, rinkos tendencijų pajutimas ir žmogiškas faktorius – geras technologijos išmanymas.

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 kojono su vartotoju, tenkina nuolat augančius jo poreikius kokybei ir patogumui. Technologijos kinta kaip moda, o „Pieno žvaigždės“ neretai pavadinamos pieno madų diktatore. Naujų technologijų diegimas – brangus malonumas, todėl tik didelės įmonės tai gali sau leisti.

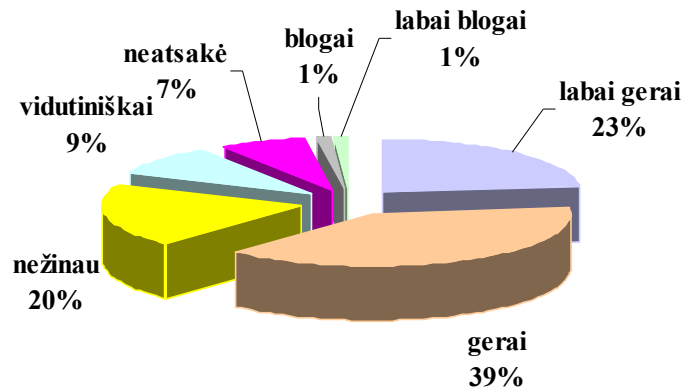
Pieno produktų gamybos įmonių produktų skonis vartotojų vertinimu



Paveikslas Nr. 7 Pieno produktų gamybos įmonių produktų skonis vartotojų vertinimu

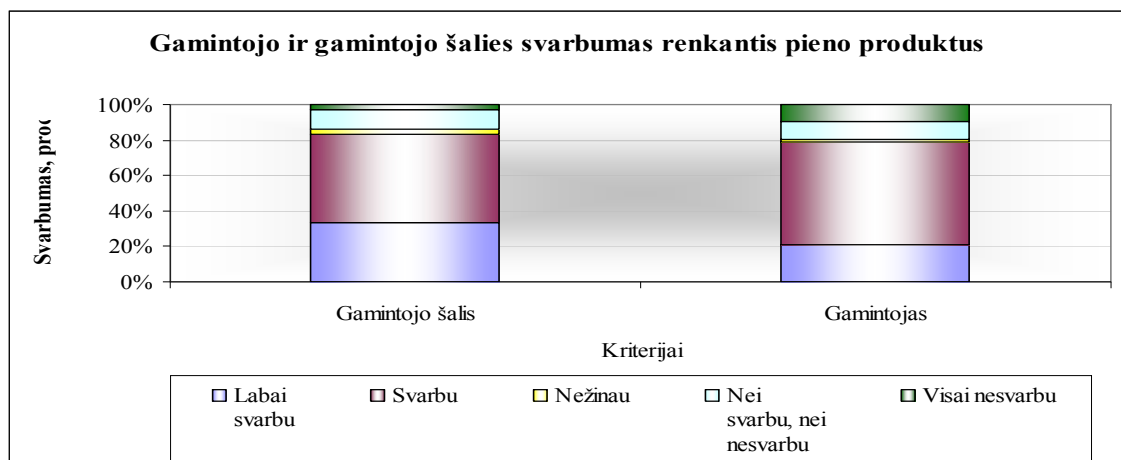
Ir patys AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo padalinio darbuotojai sutinka, kad įmonė skiria daug dėmesio ir lėšų naujų produktų kūrimui ir esančių atnaujinimui (Paveikslas Nr. 8)

**Investicijos į naujų produktų kūrimą ir jau esančių
atnaujinimą AB "Pieno žvaigždės" pardavimų
padalinio darbuotojų vertinimu**



Paveikslas Nr. 8 Investicijos į naujų produktų kūrimą ir jau esančių atnaujinimą AB "Pieno žvaigždės" pardavimo padalinio darbuotojų vertinimu

Stiprėjant konkurencijai su į Lietuvą importuojamas kitų šalių gamintojų produktais, buvo tiriama kiek vartotojui svarbu gamintojo šalis ir pats gamintojas. Kaip matoma Paveikslas Nr. 9, 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 AB "Pieno žvaigždės" ir kitų Lietuvos gamintojų gamybos apimčių analize ir užimamos rinkos dalie analize, galima daryti prielaidą, kad Lietuvos vartotojas yra ištikimas lietuviškiems pieno produktams.

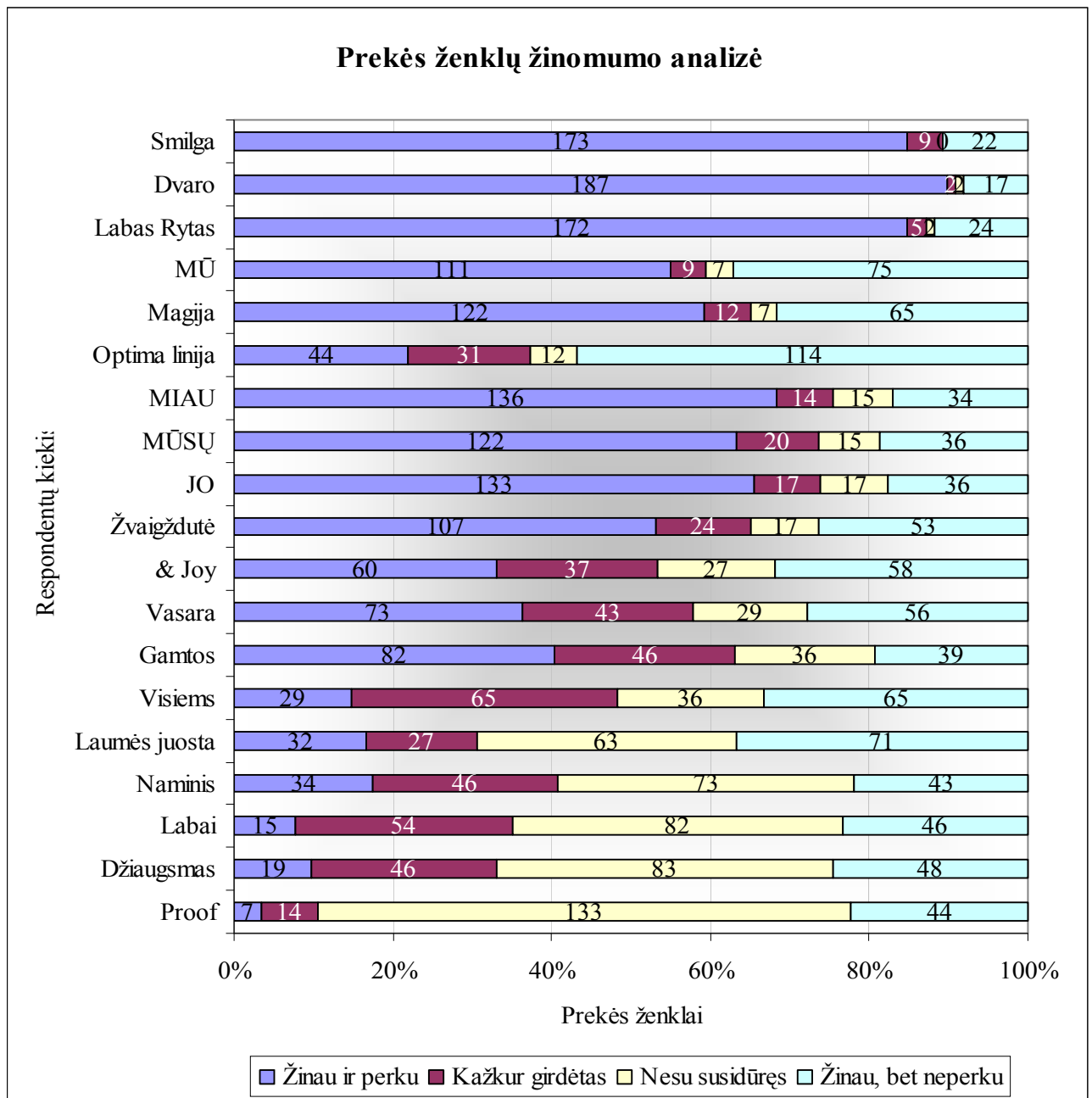


Paveikslas Nr. 9. Gamintojo ir gamintojo šalies svarbumas vartotojams renkantis pieno produktus

Prekės sudedamoji dalis yra prekės ženklas. Pagrindinis prekių ženklo kūrimo tikslas – diferencijuoti įmonės produktą rinkoje ir sukurti įvaizdį vartotojų sąmonėje bei pasąmonėje, kad įmonės produktas yra kitoks, t.y. geresnis, ypatingesnis nei konkurentų produktai.

Prekės ženklo kūrimas ir valdymas reikalauja vartotojų elgsenos išmanymo, vartotojui keliamų prekei reikalavimų išaiškinimo, teisingo, kompetentingo, efektyvaus, bei pastovaus rėmimo.

Dešimtame vartotojų anketos klausime buvo pateiktas atsitiktinis Lietuvos gamintojų prekinių ženklų sąrašas. Respondentai turėjo pažymėti kiek jie žino ir ar perka šių prekinių ženklų produktus. Rezultatai pateikti Paveikslas Nr. 10



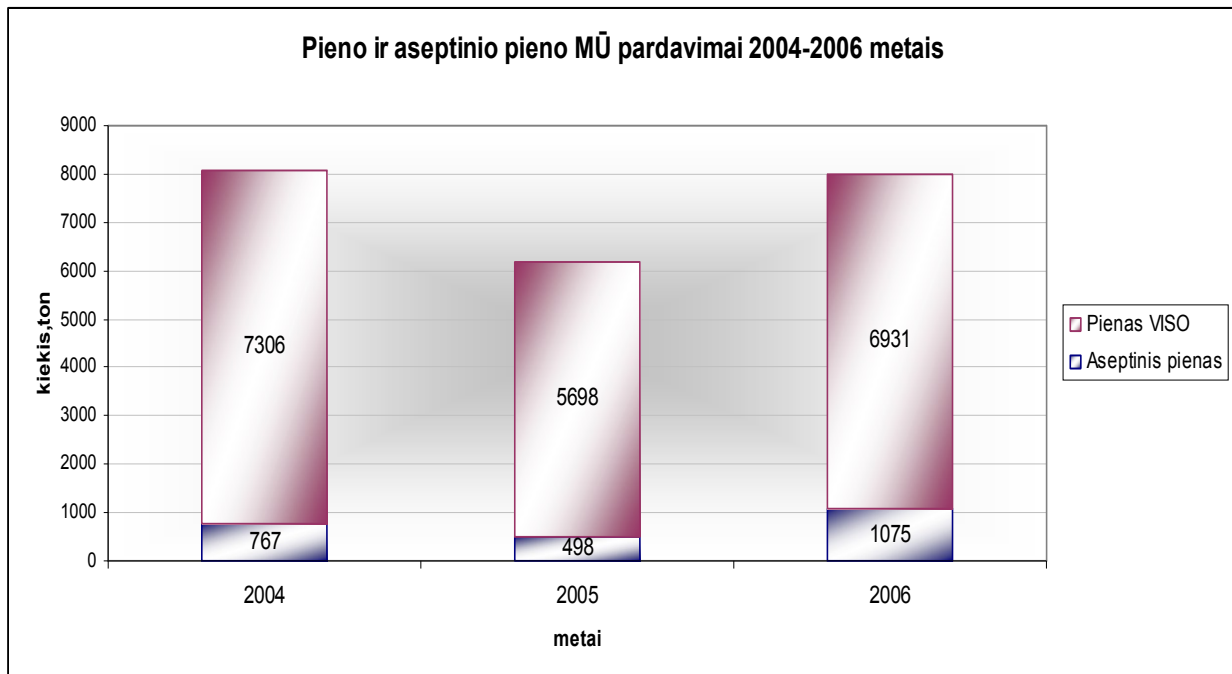
Paveikslas Nr. 10 Pieno produktų prekės ženklų žinomumo analizė (vartotojų tyrimo rezultatai)

Vartotojus, kurie žino ir perka paminėto prekinio ženklo produktus, galima vadinti prisirišusiais vartotojais, tačiau nežinantys ar žinantys, bet neperkantys vartotojai yra laisvi. Ir, įvertinus tai, galima dėti pastangas tuos vartotojus pritraukti.

Daugiausia prisirišusių vartotojų turi „Dvaro“, „Smilga“ bei „Labas rytas“ prekiniai ženklai. Toliau seka MIAU prekinis ženklas. Tai palyginti neseniai sukurta prekių grupė, skirta vaikams. Nenuostabu, kad šis prekinis ženklas yra žinomas ir perkamas, nes 73% respondentų turi vaikų, gyvenančių kartu su jais.

Pirmame žinomų, bet neperkamų produktų trejetuke atsidūrė „Optima linija“, „Mū“ ir „Laumės juosta“ prekės ženklai. „Optima linija“ ir „Laumės juosta“ yra privatūs Maxima, Lt ir RIMI ženklai. Privataus prekybos centrų ženklo produktai paprastai yra pigesni nei gamintojo brando produktai, jų pakuotės dizainui neskiriamas didelis dėmesys. Vartotojams tai asocijuojasi su prasta kokybe. Kadangi tyrimas parodė, jog pusės respondentų šeimos mėnesinės pajamos yra didesnės nei 3000Lt ir svarbus pasirinkimo kriterijus yra kainos ir kokybės santykis, daroma prielaida, kad būtent dėl to minėti privatūs ženklai žinomi, tačiau produktai neperkami. Gali būti, kad prekinis ženklas žinomas, nes perkami kitokie maisto produktai, bet neperkami būtent pieno produktai.

Žinomų, bet neperkamų prekių ženklo antroje vietoje atsidūrė prekinis ženklas „Mū“. Tai AB „Pieno žvaigždės“ aseptinio pieno ir varškės ant lėkštutės prekinis ženklas



Paveikslas Nr. 11 Natūralaus ir aseptinio pieno MŪ pardavimai 2004-2006 metais Lietuvos rinkoje

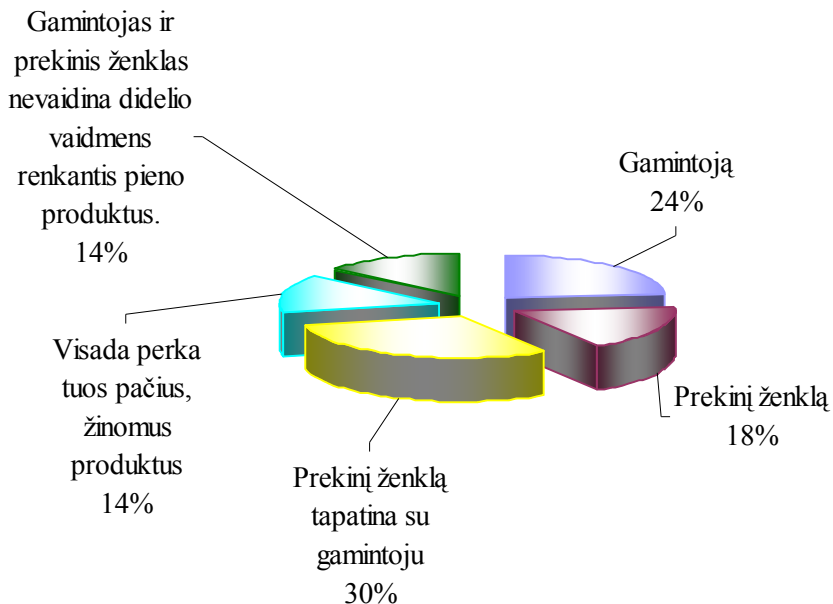
Svarbu suvokti, kad prisirišę vartotojai gali nueiti į kitą prekybos vietą, norėdami nusipirkti savo prekinio ženklo produkto, jie pasirengę daugiau mokėti už savo prekę. Prisirišę vartotojai linkę

ignoruoti konkurentų nuolaidas, tad ženkliai mažesnė tikimybė, kad jie nusipirks kito prekinio ženklo pieno produktą. Juos reikia mažiau įtikinėti pirkti vėl ir nereikia įdėti daug pastangų, kad juos išlaikyti. Jie linkę entuziastingiau reaguoti į jų prekių ženklo reklamą, konkurentų reklaminės žinios randa mažesnę atgarsį jų tarpe. Taigi, pieno produktų prekių ženklai, turintys daugiau prisirišusių vartotojų gali išlaikyti aukštesnes kainas, kiti rinkos faktoriai, turi mažiau įtakos pardavimams, vartotojai turi “imunitetą” konkurentų veiksams.

Pieno produktų prekių ženklai, turintys mažiau prisirišusių vartotojų, patiria pardavimų sumažėjimą dėl konkurentų veiksmų, ypač nuolaidų, rinkos faktoriai, pvz. patogumas, distribucija, yra esminiai dalykai, norint išlaikyti pardavimus. Nepasiteisina masinė reklama, nebent keičiant pieno prekių ženklo pozicionavimą ar patį prekinį ženklą.

Į klausimą pagal ką respondentai atpažįsta ir renkasi pieno produktus, atsakymai pasiskirstė taip (Paveikslas Nr. 12).

Pieno produktų atpažinimo tyrimas



Paveikslas Nr. 12 Pieno produktų atpažinimo tyrimo rezultatai

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

Trečdalis respondentų prekinį ženklą tapatina su gamintoju (t.y, teigia žina, kad pvz. “Dvaro” produktus gamina AB “Pieno žvaigždės”, o “Magija” – AB “Žemaitijos pieno” prekinis ženklas.)

Aukštą produktų ir aptarnavimo kokybę įmonėje padeda pasiekti veikianti ISO 9001 kokybės vadybos sistema.

4.2.2. AB „Pieno žvaigždės“ kainų strategija

AB " Pieno žvaigždės " 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

Pieno produktų kainos planuojamos pagal pardavimų apimtį.

Pagrindiniai AB "Pieno žvaigždės" kainų politikos principai - vidutinės, vartotojams priimtinos pieno produktų kainos. Tokia kainų politika bendrovei leidžia išlaikyti turimas rinkos pozicijas, užtikrinti planuojamas pardavimų apimtį ir pajamas bei siekiamą pelną. 4-oje lentelėje pateiktos vidutinių pardavimo kainų (po nuolaidų) palyginimas 2004-2006 metais. Rinkos sąlygos buvo palankios didėti vidutinei beveik visų produktų grupių pardavimo kainai.

4 lentelė

AB „Pieno žvaigždės“ produktų grupių vidutinės pardavimo kainos palyginimas 2004-2006 metais

Prekės grupė	2004m.	2005m.	2006m.
Pienas	1,34	1,46	1,50
Kefyras, rūgpienis	1,51	1,59	1,57
Grietinė	5,06	4,97	4,90
Grietinėle	6,21	6,62	6,36
Varškė	6,90	7,49	7,34
Grūdėta varškė	9,05	9,49	9,60
Jogurtai/ jogurtiniai gėrimai	2,96	3,11	3,24
Glaistyti sūreliai	13,66	13,69	13,49
Fermentiniai sūriai	9,71	10,49	10,83
Lydyti sūriai	8,72	9,13	9,23
Varškės sūriai	10,76	12,13	12,67
Tepamieji varškės sūreliai	9,87	9,48	9,29
Varškės sūreliai	8,30	9,72	9,70
Pieno gėrimai	3,04	3,14	3,16
Rauginto pieno gėrimai	2,37	2,58	2,44
Desertai	8,05	7,62	7,65
Sviestas	8,02	9,88	10,22
Kastinys	12,44	11,52	11,51

AB „Pieno žvaigždės“ 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.

Statistinės klientų apyvartos ir gaunamos nuolaidos tarpusavio ryšių analizės pavyzdys pateiktas priede Nr.6

4.2.3. AB „Pieno žvaigždės“ prekių pateikimo kanalai

Trečias marketingo komplekso elementas yra pateikimo kanalai, kurių svarbiausias uždavinys – pateikti pirkėjams prekes patogiu laiku, patogioje vietoje ir reikiamą kiekį. AB „Pieno žvaigždės“ iki šiol daugiausia taiko intensyvų produktų paskirstymo būdą – tai yra maksimaliai pristato produktus į mažmeninės prekybos tinklą.

AB „Pieno žvaigždės“ pristato produkciją daugiau nei 3000 klientų Lietuvoje. Pagal vidaus susitarimą, klientai klasifikuojami į sisteminius ir nesisteminius.

5 lentelė

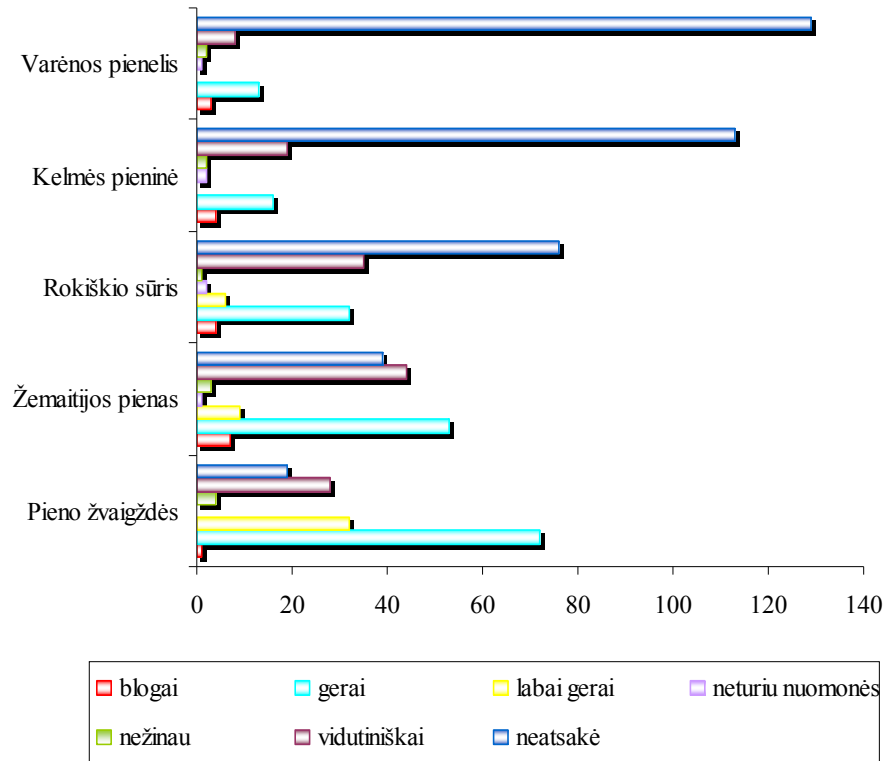
AB „Pieno žvaigždės“ Lietuvos rinkos klientų klasifikavimas ir pardavimai, kg 2006 metais

Gavėjo Tipas	2006 metai	Proc.
	svoris, kg	nuo viso
SISTEMINIAI klientai		
VP Market	4.927.941	16%
Iki-Palink	2.996.081	10%
Rimi Lietuva	1.798.184	6%
Norfos mažmena	1.231.905	4%
VISO sisteminiai	10.954.111	36%
NESISTEMINIAI klientai		
Mažmeninės prekybos įmonės	8.825.110	29%
Perdirbėjai	8.650.891	28%
Viešojo maitinimo įstaigos	699.257	2%
Didemenininkai	390.464	1%
Ligoninės, pensionatai, globos namai	194.372	1%
Verslo liudijimai	183.775	1%
Firminės parduotuvės	154.982	1%

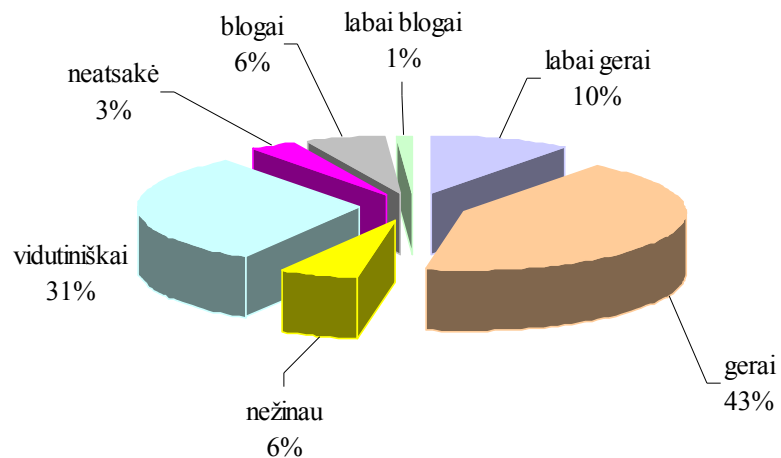
Gavėjo Tipas	2006 metai	Proc.
	svoris, kg	nuo viso
Vaikų darželiai	142.783	0%
Ūkininkai	112.781	0%
Mokyklos	107.170	0%
Degalinės	36.508	0%
Kitos mokymo įstaigos	23.945	0%
Laivai	6.945	0%
VISO nesisteminiai	19.528.982	64%
VISO	30.483.093	100%

Klientų apklausoje buvo tiriama kaip klientai vertina įvairių Lietuvos gamintojų produktų pristatymo kokybę. Rezultatai pateikti Paveikslas Nr. 13. Palyginta su darbuotojų nuomone apie AB „Pieno žvaigždės“ produktų pristatymo kokybę.

Pieno produktų gamybos įmonių produktų pristatymas į prekybos vietas klientų vertinimu



Produktų pristatymo klientams kokybė AB "Pieno žvaigždės" pardavimų darbuotojų vertinimu



Paveikslas Nr. 13 Pieno produktų gamybos įmonių produktų pristatymas į prekybos vietas klientų ir AB "Pieno žvaigždės" pardavimo padalinio darbuotojų vertinimu

Dauguma klientų ir darbuotojų Pieno žvaigždžių prekių pristatymo kokybę įvertino gerai, perpus mažiau – labai gerai. Tai tam tikras signalas, kad yra rezervas tobulinti produktų pateikimą į

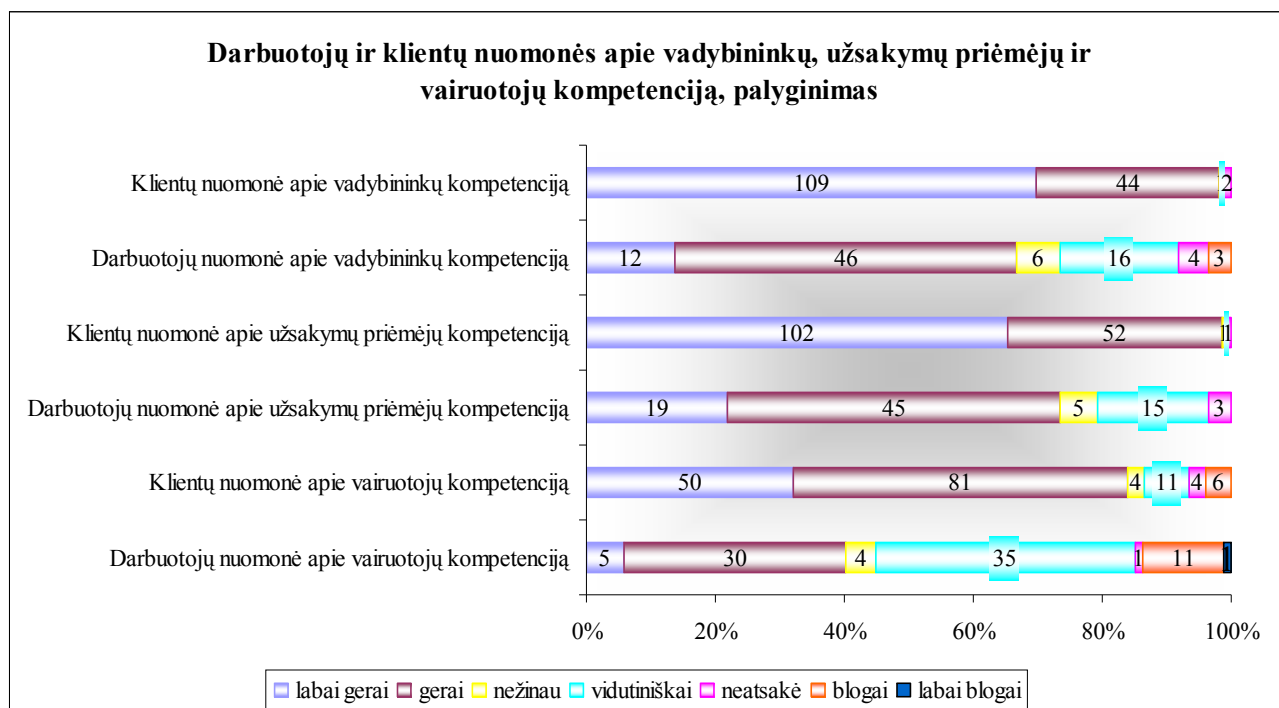
parduotuves. Prekių pristatymo procese dalyvauja užsakymų priėmėjos – vadybininkės, kurios priima užsakymus iš klientų telefonu, faksu ar elektroniniu paštu. Informuoja apie naujienas, akcijas, kainų pokyčius ir pan. Vadybininkai, kurie yra tarpininkai tarp kliento ir gamintojo, prižiūri lentynas, kontroliuoja prekių asortimentą ir atsiskaitymus, sprendžia įvairias iškilusias problemas, organizuoja akcijas ir degustacijas prekybos vietose. Vairuotojai - ekspeditoriai, kurie pristato produktus pagal sąskaitas-faktūras į klientų parduotuves. Atliekant apklausą, klientų buvo prašoma įvertinti užsakymų priėmėjų, vadybininkų ir vairuotojų bendravimo kultūrą ir kompetenciją. Taip pat sąskaitų – faktūrų kokybę ir informuotumą. Rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

AB “Pieno žvaigždės” užsakymų priėmėjų, vadybininkų, vairuotojų darbo vertinimas bei sąskaitų – faktūrų kokybės ir informuotumo vertinimas klientų požiūriu

	labai gerai	gerai	labai blogai	blogai	būna įvairiai	neturiu nuomonės	neatsakė
Užsakymų priėmėjų kompetencija, bendravimo kultūra klientų vertinimu	65%	33%	0%	0%	1%	1%	0%
Vadybininkų kompetencija, bendravimo kultūra klientų vertinimu	70%	28%	0%	1%	1%	1%	0%
Vairuotojų kompetencija, bendravimo kultūra klientų vertinimu	32%	52%	1%	4%	8%	3%	1%
Sąskaitų – faktūrų kokybė ir informuotumas klientų vertinimu	27%	61%	1%	1%	3%	3%	4%

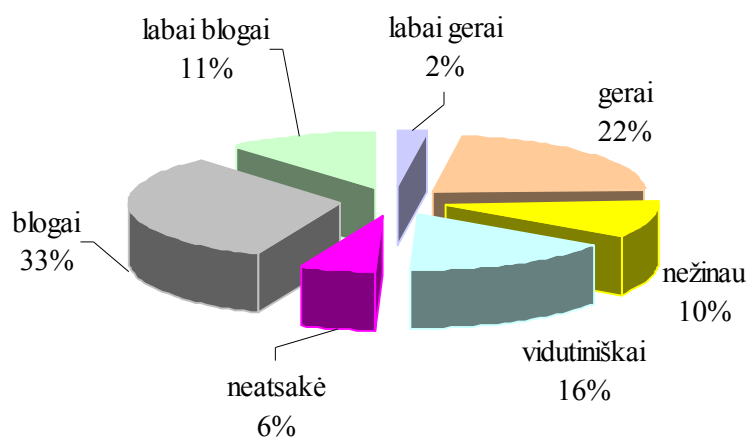
Beveik du trečdaliai klientų vadybos ir užsakymų priėmėjų darbą įvertino labai gerai (atitinkamai 70% ir 65%), o tuo tarpu vairuotojų kompetenciją ir bendravimo kultūrą bei sąskaitų kokybę ir informuotumą tik gerai (atitinkamai 52% ir 61%). Atsakydami į atvirus anketos klausimus, klientai parašė, jog labiausiai jų netenkina vairuotojų kaita. Nauji, neįgudę vairuotojai sumaišo produktus, dažnai vėluoja ir kt. Tačiau apklaustų prekybos darbuotojų ir klientų nuomonė skyrėsi. Išvados pateiktos Paveikslas Nr. 14. Pačių AB “Pieno žvaigždės” prekybos padalinio darbuotojų nuomonė apie savo kolegų darbą buvo blogesnė nei klientų. Klientai greičiausiai vertino lygindami su kitais pieno produktų tiekėjais ir visur Pieno žvaigždės buvo įvertintos geriausiai.



Paveikslas Nr. 14 Darbuotojų ir klientų nuomonės apie vadybininkų, užsakymų priėmėjų ir vairuotojų kompetenciją, palyginimas

Didžiosios sistemos, turinčios savo parduotuvių mažmeninį tinklą, kuria ir savo logistikos sistemą. Todėl gali būti, kad artimiausiu metu AB “Pieno žvaigždės” pristatys produkciją ne tiesiogiai į kiekvieną sistemine parduotuvę, o per centrinius sistemų sandėlius. Tokia praktika taikoma ilgo galiojimo produktams (fermentiniams sūriams, aseptiniam pienui) Palink IKI prekybos tinkle, jau daugiau kaip metai produkcija pristatoma į centrinį RIMI sandėlį Vilniuje, 2007 metų II ketvirtį numatyta pradėti vežti į centrinius NORFOS sandėlius, iš kur jie patys produktus išvežios po savo parduotuves visoje Lietuvoje. AB “Pieno žvaigždės” pardavimo padalinio darbuotojams buvo pateiktas klausimas kaip jie vertina produktų pristatymą į sistemų parduotuves per centrinius sandėlius. Apklausos rezultatai pateikti Paveikslas Nr. 15. Kaip matome, 44% darbuotojų tokį tiekimo centralizavimą vertina blogai ir labai blogai, 24% gerai ir labai gerai, likę nežino arba neturi nuomonės. Pagrindinis tokio tiekimo trūkumas – pieno produktai yra natūralūs, transportavimas ir perkrovimai kenkia jų kokybei. Prarandama asortimento priežiūros lentynose kontrolė, nebėra galimybės reikalui esant papildyti užsakymų. Privalumai – mažėja transportavimo ir logistikos išlaidos.

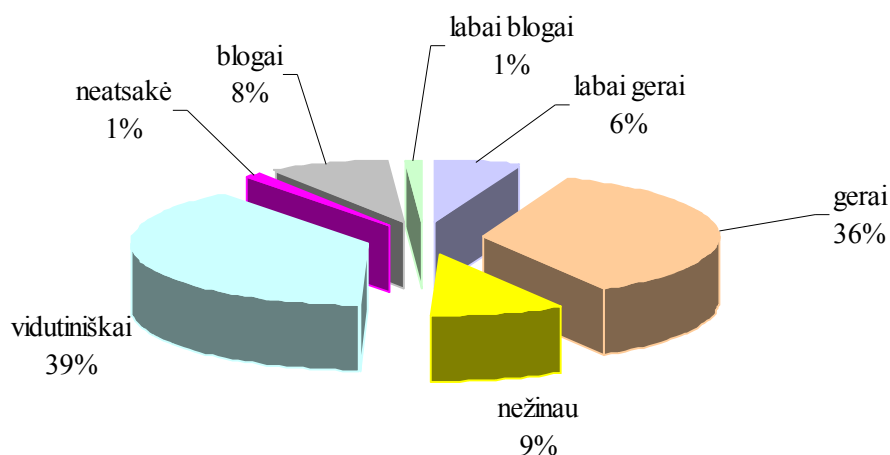
**Produktų tiekimo sistemoms per centrinius jų sandėlius
AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų
vertinimu**



Paveikslas Nr. 15 Produktų tiekimo sistemoms per centrinius jų sandėlius AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu

Pačią logistikos sistemą apklausti pardavimų darbuotojai įvertino vidutiniškai (39%), gerai (36%) ir blogai (6%). Pieno produktų pristatymas klientams yra išties sudėtingas procesas dėl to, kad produktai kasdien pristatomi į visus Lietuvos miestus ir miestelius. Paveikslas Nr. 5 matoma pieno produktų judėjimas tarp gamybinių filialų ir prekybinių padalinių.

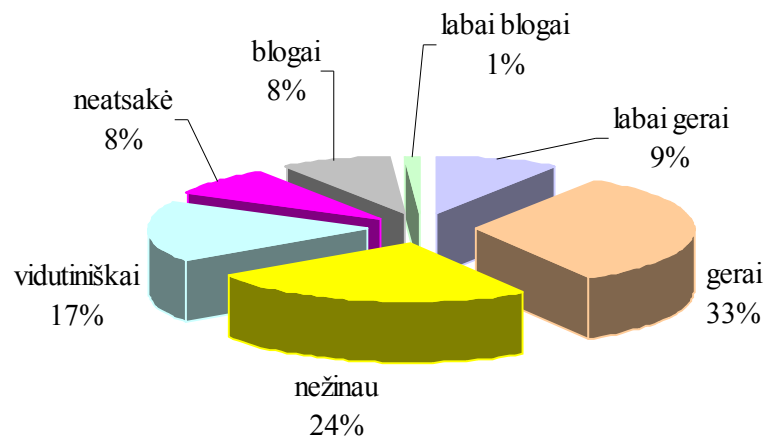
**AB "Pieno žvaigždės" logistikos sistema AB "Pieno
žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu**



Paveikslas Nr. 16 AB "Pieno žvaigždės" logistikos sistema AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu

Pristatant AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio struktūrą ir produktų judėjimą tarp gamybinių filialų, pardavimų regionų iki patekimo pas klientus (skyrius 3.1.), buvo paminėta, kad sąskaitos – faktūros klientams išrašomos ne vieno pardavėjo – Pieno žvaigždės – vardu, o atskirų filialų vardu. Darbuotojų apklausoje buvo pateiktas klausimas kaip patys pardavimų padalinio darbuotojai vertina tokį pardavimų procesą. Vertinimas pateiktas Paveikslas Nr. 17.

Pardavimų vykdymas ir sąskaitų išrašymas filialų, o ne Pieno žvaigždės vardu, AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu



Paveikslas Nr. 17 Pardavimų vykdymas ir sąskaitų išrašymas filialų vardu, AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu

Respondentų atsakymai pasiskirstė įvairiai. Daugiausia keblumų atsiranda tada, kai vieno mokėtojo parduotuvės yra įvairiose Lietuvos vietose ir papuola į kelių regionų aptarnavimo zonas. Tokiu atveju, klientui (mokėtojui) reikia atsiskaityti skirtingiems pardavėjams (PŽ filialams), sudėtingesnis akcijų, išpardavimų administravimas ir pan. Sąskaitos sisteminių klientų (Maxima Lt, Norfa, IKI) parduotuvėms jau išrašomos PŽ vardu. Ruošiamasi pereiti ir prie centralizuoto pardavimo Pieno žvaigždžių vardu visiems Lietuvos klientams.

4.2.4. Pardavimų rėmimas, reklama

AB „Pieno žvaigždės“ 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. Pasak AB „Pieno žvaigždės“

reklamos direktorės, viena stipriausių reklamos formų yra humoras. Šypsodamasis žmogus artimiau ir nuoširdžiau priima informaciją. Nors ne visų produktų reklamai humoras tinka, tačiau AB „Pieno žvaigždės“ sugebėjo kelių produktų reklamas perteikti su humoru.

Geriausiose pasaulio reklamose ryškėja ir socialumo tendencijos. Tokia reklama siekiama sustiprinti tam tikrą kuriamą įmonės ar produkto įvaizdį, be to, taip siekiama į kai kurias problemas atkreipti visuomenės dėmesį.

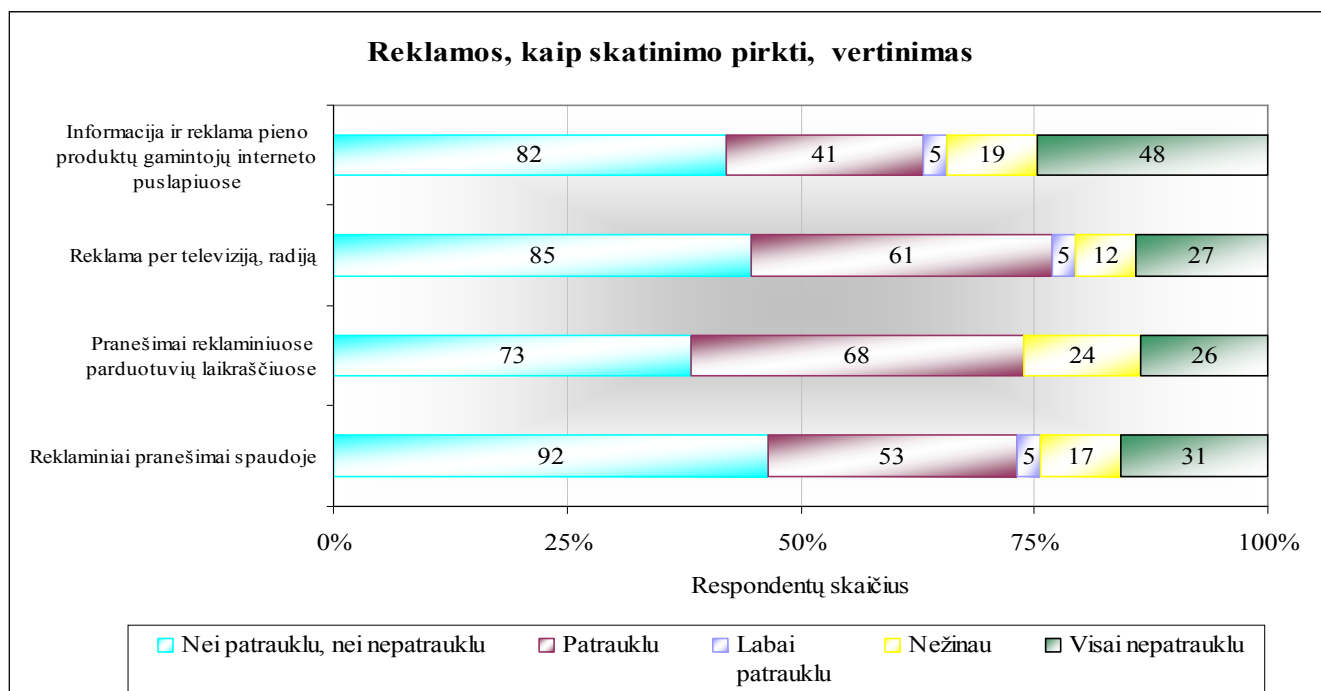
AB „Pieno žvaigždės“, deklaruodamos sveiką gyvenseną, ypatingą dėmesį skiria projektams, nukreiptiems į sveikos mitybos skatinimą.

Puoselėti korporatyvią įmonės kultūrą yra ne mažiau svarbu, nei reklamuoti gaminamus produktus, teigia reklamos direktorė. Ir viena, ir kita yra skirtingos to paties dalys. Korporatyvinė kultūra tampa ne prabanga, o būtinybe. Ši kultūra padeda darbuotojams suvokti įmonės misiją ir ją skleisti juos supantiems žmonėms. Korporatyvinė kultūra kelia darbo našumą ir padeda išlaikyti kvalifikuotą personalą.

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 įvairiapusiškai pristatyti savo produktą, operatyviai keisti ir atnaujinti informaciją.

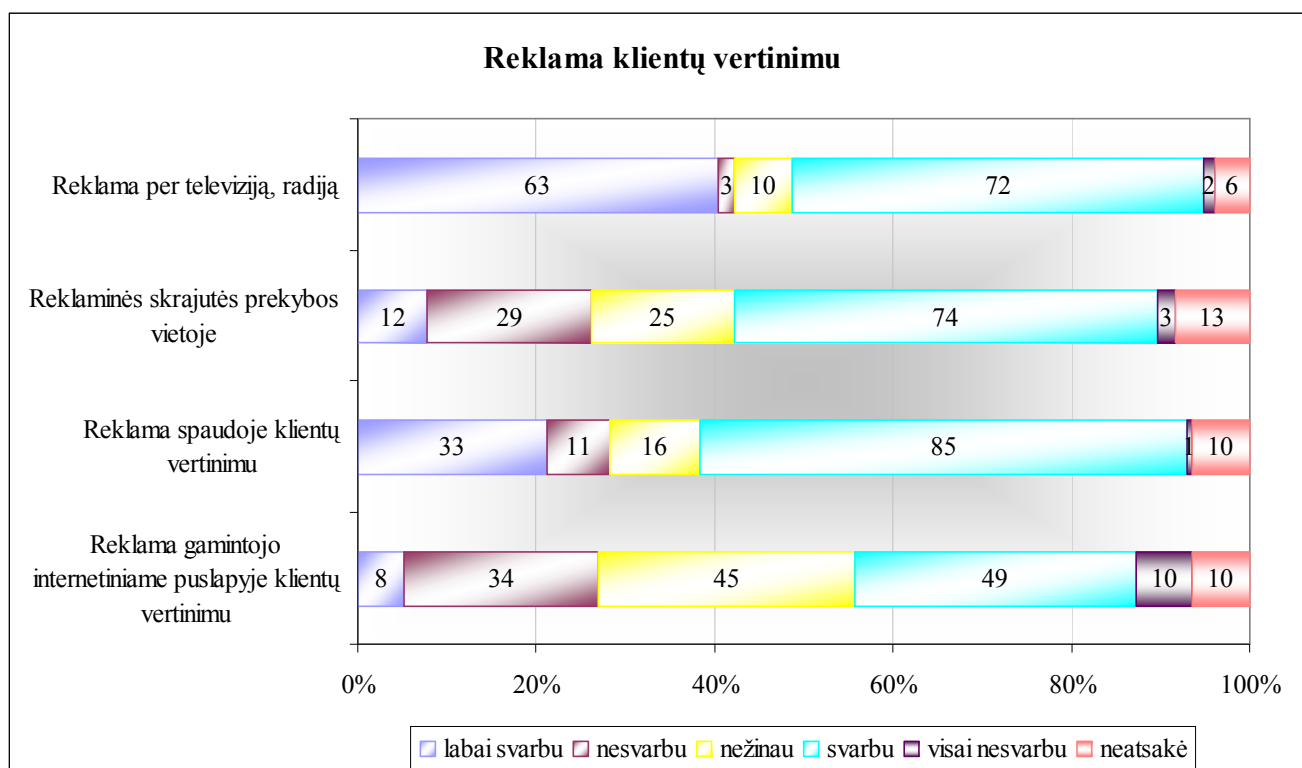
Tačiau AB „Pieno žvaigždės“ šios galimybės tinkamai neišnaudoja. Informacija turimoje svetainėje www.pienozvaigzdes.lt retai atnaujinama, pati svetainė ne itin patraukli ir žaisminga.

Paveikslas Nr. 18 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 pieno produktų 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.



Paveikslas Nr. 18 Tam tikrų reklamos priemonių, kaip skatinimo pirkti vertinimas, vartotojų požiūriu

Tuo tarpu apklausti klientai manė kitaip. Jų manymų tirtos reklamos priemonės yra svarbios skatinant pardavimus. Ypač palankiai įvertinta reklama per televiziją ir radiją (Paveikslas Nr. 19).



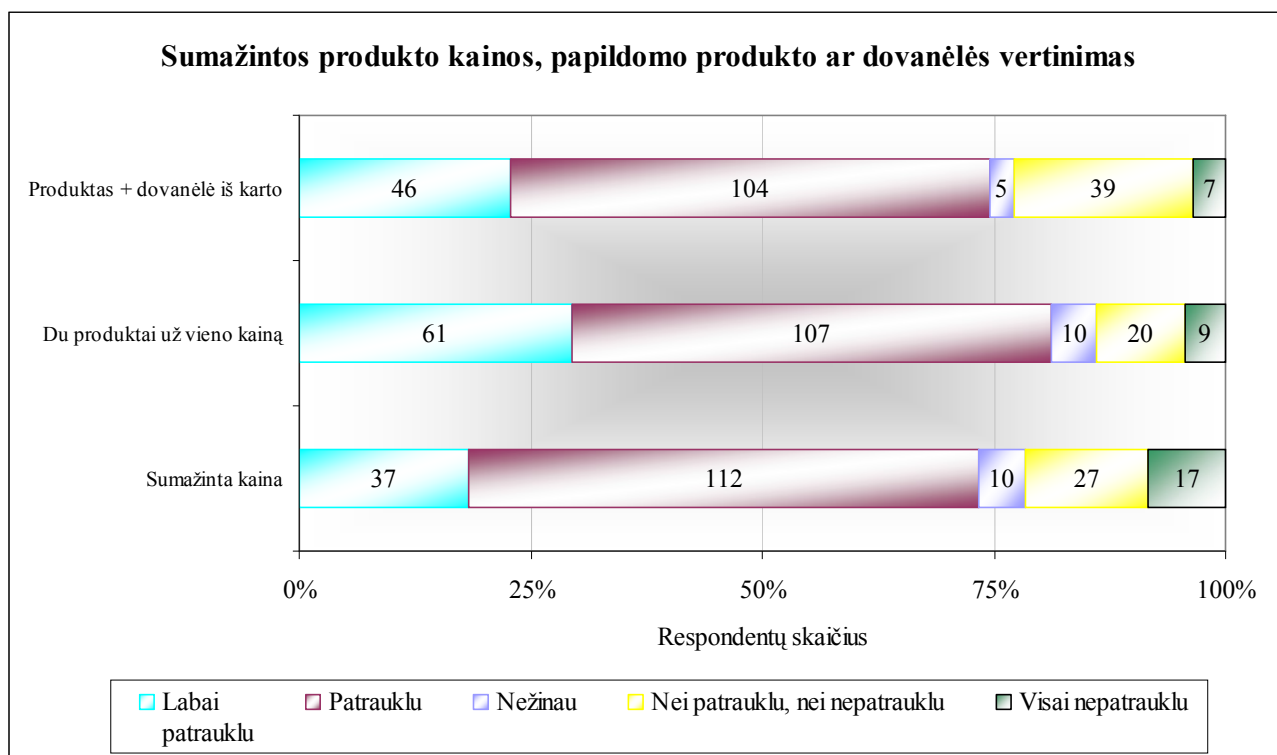
Paveikslas Nr. 19 Tam tikrų reklamos priemonių, kaip skatinimo pirkti, klientų vertinimas

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

Tiriamas pardavimo skatinimo priemones sugrupavau taip:

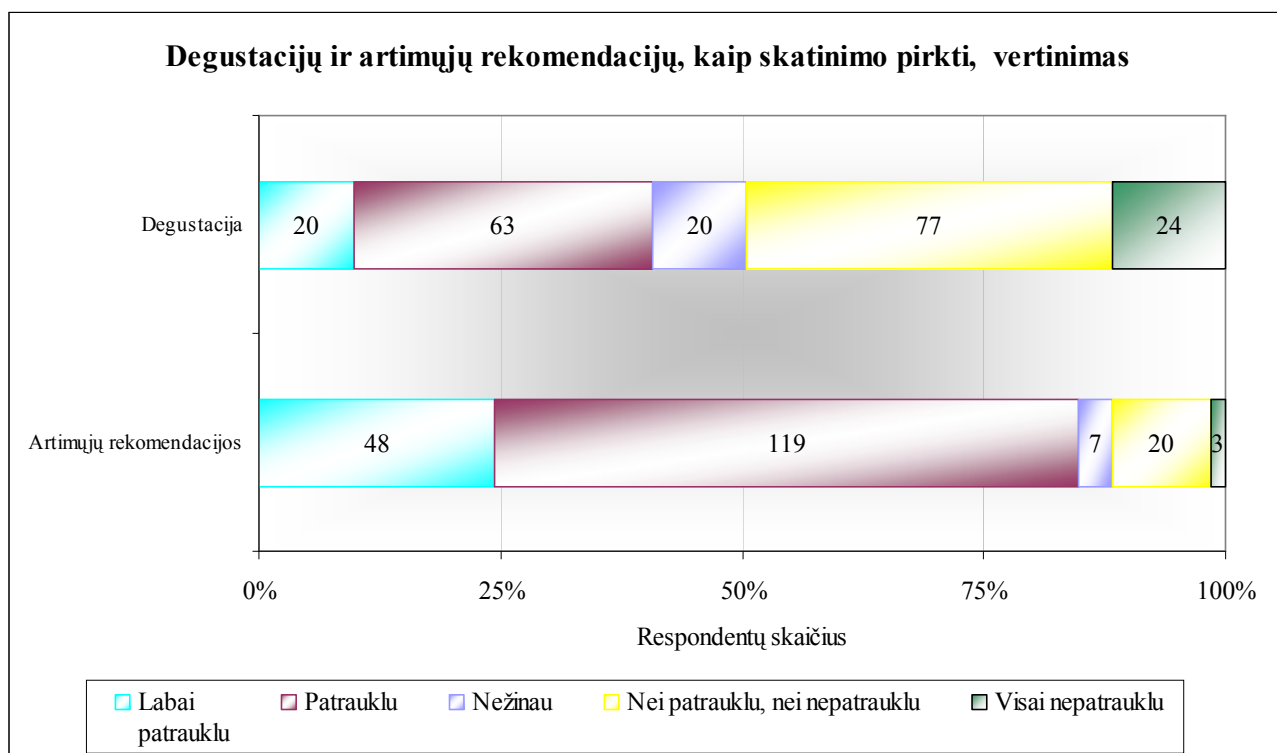
- Su kaina ir pridėtine verte susijusios priemonės (sumažinta kaina, du produktai už vieno kainą, dovanėlė prie produkto);
- Galimybė laimėti dovanų ar pinigų po pirkimo;
- Reklama (reklaminiai pranešimai spaudoje, pranešimai reklaminiuose parduotuvių laikraščiuose, reklama per TV, radiją, reklama pieno produktų gamintojų internetiniuose puslapiuose). Rezultatai pateikti Paveikslas Nr. 18
- Galimybė paragauti prieš perkant ir asmeninės rekomendacijos (degustacijos ir artimųjų rekomendacijos).

Paveikslas Nr. 20 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.



Paveikslas Nr. 20 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.

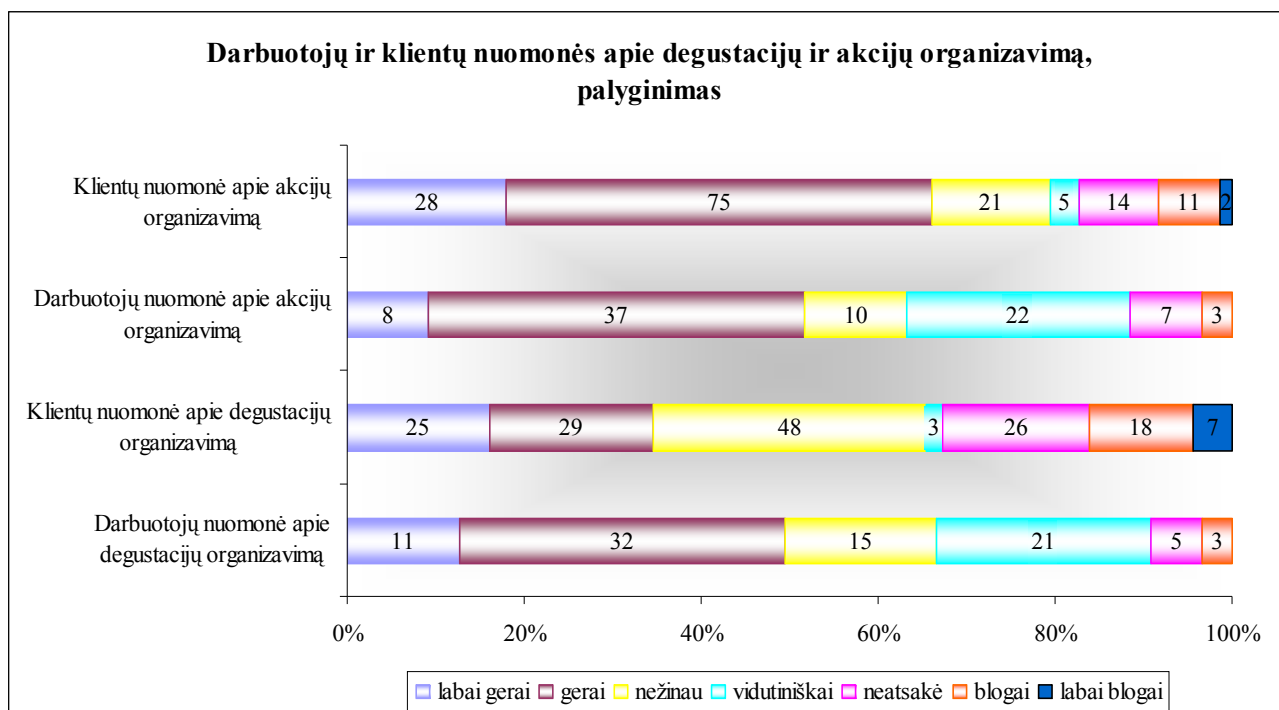


Paveikslas Nr. 21 Degustacijos ir artimųjų rekomendacijų, kaip skatinimo pirkti, vertinimas

AB „Pieno žvaigždės“ naujų produktų įvedimui į rinką ir priminimui apie jau esančius rinkoje produktus, organizuoja degustacijas prekybos vietose. Tačiau tyrimas parodė, kad pusė apklaustųjų degustacijoms yra abejingi arba jos neskatina jų priimti sprendimą pirkti degustuojamą produktą. (Paveikslas Nr. 21) Daug patraukliau respondentams atrodo artimųjų rekomendacijos. Čia peršasi išvada, kad net savo skoniu, vartotojas nepasitiki taip, kaip artimų jam žmonių pasiūlymais, patyrimu, rekomendacijomis.

Išsiskyrė ir darbuotojų bei klientų nuomonė apie AB „Pieno žvaigždės“ degustacijų ir akcijų organizavimą (Paveikslas Nr. 22).

Apie degustacijų organizavimą geresnės nuomonės yra darbuotojai (13% labai gerai ir 37% gerai). Apie akcijų organizavimą geresni buvo apklaustų klientų atsiliepimai (18% labai gerai ir 48% gerai). Tam galėjo turėti įtakos ta, kad degustacijos atliekamos tik didelėse parduotuvėse, o iš apklausoje dalyvavusių, didelių tik trečdalis.



Paveikslas Nr. 22 Darbuotojų ir klientų nuomonės apie akcijų ir degustacijų organizavimą, palyginimas

4.3. Pagrindiniai AB “Pieno žvaigždės“ konkurentai. Jų užimama rinka.

Konkurencinis pranašumas visuomet yra vienas iš svarbiausių firmos sėkmingos veiklos pagrindų. Įmonės, nesugebančios prisitaikyti prie verslo tendencijų ir įgyti konkurencinio pranašumo arba neleisti jo įgyti artimiausiems konkurentams yra pasmerktos anksčiau ar vėliau nutraukti veiklą. Konkurentų analizė - tai vienas svarbiausių analizės objektų, nes konkurencinio pranašumo įgijimas, kitaip tariant, konkurencinė strategija - tai pagrindinė verslo strategijos sudedamoji dalis

AB “Pieno žvaigždės” 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 be mūsų firmos veikia daug kitų panašių įmonių, o parduodamas produktas yra identiškas.

Naujų AB “Pieno žvaigždės” konkurentų atsirado, kai Lietuva įstojo į Europos Sąjungą. Ten jau yra ir daug veikiančių didelių pieno perdirbimo įmonių.

AB “Pieno žvaigždės” pagrindinė konkurencija vyksta ne tik dėl vartotojo, bet ir dėl žaliavos bei dėl darbo išteklių.

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

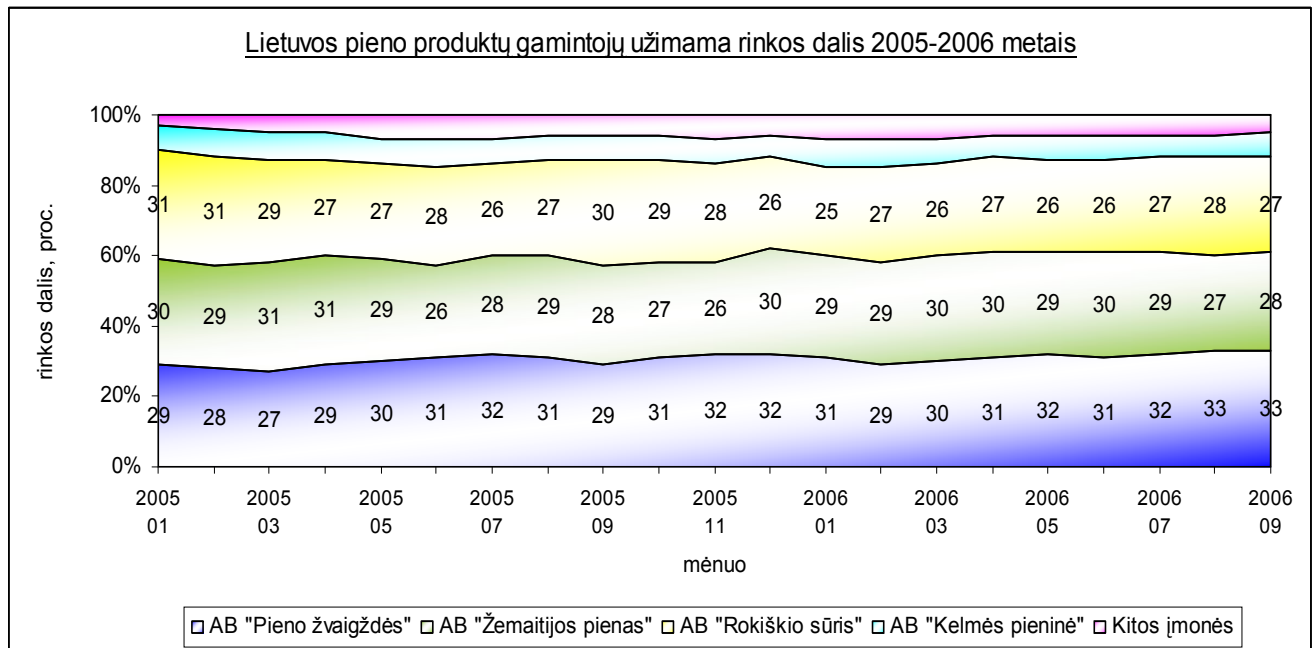
Taigi, AB „Pieno žvaigždės“ pagrindiniai konkurentai yra:

AB „Rokiškio sūris“. Įmonė taip pat jungia tris filialus: Rokiškio sūrinę, Utenos pieninę ir Ukmergės pieninę. Grupės įmonės specializuotos: Rokiškio įmonėje gaminami fermentiniai sūriai ir pieno cukrus (laktozė), Utenos filiale koncentruota šviežių pieno produktų, sviesto ir sausų pieno produktų gamyba, Ukmergės pieninėje - varškės ir varškės sūrių gamyba. Bendrovėje įdiegta funkcinė valdymo sistema ir centralizuotos pagrindinės veiklos funkcijos: pardavimai, gamyba, pieno supirkimas, finansų valdymas, transportas ir apsauga.

AB „Žemaitijos pienas“. Taip pat priskiriamas prie didžiausių ir moderniausių pieno perdirbimo bendrovių Lietuvoje. Bendrovės gaminių asortimentą sudaro per 160 ekologiškai švarių, kokybiškų ir maistingų pieno produktų rūšių. „Žemaitijos pienas“ produkcija yra parduodama ir aukštai vertinama ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Kasmet didėjantys pardavimai rodo, kad įmonė turi tvirtas pozicijas pieno produktų rinkoje ir jas nuosekliai stiprina.

Kitos įmonės (Kelmės pieninė, Bariūnų žemės ūkio bendrovė, Varėnos pieninė, Marijampolės pieno konservai ir kt.). Šių įmonių pozicijos rinkoje ir pajėgumai yra silpnesni, nes jos neturi galimybių supirkti ir perdirbti tiek pieno ir pateikti tokio asortimento produktus kaip anksčiau paminėti trys Lietuvos pieno pramonės gigantai.

Lietuvos pieno perdirbėjų užimamos rinkos dalys matomos *Paveikslas Nr. 23*

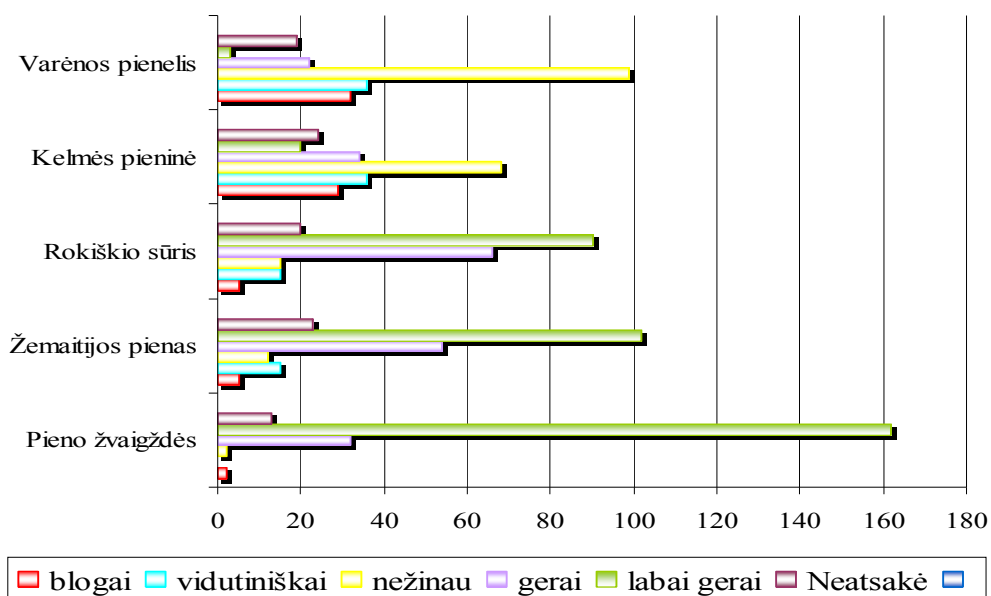


Paveikslas Nr. 23 Lietuvos pieno perdirbėjų užimamos rinkos dalys 2006 metais

Atliekant apklausą, klientų ir vartotojų buvo klausiama, kaip jie vertina kitus Lietuvos pieno produktų gamintojus, pagal šiuos kriterijus:

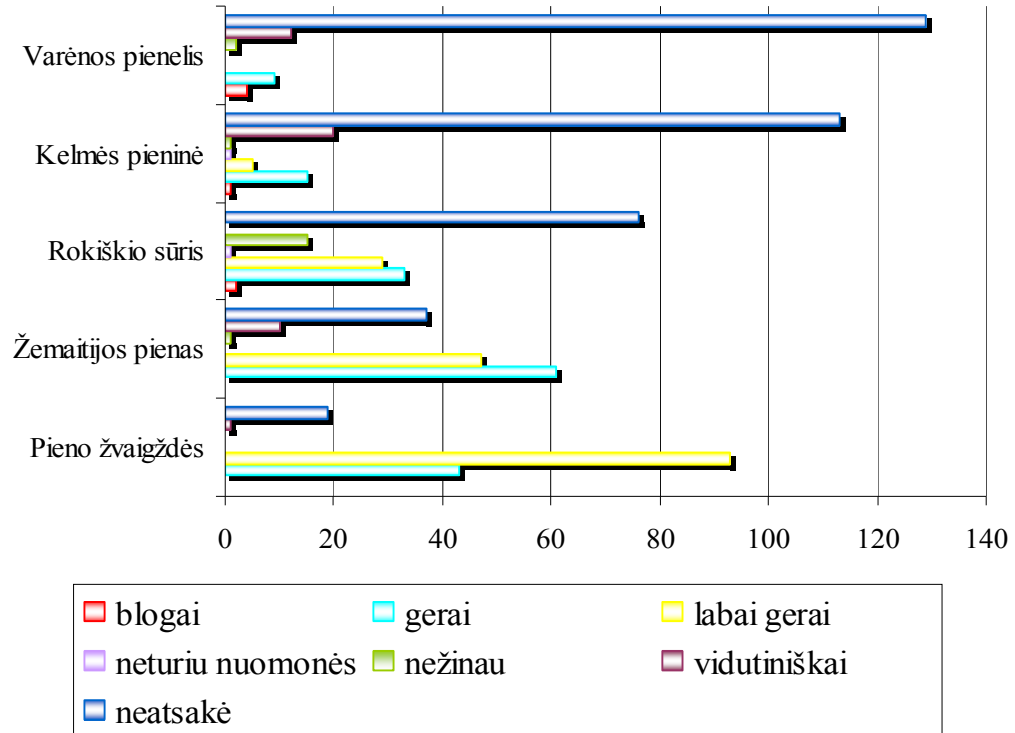
- Įmonės žinomumas (apklausti vartotojai ir klientai);
- Produktų kaina (apklausti vartotojai ir klientai);
- Produktų kokybė (apklausti vartotojai ir klientai);
- Vadybos darbas (apklausti klientai);
- Pristatymo kokybė (apklausti klientai);
- Produktų paklausa kliento parduotuvėje (apklausti klientai);
- Produktų skonis (apklausti vartotojai);
- Pakuotės patrauklumas (apklausti vartotojai).

Pieno produktų gamybos įmonių žinomumas vartotojų vertinimu

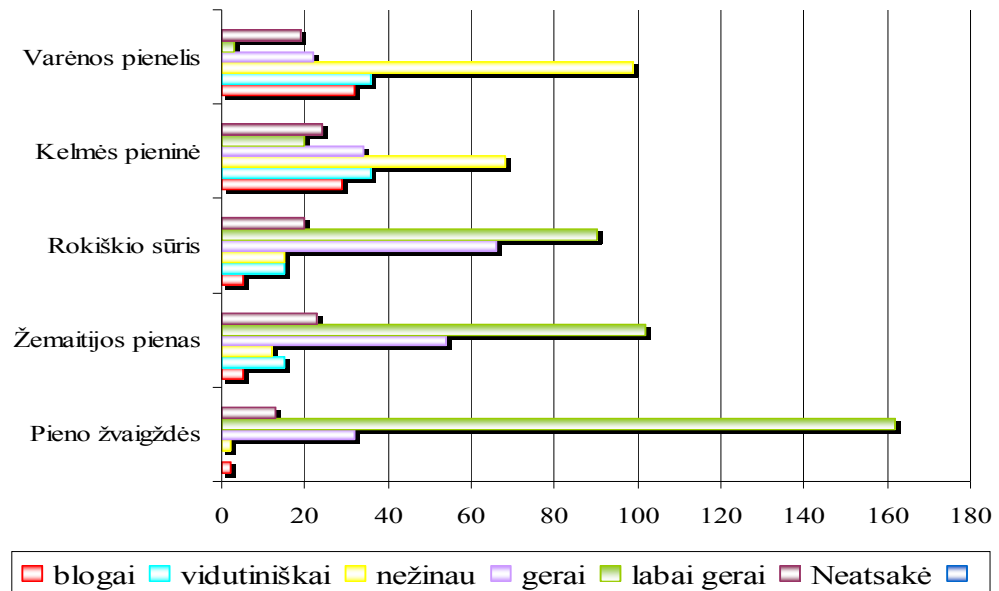


Paveikslas Nr. 24 matome, jog tiek vartotojai, tiek klientai iš 5 tirtų Lietuvos pieno produktų gamybos įmonių labiausiai žino tris: AB “Pieno žvaigždės”, AB ”Žemaitijos pienas” ir AB ”Rokiškio sūris”. Lyderio pozicijas respondentų vertinimu užima AB “Pieno žvaigždės”.

Pieno produktų gamybos įmonių žinomumas klientų vertinimu

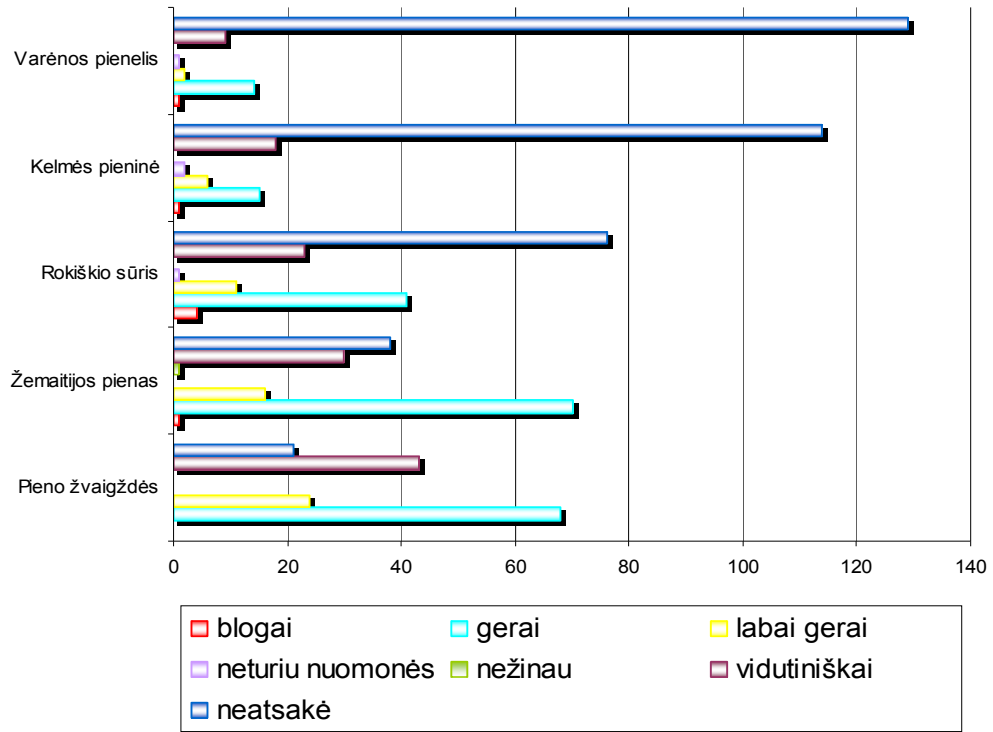


Pieno produktų gamybos įmonių žinomumas vartotojų vertinimu

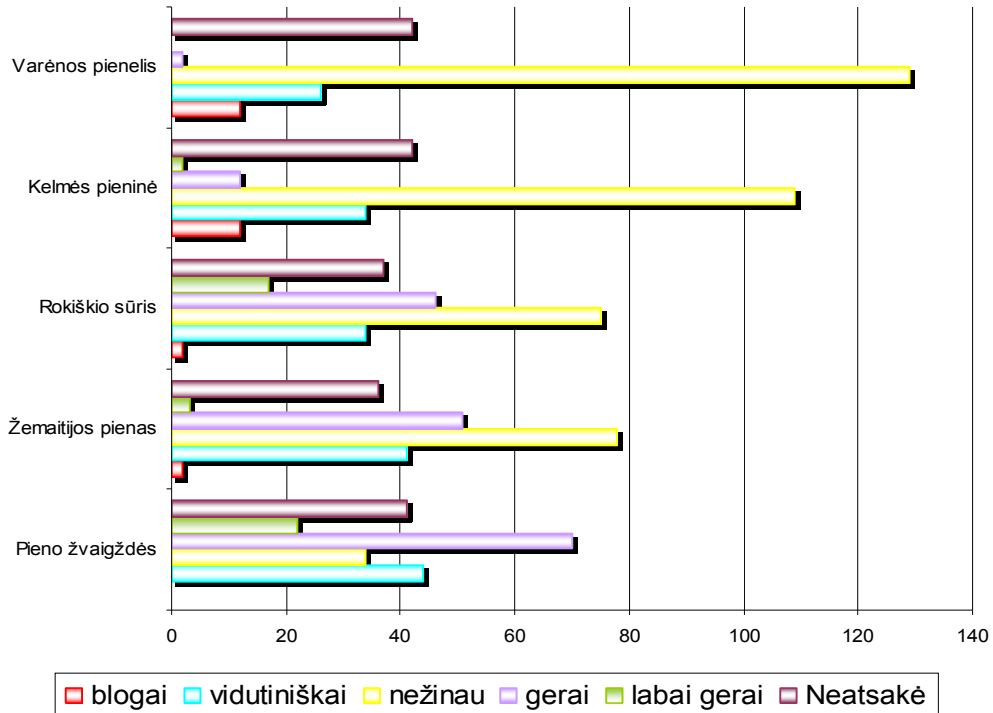


Paveikslas Nr. 24 Pieno produktų gamybos įmonių žinomumas vartotojų ir klientų vertinimu

Pieno produktų gamybos įmonių produktų kaina klientų vertinimu



Pieno produktų gamybos įmonių produktų kaina vartotojų vertinimu

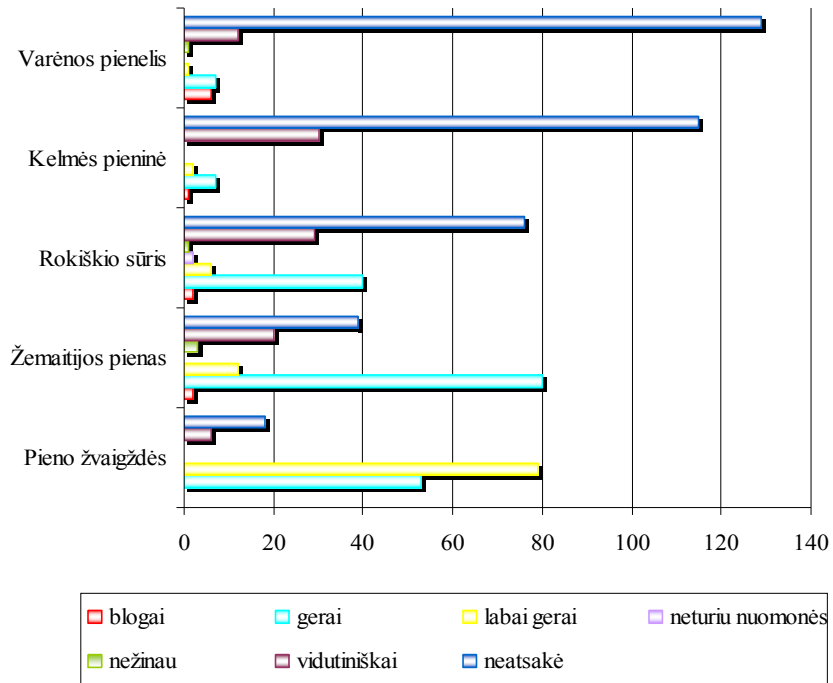


Paveikslas Nr. 25 Pieno produktų gamybos įmonių produktų kainų klientų ir vartotojų vertinimas

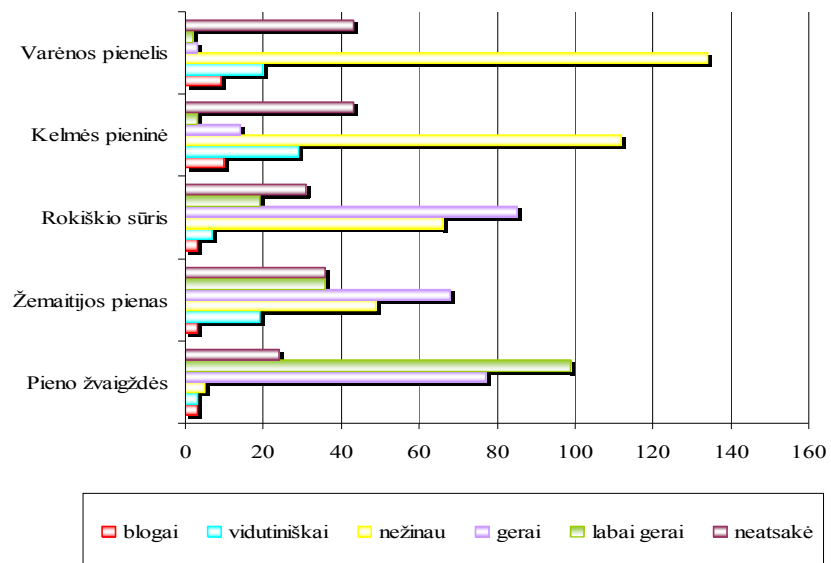
Tyrimas parodė (Paveikslas Nr. 25), kad tiek klientai, tiek vartotojai AB „Pieno žvaigždės“ produktų kainas vertina gerai, t.y., jos yra priimtinos.

Tiek klientai, tiek vartotojai labai gerai įvertino ir AB „Pieno žvaigždės“ produktų kokybę (Paveikslas Nr. 26).

**Pieno produktų gamybos įmonių produktų kokybė
klientų vertinimu**



**Pieno produktų gamybos įmonių produktų kokybė
vartotojų vertinimu**



Jei vartotojai ar klientai neatsakė į pateiktus klausimus ar parašė nežiną, galima daryti išvadas, kad šios įmonės nėra žinomos ir negali būti stiprios AB „Pieno žvaigždės“ konkurentės. Iš tyrimo rezultatų, tai pasakytina apie AB „Kelmės pieninė“ ir AB „Varėnos pienelis“.

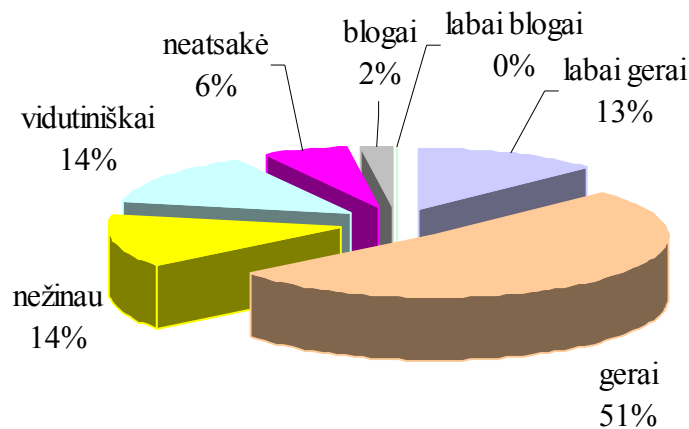
Pagal išskiriamas šešias konkuruojančių įmonių padėtis rinkoje (Pranulis, 1999), AB „Pieno žvaigždės“ būtų galima priskirti prie stiprių ar net dominuojančių įmonių. Tokios įmonės yra pakankamai savarankiškos. Jos pajėgios atremti konkurentų atakas ir ilgam yra įsitvirtinusios rinkoje.

Pagal P.Kotlerio (Kotleris, 2003) siūlomą rinkos dalių vertinimu pagrįsta konkurentų skirstymą, AB „Pieno žvaigždės“ būtų galima priskirti tarp įmonių lyderių ir persekiotojų.

Įmonės persekiotojos (užimančios apie 30% rinkos) turi visas galimybes tapti lyderiais. Gali didinti visą rinką, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą. Lyderių strategija leidžia pritraukti naujų pirkėjų ar senuosius paskatinti pirkti daugiau ir dažniau. Lyderiai konkuruoja ne kainomis, o naudodami kitas marketingo priemones. Įmonės – lyderės investuoja į prekės kokybės gerinimą ir reklamą.

Patys AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo padalinio darbuotojai savo įmonės konkurencingumą rinkoje vertina gerai (51%) ir labai gerai (13%). Duomenys pateikti Paveikslas Nr. 27

AB "Pieno žvaigždės" konkurencingumas rinkoje AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų vertinimu



Paveikslas Nr. 27 AB "Pieno žvaigždės" konkurencingumas rinkoje pardavimo padalinio darbuotojų vertinimu

Apie konkurencingumą daug pasako produkcijos asortimentas, vidaus rinkos imlumas, apsirūpinimas savos gamybos produktais, rinkos talpumas ir pan. Lietuvos perdirbimo įmonių

produkcijos asortimentas labai plečiasi, gaminama vis daugiau pridėtinę vertę turinčių gaminių, tokių kaip jogurtai, ledai, nenugriebto pieno produktai, tačiau vis dar daug gaminama ir balansinių sviesto produktų

Sviesto Lietuvoje gaminama 1,8 karto daugiau negu mūsų rinka pajėgi nupirkti, sūrių – 2 kartus daugiau, tačiau įvertinus, kiek šių produktų suvartoja Lietuvos ir kitų kraštų gyventojai, paaiškėja, kad mūsų žmonės mažai šių produktų perka dėl menkos perkamosios galios. Pvz., vienas ES-15 gyventojas vidutiniškai per 2003 m. suvartojo 4 kg sviesto, Lietuvos 3 kg, sūrio atitinkamai 18 ir 4 kg. (<http://www.manoukis.lt/index.php?s=530&m=1&z=27>)

4.4. AB „Pieno žvaigždės“ klientų analizė

Buvo apklausta 156 AB „Pieno žvaigždės“ klientai įvairiuose Lietuvos miestuose. Duomenys pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Apklaustų AB „Pieno žvaigždės“ klientų apibūdinimas

Anketoje pateiktas klausimas	Kelių gamintojų produktais prekiaujate			
	1	2-3	<3	
Apklauso rezultatai, vnt	25	70	61	
Apklauso rezultatai, proc	16%	45%	39%	
Anketoje pateiktas klausimas	Kur yra			
	Mieste	Mieste-lyje	Kaime	
Apklauso rezultatai, vnt	115	32	9	
Apklauso rezultatai, proc	76%	21%	6%	
Anketoje pateiktas klausimas	Laikas kiek prekiauja			
	Iki 1 metų	1 – 3 metus	4-6 metus	Daugiau kaip 6 metus
Apklauso rezultatai, vnt	5	38	43	70
Apklauso rezultatai, proc	3%	24%	28%	45%
Anketoje pateiktas klausimas	Dėl kokių priežasčių prekiauja PŽ produkcija			
	Žinomas rinkoje gamintojas	Pirkėjų pageidavimu	Kokybiška produkcija	Dėl asortimento įvairovės
Apklauso	65	34	73	88

rezultatai, vnt							
Apklauso rezultatai, proc	42%	22%	47%	56%			
Anketoje pateiktas klausimas	Kliento tipas						
	Sisteminė parduotuvė	Didelė nesisteminė parduotuvė	Vidutinė parduotuvė	Maža parduotuvė	Švietimo įstaiga	Maitinimo įstaiga	Turgaus prekybininkai
Apklauso rezultatai, vnt	30	14	53	42	5	5	7
Apklauso rezultatai, proc	19%	9%	34%	27%	3%	3%	4%

Pritaikius aritmetinio svertinio vidurkio skaičiavimo metodą, nustatyta, kad apklaustųjų įmonių prekybos AB „Pieno žvaigždės“ produktai vidutinė trukmė 5 metai.

Klientų klasifikavimas vidaus susitarimu ir metiniai pardavimai pateikti 5-oje lentelėje.

4.5. Pardavimų padalinio darbuotojai

Apklausoje dalyvavo 87 AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo padalinio darbuotojai.

8 lentelė

Apklaustų AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio darbuotojų apibūdinimas

Anketoje pateiktas klausimas	Lytis				
	<i>Moteris</i>	<i>Vyras</i>			
Apklauso rezultatai, vnt	58	29			
Apklauso rezultatai, proc	67%	33%			
Anketoje pateiktas klausimas	Karjera				
	<i>Padarė</i>	<i>Nepadarė</i>			
Apklauso rezultatai, vnt	29	58			
Apklauso rezultatai, proc	33%	67%			
Anketoje pateiktas klausimas	Amžius				
	iki 25	25-35 metai	35-45 metai	45-55 metai	daugiau kaip 55
Apklauso rezultatai, vnt	7	42	26	11	1
Apklauso rezultatai, proc	8%	48%	30%	13%	1%
Anketoje pateiktas klausimas	Veiklos sritis				
	Vadovas	Pardavimų	Logistikos	Operatorius,	Neatsakė

		specialistas	darbuotojas	apskaitininkas, kasininkas				
Apklauso rezultatai, vnt	9	50	17	10	1			
Apklauso rezultatai, proc	10%	57%	20%	11%	1%			
Anketoje pateiktas klausimas	Regionas							
	<i>Vilniaus regiono parduomų padalinys</i>	<i>Kauno regiono parduomų padalinys</i>	<i>Klaipėdos regiono parduomų padalinys</i>	<i>Panevėžio regiono parduomų padalinys</i>	Mažeikių regiono parduomų padalinys	Pieno žvaigždės parduomų administracija		
Apklauso rezultatai, vnt	27	10	19	8	18	5		
Apklauso rezultatai, proc	31%	11%	22%	9%	21%	6%		
Anketoje pateiktas klausimas	Darbo stažas							
	iki 1 metų	1-3 metai	3-5 metai	5-7 metai	7-10 metų	10-15 metų	15-20 metų	daugiau kaip 20 metų
Apklauso rezultatai, vnt	10	19	16	10	17	11	1	3
Apklauso rezultatai, proc	11%	22%	18%	11%	20%	13%	1%	3%

Pritaikius aritmetinio svartinio vidurkio skaičiavimo metodą, nustatyta, kad apklaustųjų amžiaus vidurkis 34 metai, o vidutinis darbo stažas AB "Pieno žvaigždės" – šiek tiek daugiau nei 6 metai. AB "Pieno žvaigždės" parduomų padalinys įkurtas 2003 metų pabaigoje, vadinasi dauguma darbuotojų dirbo AB "Pieno žvaigždžių" filialuose dar iki susikuriant parduomų padaliniui.

Skaudi šių dienų problema – darbuotojų ir kvalifikuotų specialistų trūkumas.

Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu.

Tyrimai rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų.

Tik vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra patenkintas savo darbu ir yra lojalus įmonei, kurioje dirba. Tai paaiškėjo, 2005 metais tyrimų agentūrai "TNS Gallup" apklausus 1.130 Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojų.

Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje. Pagal TRI*M lojalumo indeksą jis sudaro 48 balus. Latvijoje šis rodiklis yra 50 balų, Estijoje - 55 balai.

Labiausiai nemotyvuoti Lietuvoje yra statybos, gamybos ir socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojai. Aukščiausias yra švietimo sektoriaus darbuotojų lojalumas (TRI*M indeksas – 65 balai).

Lojalumu savo darbovietai nepasizymintys lietuviai per mažiau nei porą metų tapo dar menčiau prisirišę ir prie įmonės, kurioje dirba, ir prie atliekamo darbo, rodo žiniasklaidos ir rinkos tyrimų bendrovės "TNS Gallup" atliktas tyrimas. Tyrėjų teigimu, darbdaviams tai turėtų būti signalas, jog reikia skirti daugiau dėmesio darbuotojų suinteresuotumui (Agnė Kriščiukaiytė. Verslo žinios. 2005 10 04).

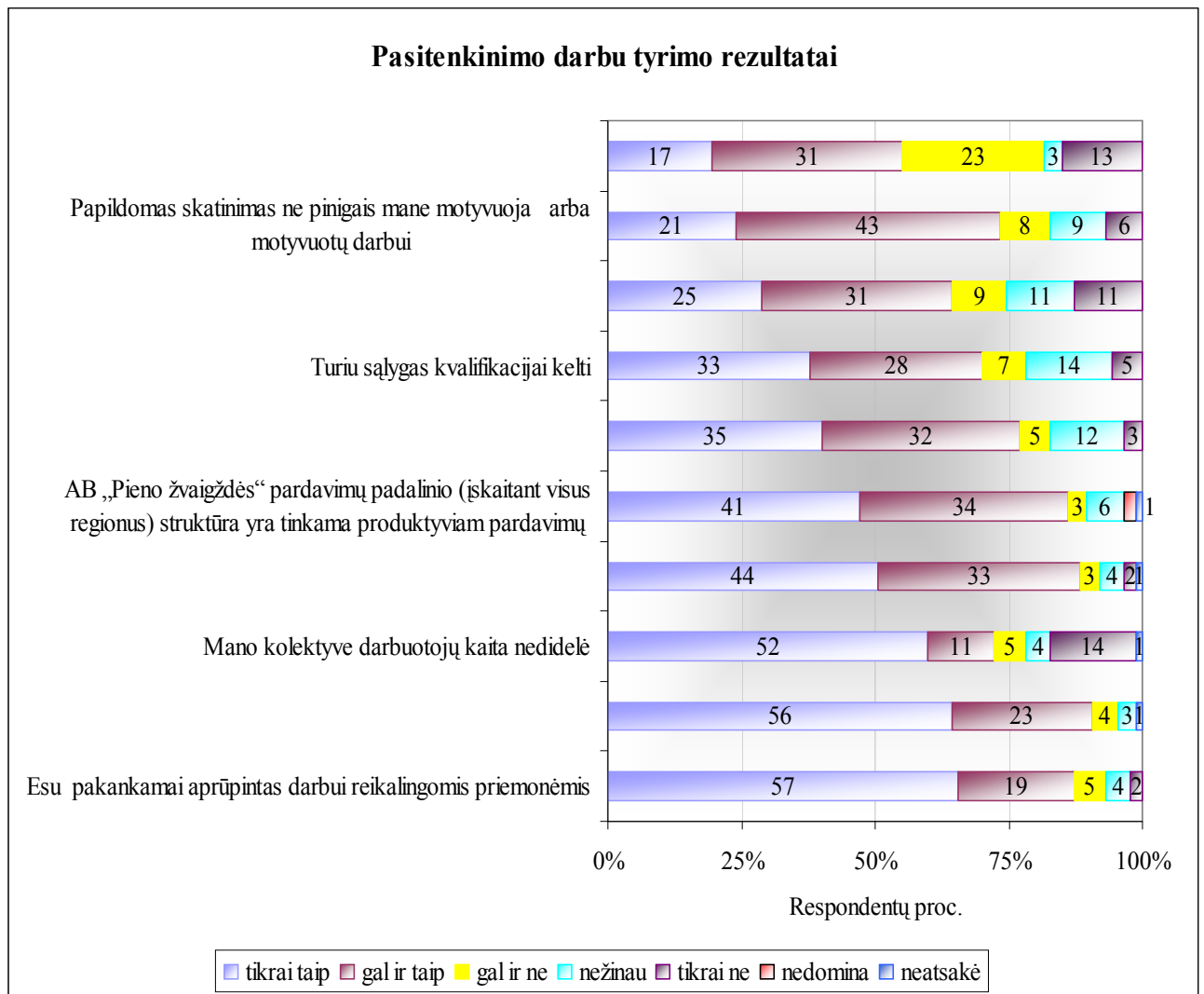
Pasitenkinimas yra tik vienas iš prisirišimą skatinančių veiksnių. Kitas svarbus veiksnys – motyvacija. Norint atsakyti į daugelį klausimų: kodėl vieni darbuotojai išvyksta į kitas darbo rinkas, o kiti lieka, kaip su esamais žmogiškaisiais ištekliais galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų, vertėtų nagrinėti prisirišimo, bet ne pasitenkinimo sąvoką.

Pasitenkinimas + Motyvacija = Prisirišimas

Be abejonės, geras darbuotojas – didelis turtas, jo praradimas – didelė netektis. Įmonės kuria ir taiko begales darbuotojų lojalumo ugdymo ir motyvacijos programų (Lietuvos darbuotojų prisirišimas. Lina Paukštytė. „Vadovo pasaulis“.2005 Nr.11)

Tyrimai taip pat rodo, jog darbo vietos pakeitimas sukelia vieną didžiausių stresų. Taigi natūralu, kad net ir nepatenkintam darbuotojui darbo keitimas neretai yra kraštutinis, stresinis sprendimas.

Atliekant AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų anketinę apklausą, buvo pateikta keletas klausimų darbuotojų pasitenkinimui darbu ištirti (Paveikslas Nr. 28).



Paveikslas Nr. 28AB "Pieno žvaigždės" pardavimų padalinio darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą.

20% apklaustų darbuotojų sutinka, kad jų indelį į darbą kompensuoja jų gaunamas atlygis ir beveik du trečdaliai tvirtina, kad jiems patinka dirbti AB „Pieno žvaigždės“. Ir tai rodo jų pasitenkinimą ir prisirišimą.

Personalo direktoriaus teigimu, nuo 2006 metų įmonėje pradėta įgyvendinti nauja investicijų kryptis – ugdoma įmonės darbuotojų kompetencija. Įmonės vadovai supranta, kad šiandien įmonė nebūtų stipri ir žinoma jei ne darbuotojai, kurie planuoja ir priima sprendimus, atlieka kasdienes

užduotis. Jų dėka AB “Pieno žvaigždės“ pastaraisiais metais pakilo į lyderių gretas Centrinėje ir Rytų Europoje.

Mokymai ne tik suteikia naujų žinių, bet ir pakelia darbuotojo vertę. Tai labai svarbu. Darbuotojai jaučiasi vertinami, svarbūs, nes į juos investuojama, be to, tai dar vienas plusas jiems, kaip specialistams. Organizacija, nesirūpinanti savo darbuotojų tobulėjimu, ne tik rizikuoja prarasti gerus darbuotojus, bet ir netenka konkurencinio pranašumo. Investicijos darbuotojams mokytis atsiperka, bet tai turi būti daroma kryptingai ir racionaliai. Beveik 40% apklaustų darbuotojų tvirtai sutinka, kad turi sąlygas kvalifikacijai kelti, 30% nėra tuo tikri. 51% apklaustų darbuotojų galimybė kelti kvalifikaciją motyvuoja arba motyvuotų geriau dirbti (Paveikslas Nr. 29).

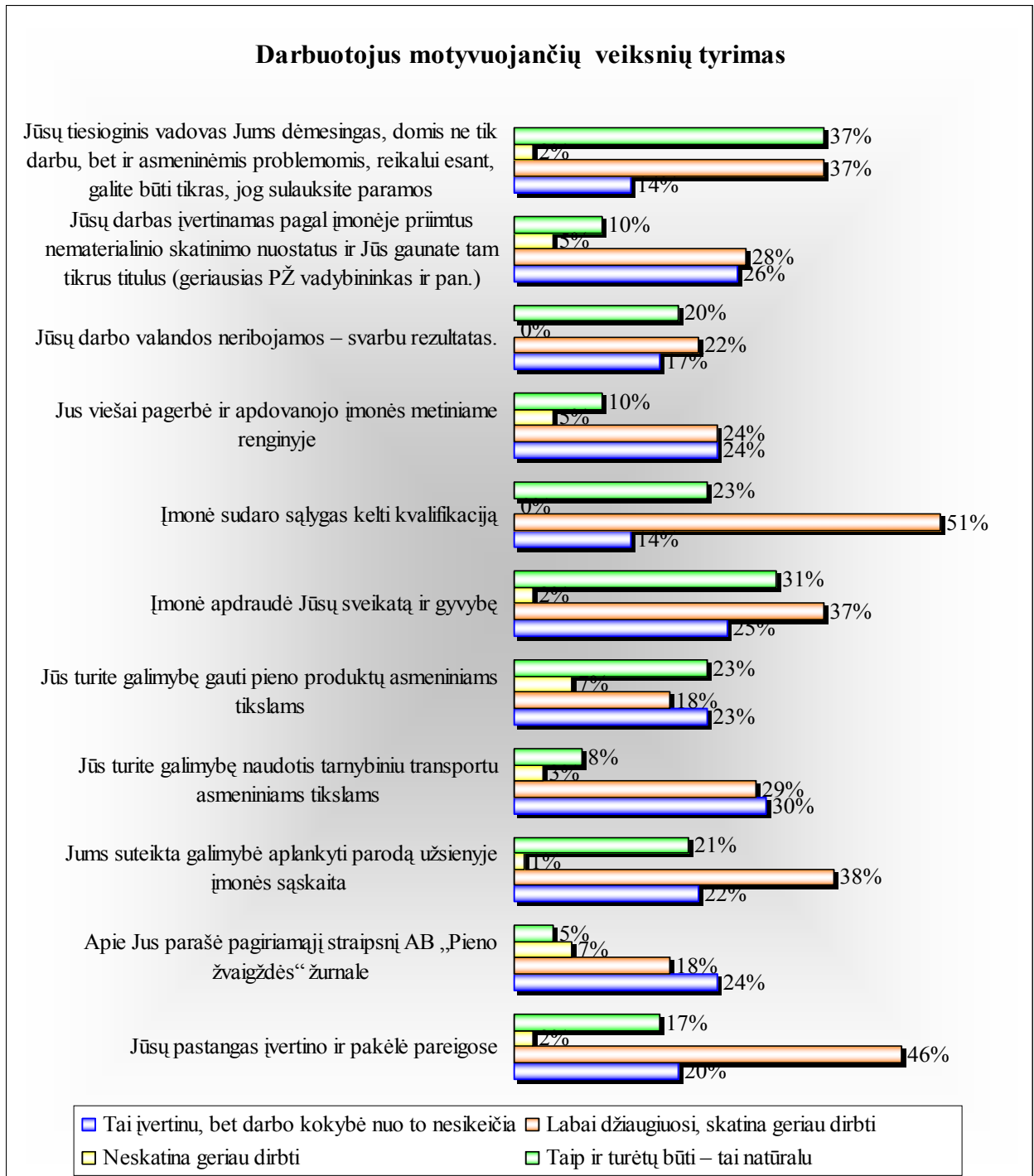
9-oje lentelėje pateikti apklausos duomenys atspindi kaip pardavimų darbuotojai dešimtbalėje sistemoje vertina kai kuriuos motyvuojančius veiksnius, įvykius, galimybes ir pan.

9 lentelė

Kai kurių motyvuojančių veiksnių svarbumo AB “Pieno žvaigždės” pardavimų padalinio darbuotojams tyrimo rezultatai

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Neatsakė
Saugumas dėl ateities darbe	2%				6%	6%	3%	8%	16%	59%	
Įdomus darbas					5%	6%	5%	11%	16%	57%	
Tinkamos fizinės darbo sąlygos				1%	3%	3%	5%	10%	21%	54%	2%
Šilti santykiai kolektyve					3%	2%	6%	16%	21%	52%	
Operatyvus problemų sprendimas				1%	3%	7%	2%	10%	25%	51%	
Nuolatinis grįžtamasis ryšys	2%		1%		5%	7%	7%	13%	15%	49%	1%
Galimybė kelti kvalifikaciją	2%				11%	2%	5%	13%	20%	47%	
Informacija apie bendrovės rezultatus, padėtis rinkoje, ateities planai		1%	2%		7%	5%	5%	10%	26%	43%	1%
Galimybė pateikti pasiūlymus, išsakyti savo nuomonę					8%	3%	3%	16%	26%	43%	
Galimybė padaryti karjerą	5%	5%		1%	10%	5%	2%	16%	20%	36%	1%
Naujos užduotys, iššūkiai	1%	5%	1%	2%	3%	5%	5%	15%	28%	36%	
Darbas grupėje		1%		1%	10%	6%	10%	20%	18%	33%	
Vasaros sporto šventės	3%	2%	7%	1%	10%	5%	13%	16%	11%	30%	1%
Lenktyniavimas tarp regionų	5%	7%	1%	5%	10%	5%	5%	13%	21%	30%	
Įvairios šventės kolektyve	2%	1%	1%	1%	9%	5%	15%	21%	17%	28%	
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	2%		1%	5%	11%	5%	6%	17%	29%	24%	

Vienas iš „Pieno žvaigždžių“ vadovybės prioritetų – darbuotojų saugumo užtikrinimas ir nuolatinis jų pajamų didinimas. Visi darbuotojai yra apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų. Draudimo apsauga galioja 24 valandas per parą. Paveikslas Nr. 29 matoma, kad įmonės rūpestį jų saugumo vertina ir tai juos skatina geriau dirbti 37% apklaustų darbuotojų, 31% mano, kad tai nieko motyvuojančio, taip ir turėtų būti.



Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai AB “Pieno žvaigždės” darbuotojus motyvuoja arba motyvuotų:

- Galimybė kelti kvalifikaciją (51%);
- Pastangų įvertinimas ir pakėlimas pareigose (46%);
- Galimybė aplankyti parodą užsienyje įmonės sąskaita (38%);
- Tiesioginio vadovo dėmesingumas (37%) (tokia pati dalis respondentų tai įvertino ir kaip natūralų, savaime suprantamą reiškinį);
- Įmonės sąskaita apdrausta gyvybė ir sveikata (37%);
- Tam tikrų titulų suteikimas (28%).

4.6. Vartotojai

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

10 lentelė

Apklaustų vartotojų apibūdinimas

Anketoje pateiktas klausimas	Gyvenama vieta					
	<i>Mieste</i>	<i>Miestelyje</i>	<i>Kaime</i>			
Apklaustos rezultatai	93%	4%	2%			
Anketoje pateiktas klausimas	Šeimyninė padėtis					
	<i>Vedęs/ ištekęjusi</i>	<i>Nevedęs/ netekėjusi</i>	<i>Išsituokęs/ (-usi)</i>	<i>Našlys/ našlė</i>		
Apklaustos 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>	
Apklaustos 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>
Apklaustos 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>	
Apklaustos rezultatai	27%	28%	39%	5%	1%	

Klausimu apie pieno produktų pirkimą, buvo nustatyta, jog 91% apklaustųjų ir perka, ir vartoja pieno produktus. Visi apklaustieji, kurie atsakė, jog nevartoja, teigė tai darą todėl, kad nemėgsta pieno produktų. Pastebėta, jog visi respondentai perkantys, bet nevartojantys pieno produktų, buvo moterys, o tuo tarpu vyrai, kurie nevartoja pieno produktų, jų ir neperka. Tarp perkančių ir vartojančių taip pat didžioji dalis moterų ir tai nieko nuostabaus, nes pagrindinis maisto produktų pirkėjas ir yra moteris.

Perku ir vartoju	Perku, bet nevartoju	Neperku ir nevartoju	Neperku, nes nuperka kiti šeimos nariai, bet vartoju
91%	5%	2%	2%

Neperkantiems ir nevartojantiems pieno produktų respondentams, apklausos tęsti nebereikėjo, todėl tolesnėje apklausoje dalyvavo 98% respondentų arba 206 žmonės.

Kadangi dauguma respondentų ir perka, ir vartoja produktus, toliau nagrinėjama žmonių elgsena perkant pieno produktus. Be to, formuojant pardavimų padalinio strategija ir yra aktualu išnagrinėti kas formuoja respondentų apsisprendimą pirkti.

Pieno produktų pirkimo dažnumui nustatyti buvo skirtas septintas anketos klausimas. Apibendrinti rezultatai pateikti 11-oje lentelėje. Pirkimo dažnumo procentas paskaičiuotas nuo visų tą pieno produktų grupę perkančių respondentų atsakymų.

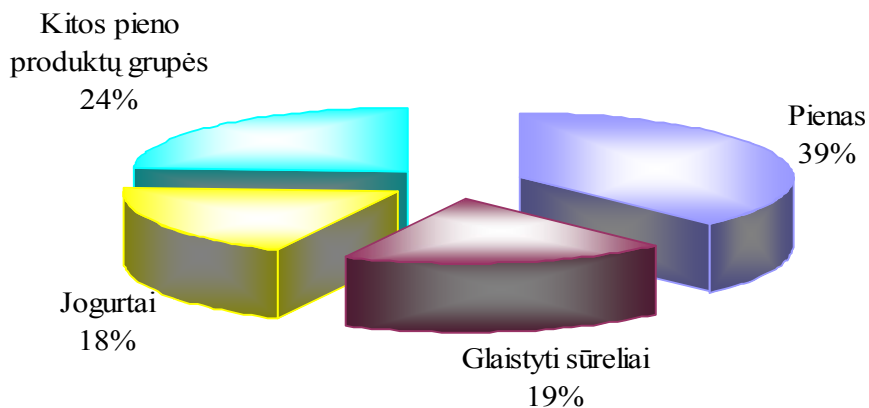
11 lentelė

Pieno produktų pirkimo dažnumas

Produktų grupė	Kasdien	Kelis kartus per savaitę	Kartą per savaitę	Kelis kartus per mėnesį	Visai nepirkau
Pienas	19%	44%	20%	13%	3%
Kefyras	2%	24%	22%	36%	16%
Varškė	2%	24%	22%	36%	16%
Grietinė	2%	34%	49%	11%	3%
Jogurtai	9%	42%	26%	18%	4%
Glaistyti sūreliai	10%	31%	21%	28%	10%
Fermentinis ir lydytas sūris	2%	20%	46%	27%	5%
Sviestas ir tepūs riebalų mišiniai	2%	13%	42%	38%	5%
Desertai	1%	10%	17%	40%	33%
Pieno ir jogurtiniai gėrimai	1%	15%	18%	44%	22%

Pirmajame kasdien perkamų produktų trejetuke atsiduria pienas, jogurtai ir glaistyti sūreliai (Paveikslas Nr. 30) Didžioji dalis šiuos produktus perkančių respondentų yra turintys vaikų.

Pieno produktai, kuriuos respondentai perka kasdien



Paveikslas Nr. 30 Kasdien vartotojų perkami pieno produktai

Kelis kartus per savaitę ir kelis kartus per mėnesį perkamų produktų įvairovė didesnė (12 lentelė).

12 lentelė

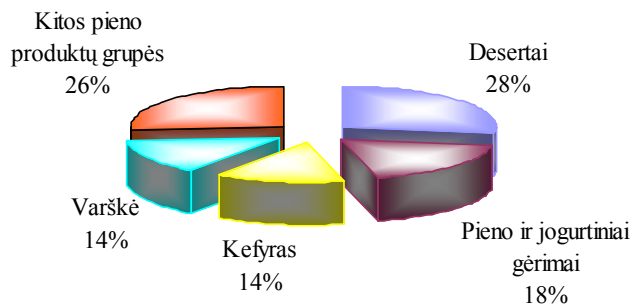
Kelis kartus per savaitę ir kelis kartus per mėnesį perkami pieno produktai

Produktų grupė	Kelis kartus per savaitę perkamų produktų dalis	Produktų grupė	Kelis kartus per mėnesį perkamų produktų dalis
Pienas	17%	Pieno ir jogurtiniai gėrimai	15%
Jogurtai	17%	Desertai	14%
Grietinė	13%	Sviestas ir tepūs riebalų mišiniai	13%
Glaistyti sūreliai	12%	Kefyras	12%
Kefyras	9%	Varškė	12%
Varškė	9%	Glaistyti sūreliai	10%
Fermentinis ir lydytas sūris	8%	Fermentinis ir lydytas sūris	10%
Pieno ir jogurtiniai gėrimai	6%	Jogurtai	6%

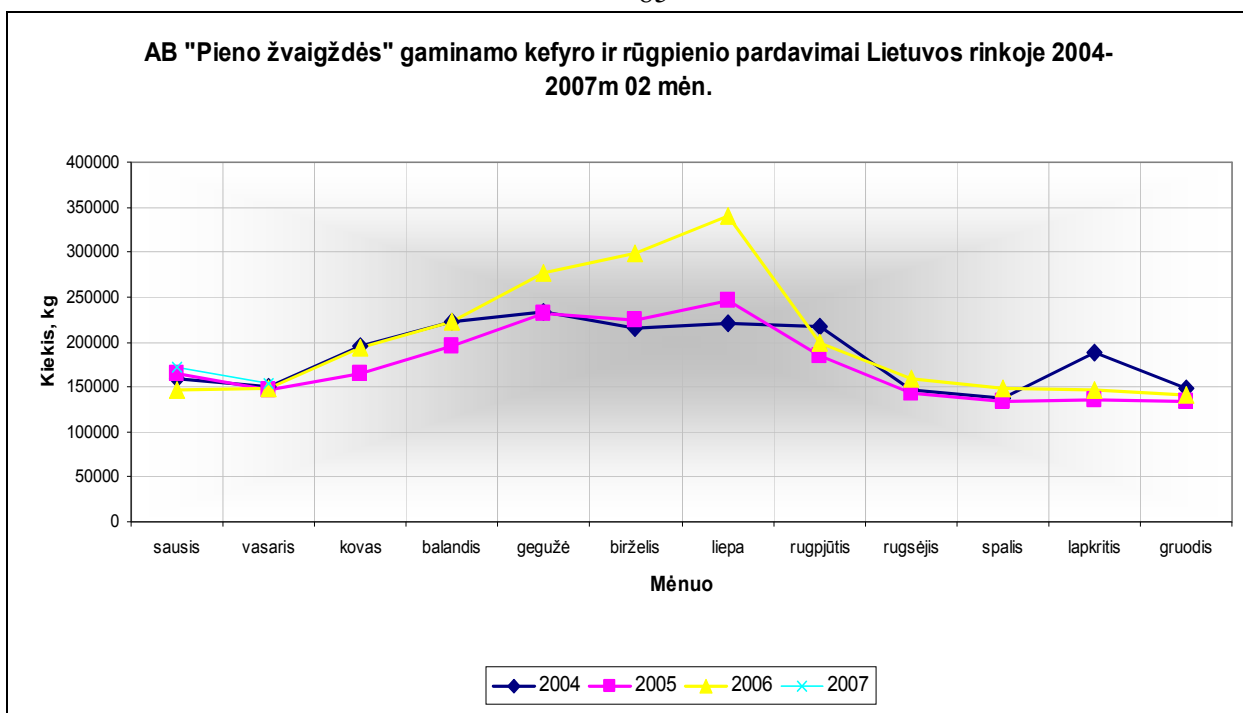
Produktų grupė	Kelis kartus per savaitę perkamų produktų dalis	Produktų grupė	Kelis kartus per mėnesį perkamų produktų dalis
Sviestas ir tepūs riebalų mišiniai	5%	Pienas	5%
Desertai	4%	Grietinė	4%

Tarp per paskutinį mėnesį nepirktų pieno produktų, didžiausią dalį sudaro desertai, pieno ir jogurtiniai gėrimai, kefyras bei varškė (Paveikslas Nr. 31). Kefyras yra sezoninė prekė. Kadangi apklausa atlikta kovo mėnesį kai dar neprasidėjęs šaltibarščių gaminimo ir valgymo metas, kefyras ir papuolė į per paskutinį mėnesį nepirktų produktų pirmą ketvertuką. Kefyro ir rūgpienio pardavimus labai lemia sezoniškumas. Pardavimų pokyčiai matomi Paveikslas Nr. 32.

Pieno produktai, kurių respondentai per paskutinį mėnesį nepirko

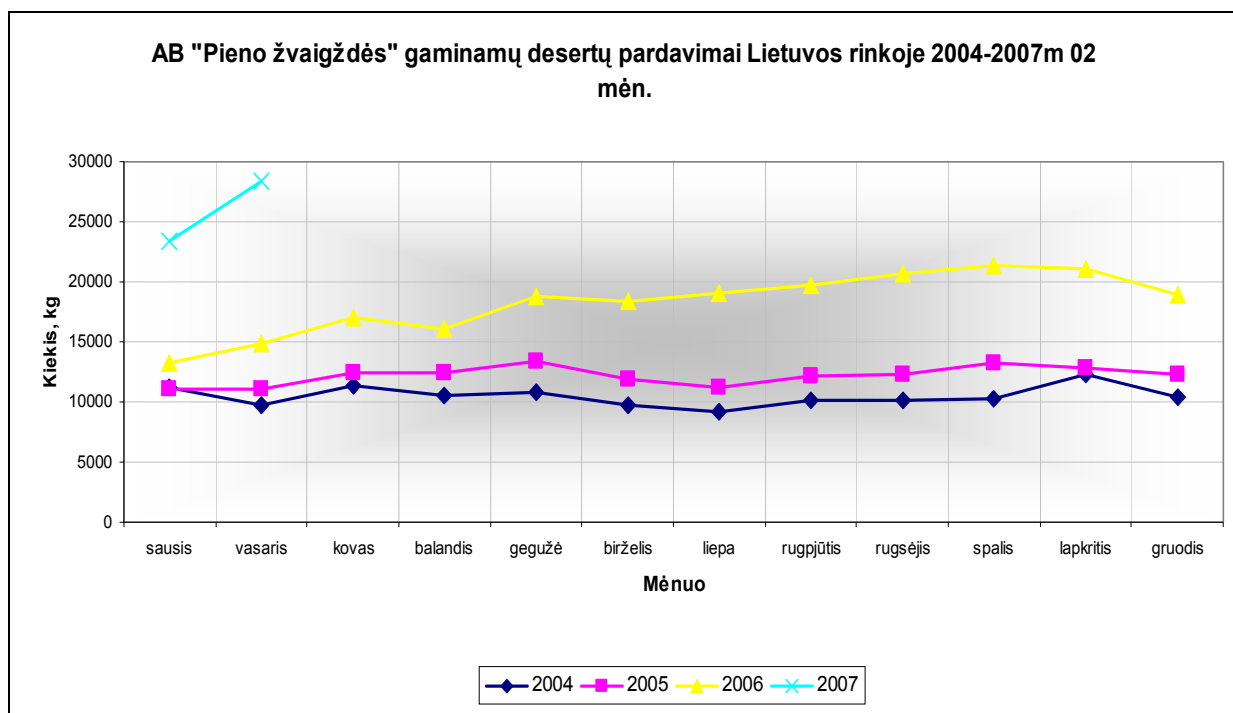


Paveikslas Nr. 31 Vartotojų per paskutinį mėnesį nepirkti pieno produktai



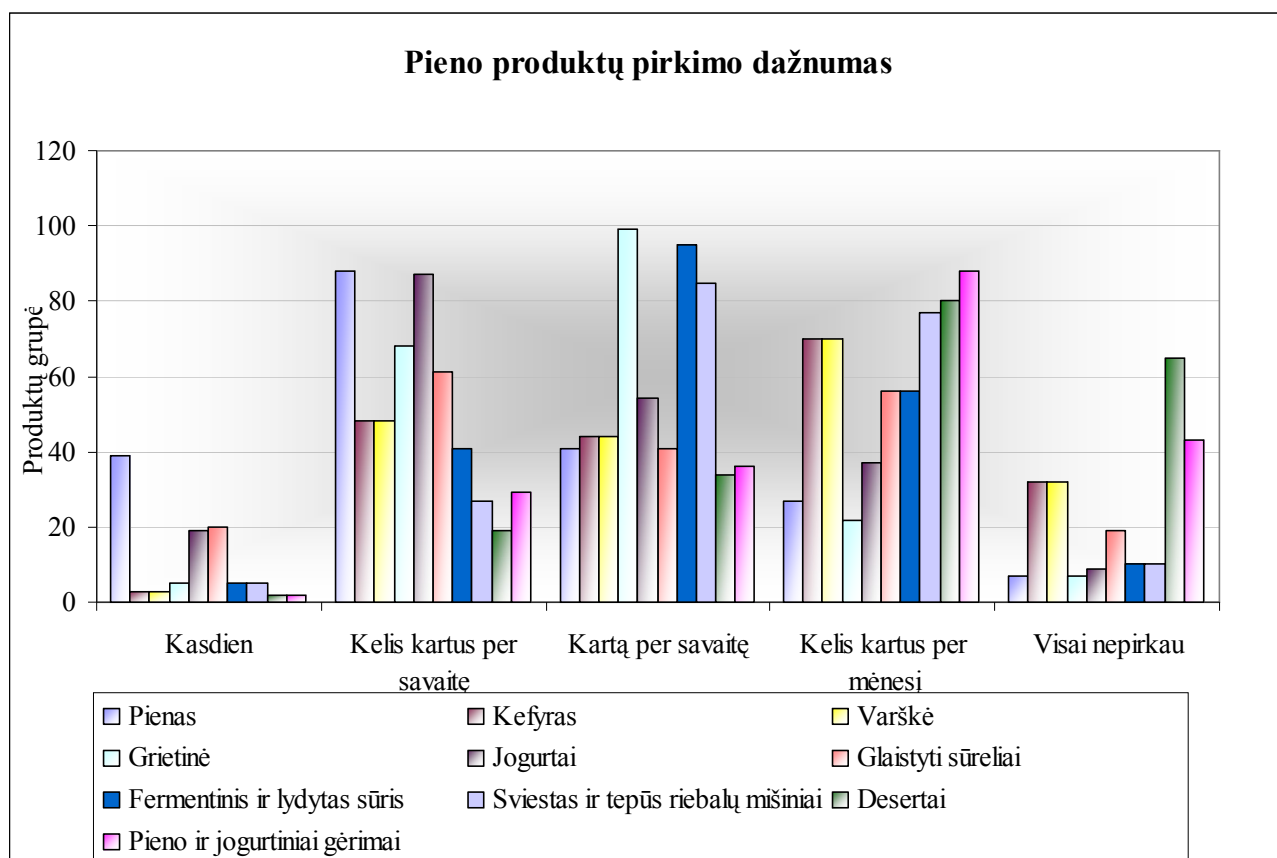
Paveikslas Nr. 32 AB "Pieno žvaigždės" gaminamo kefyro ir rūgpienio pardavimai Lietuvos rinkoje 2004-2007 02 mėn.

Gan netikėtas rezultatas buvo tai, jog net 28% tarp per paskutinį mėnesį nepirktų pieno produktų sudarė desertai. 2004-2006 metų AB „Pieno žvaigždės“ desertų pardavimų analizė rodo, kad desertų pardavimai Lietuvoje kasmet auga (Paveikslas Nr. 33).



Paveikslas Nr. 33 AB "Pieno žvaigždės" gaminamų desertų pardavimai Lietuvos rinkoje 2004-2007m. vasario mėn.

Apibendrinta tirtų pieno produktų pirkimo dažnumo analizė pateikta Paveikslas Nr. 34.



Paveikslas Nr. 34 Vartotojų tyrimo išvados apie pieno produktų pirkimo dažnumą

Siekiant identifikuoti pieno produktų vartotojų strategiją bei ją lemiančius veiksnius, buvo norima sužinoti, veiksnius, įtakojančius sprendimą pirkti vienokius ar kitokius pieno produktus.

Apibendrinti rezultatai pateikti 13-oje lentelėje. (procentai išvesti pagal svarbumą).

13 lentelė

Veiksniai, įtakojančys 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%

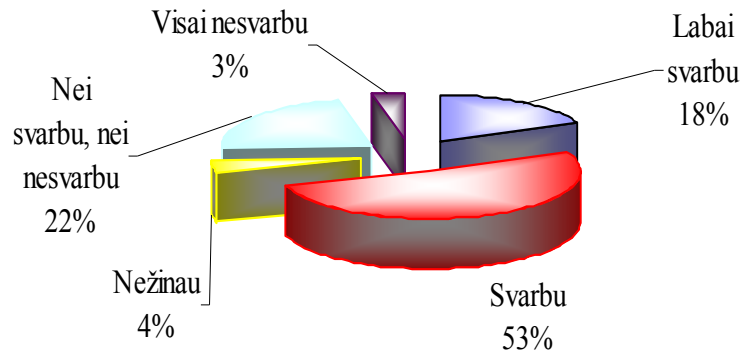
Kriterijus	Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nei svarbu, nei nesvarbu	Visai nesvarbu
Aplinkinių, šeimos narių įtaka	3%	8%	2%	7%	11%
Patogi pakuotė	3%	10%	9%	7%	3%
Ilgas tinkamumo vartoti terminas	2%	5%	16%	9%	15%
Prekės ženklas (brandas)	1%	5%	13%	12%	15%
Graži pakuotė	1%	6%	17%	12%	9%
Reklama	0,25%	4%	8%	13%	22%

Į labiausiai svarbių veiksnių perkant pieno produktus trejetuką papuolė pieno produktų kokybė, skonis ir sveikumas bei saugumas. AB „Pieno žvaigždės“ su savo koncepcija „Sveikam gyvenimui“ žengia koja kojon su vartotojų poreikiais. Kasmet sukuriama naujų produktų, diegiamos naujos technologijos, keičiamos pakuotės ir t.t. AB „Pieno žvaigždės“ gaminami jogurtai BIOS ir BIOLA pirmieji Lietuvoje įgavo teisę oficialiai vadintis ekologiškais. Vadovaujantis ES direktyvomis, ekologišku produktu gali būti vadinamas tik toks, kuris yra pagamintas iš sertifikuotos žaliavos. Ekologiškas pienas yra perkamas iš sertifikuotų ūkių, nenaudojančių trąšų, karves šeriančių tik švariais, natūraliais pašarais.

Netikėtas buvo rezultatas kai reklama atsidūrė paskutinėje vietoje pagal svarbą tarp veiksnių, darančių įtaką renkantis produktus. Atitinkamai reklamą respondentai pažymėjo pirmoje vietoje tarp visiškai nesvarbių veiksnių. Plačiau reklamos svarba ir įtaka analizuojama 3.4.4. skyriuje.

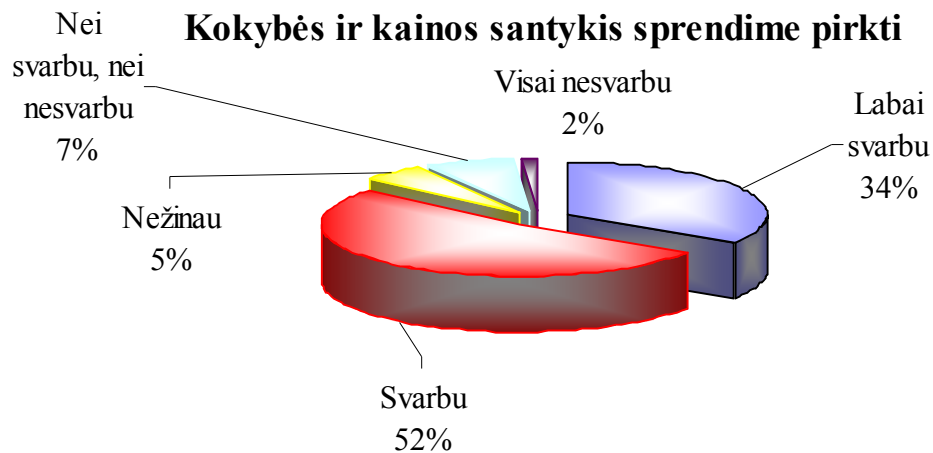
Kaip taisyklė, dažniausiai esame linkę manyti, kad pagrindinis skatinimo pirkti veiksnys yra kaina. Ir iš tiesų, daugiau kaip pusė respondentų, vertinusių kainos svarbumą pirkimo procese, tai patvirtino (Paveikslas Nr. 35)

Kainos įtaka sprendimui pirkti



Paveikslas Nr. 35 Kainos įtaka sprendimui pirkti

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



Paveikslas Nr. 36 Kokybės ir kainos santykis sprendime pirkti

Dvyliktajame vartotojų anketos klausime buvo pateikti teiginiai ir siekiama patikrinti kaip dažnai respondentai taip elgiasi rinkdamiesi pieno produktus (14 lentelė).

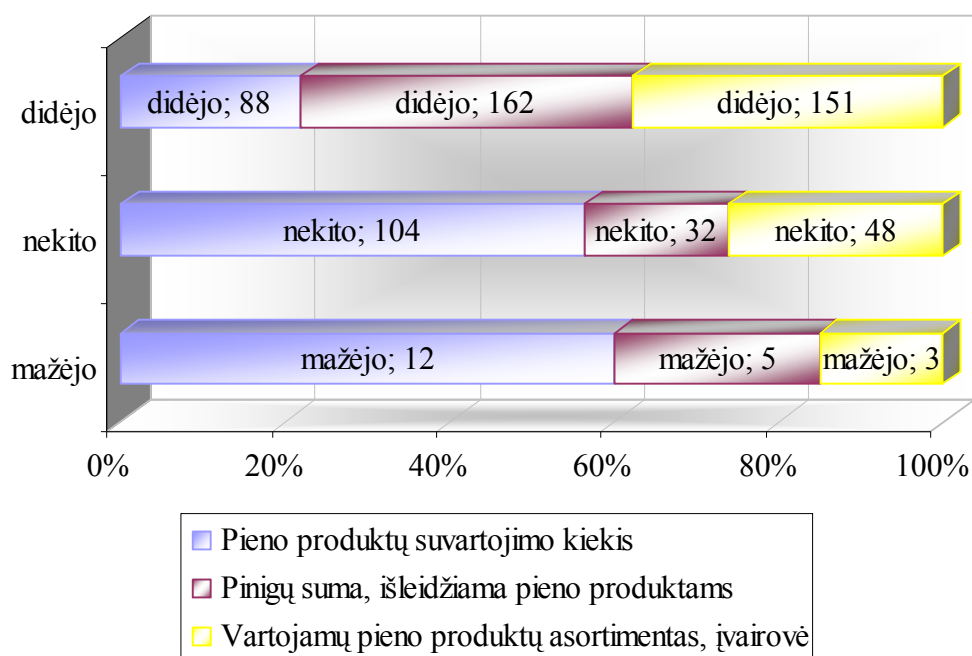
Tam tikro respondentų elgesio, renkantis pieno produktus, tyrimo rezultatai

Teiginiai	Visada	Dažniausiai	Nežinau	Kartais	Niekada
Perku skaniausią produktą	41%	35%	4%	12%	7%
Perku tik patikimo gamintojo pieno produktus	46%	41%	6%	7%	0%
Perku tik gerai žinomo pavadinimo ir išbandytus pieno produktus	29%	66%	2%	3%	0%
Perka tą produktą, kuris turi teigiamą įtaką sveikatai	16%	53%	10%	17%	4%
Perku tik to paties gamintojo produktus	14%	58%	5%	14%	9%
Perku tą produktą, kurio galiojimo laikas pakankamai ilgas	7%	16%	9%	36%	31%
Ieškau ir išbandau naujus pieno produktus	4%	7%	5%	74%	11%
Dažnai perku gerai žinomą ir išbandytą pieno produktą, bet kartais mėgstu išbandyti ir naujus gaminius	10%	35%	2%	53%	0%
Perku tą produktą, kuris dalyvauja akcijoje	3%	15%	7%	58%	18%
Perku tą produktą, kurio kaina yra mažiausia	2%	10%	9%	41%	40%
Perku tą produktą, kuris reklamuojamas	0%	5%	13%	60%	23%
Perku patrauklaus, man patinkančio pavadinimo produktą	9%	24%	10%	26%	30%
Visų gamintojų pieno produktai vienodi	0%	6%	26%	12%	56%
Nesirenku, perku pirmą pasitaikiusį	0%	3%	2%	7%	89%

Žalsvai pažymėta kaip kiekvieną teiginį įvertino didžiausia dalis vartotojų. Taigi rinkdamiesi 41% vartotojų visada ir 35% dažniausiai renkasi skaniausią produktą. 66% atsakiusių dažniausiai perka tik gerai žinomo pavadinimo ir išbandytus pieno produktus, 53% dažniausiai perka tą produktą, kuris turi teigiamą įtaką sveikatai, 58% perka tik to paties gamintojo produktą. Kalbant apie ilgo galiojimo produktus, didžiausia dalis vartotojų buvo atsakiusių, jog perka juos kartais (36%). Pasitvirtino ankstesniuose klausimuose išryškėjusi tendencija, kad vartotojai nepasiduoda reklamos įtakai ir 60% atsakiusių teigimu, jie tik kartais perka reklamuojamus produktus. Įdomu pastebėti, kad 6% manančių, jog visų gamintojų pieno produktai dažniausiai vienodi ir 3% tų, kurie atsakė, jog perka pieno produktus nesirinkdami, yra vyrai.

Keturioliktuoju vartotojų apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti vartotojų paskutinių trijų metų pieno produktų suvartojimo tendencijas. Rezultatas matomas Paveikslas Nr. 37. Didžioji dalis apklaustųjų nurodė, kad ir pieno produktų suvartojimo kiekis, ir pinigų suma, išleidžiama pieno produktams ir pats vartojamų produktų asortimentas didėjo. Į klausimą apie pieno produktų suvartojimo kiekį, beveik pusė respondentų atsakė, jog jis nekito, tačiau pinigų suma, išleidžiama pieno produktams, jau tik 16% respondentų teigimu nekito. Įvertinus AB „Pieno žvaigždės“ produktų kainų pokyčius pastaraisiais metais, galima daryti prielaidą, jog vartotojai susidūrė su pieno produktų brangimu ir, už tą patį kiekį, turėjo mokėti brangiau.

Paskutinių trijų metų tendencijos



Paveikslas Nr. 37 Paskutinių trijų metų pieno produktų suvartojimo tendencijos vartotojų apklausos duomenimis

AB „Pieno žvaigždės“ produktų vidutinė pardavimų kaina per pastaruosius trejus metus didėjo beveik visų produktų grupių (4 lentelė), tačiau didėjo ir parduodamas kiekis (3 lentelė)

4.7. Pardavimų padalinio SSGG matrica

Atlikusi pardavimų padalinio veiklos ir marketingo analizę, apibendrinusi respondentų nuomonę, sudariau pardavimų padalinio stiprybių-silpnybių-galimybių-grėsmių (SSGG) matricą.

15 lentelė

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio SSGG matrica

Eil. Nr.	STIPRYBĖS	Eil. Nr.	SILPNYBĖS
1.	Įmonės žinomumas	1.	Sudėtinga, netobula logistikos sistema
2.	Stipri, dominuojanti konkurencinė pozicija	2.	Didelė vairuotojų, sandėlių darbuotojų kaita
3.	Platus, vartotojų poreikius tenkinantis asortimentas	3.	Didelis ir smulkus asortimentas, didinantis logistikos ir transportavimo kaštus
4.	Kokybiški ir skanūs ir sveiki produktai	4.	Nepatraukli, neinformatyvi interneto svetainė
5.	Pardavimų padalinio struktūra tinkama produktyviam pardavimų veiklos organizavimui	5.	Pardavimus vykdo AB „Pieno žvaigždės“ filialai. Jų, o ne PŽ vardu išrašomos sąskaitos-faktūros klientams.
6.	Patyrę pardavimų specialistai, kurių daugumai patinka darbas AB „Pieno žvaigždės“ ir yra prisirišę prie įmonės	6.	Trumpas produktų realizacijos laikas
7.	AB „Pieno žvaigždės“ investuoja į darbuotojų kompetenciją.	7.	Didelis smulkių klientų skaičius. Produktų pristatymas jiems didina pardavimų ir transportavimo kaštus.
8.	Kompiuterizuotos darbo vietos, centralizuota duomenų apskaita		
9.	Nuoseklus marketingo veiklos vykdymas		
10.	Didėjančių veterinarijos reikalavimų laikymasis		
11.	Visose srityse įdiegta ir veikia kokybės vadybos sistema ISO 9001		
	GALIMYBĖS		GRĖSMĖS
1.	Pritraukti neprisirišusius prie vieno gamintojo ar prekės ženklo vartotojus	1.	Mažėjant darbo jėgos pasiūlai, išaugs darbo užmokestis, kas padidins pieno produktų savikainą ir sumažins konkurencingumą
2.	Dėl vartotojų palankumo lietuviškai produkcijai, Pieno žvaigždės turi galimybę išlaikyti ir plėsti Lietuvos rinką.	2.	Dėl vidaus rinkoje augančios importo dalies, prarandama dalis rinkos.
3.	Tiekimas per centrinius sistemų sandėlius, suteikia galimybę mažinti pardavimų ir	3.	Prekybos įmonėms koncentruojantis į sistemas, didės jų diktatas

Eil. Nr.	STIPRYBĖS	Eil. Nr.	SILPNYBĖS
4.	transportavimo kaštus, o tuo pačiu ir savikainą. Ekonomikos augimas	4. 5. 6.	Asortimento kontrolės praradimas sisteminėse parduotuvėse dėl tiekimo per centrinius sistemų sandėlius Dėl emigracijos mažėjantis vartotojų skaičius Lietuvoje Energetinių išteklių kainų kilimas.

4.8. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio marketingo strategijos formavimas

Marketingo strategijos pasirinkimą įtakoja ir riboja įvairūs veiksniai.

Pirmu etapu įvertinau strateginės situacijos analizę. Situacijos analize nustatomi įmonės strateginiai veiksniai: organizaciniai, rinkos, konkurencijos, vidinės ir išorinės aplinkos.

Remdamasi įvertinta strateginės situacijos analize, apklausų duomenimis, sudariau AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio SSGG matricą.

Trečiame etape reikalinga suformuluoti strateginius uždavinius. Strateginiai uždaviniai neatsiejami nuo įmonės tikslų ir misijos:

1. Išlaikyti esamą ir pagal galimybes maksimaliai plėsti Lietuvos rinkos dalį.
2. Kiekvienais metais numatyti 5% pardavimų padidėjimą.
3. AB „Pieno žvaigždės“ produktai - pagal kiekvieno vartotojo poreikius ir galimybes;
4. Kokybiškiems ir saugiems produktams gaminti – naujausių technologijų diegimas;
5. AB „Pieno žvaigždės“ – įmonė, paisanti aplinkosaugos ir veterinarijos reikalavimų tam, kad užtikrintų sveiką gyvenimą dabar ir ateityje.
6. Ugdyti pardavimų padalinio darbuotojų motyvaciją ir kompetenciją;
7. Formuoti savo kaip patikimos įmonės įvaizdį.

Strateginiams uždaviniams pasiekti, reikalinga parengti konkrečias strategijas kiekvienam marketingo programos elementui:

1. **Prekei.** AB „Pieno žvaigždės“ asortimentas 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 struktūrą (lentelė Nr.5) ir 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.

➤ Perdirbimo įmonėms reikalingas pigus, bet kokybiškas produktas, sufasuotas dideliais kiekiais į kibirus, dėžes, maišus.

➤ Maitinimo, švietimo, gydymo įstaigų poreikiams tenkinti reikalingi sveiki ir saugūs, pilnaverčio maistingumo, tačiau ne itin aukštos kainos produktai.

AB „Pieno žvaigždės“, atsižvelgdamos į rinkos segmentavimą, turi gaminti ir pateikti premium, vidutinės, ekonominė klasės ir taip vadinamus sveriamus produktus.

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

Nuolat sekti jau esančių produktų pardavimų tendencijas ir pelningumą. Sumažėjus produktų paklausai ir pelningumui, nevengti keisti pakuotę, dizainą, įvairius skoninius priedus ar net nutraukti gamybą.

Ypatingą dėmesį skirti produktų grupėms, kurių vartojimas auga (jogurtai, jogurtiniai ir pieno gėrimai ir pan.) bei grupėms, kurių keičiasi vartojimo tradicijos (varškė), taip pat sezoniniams produktams (kefyras, grietinė) bei didžiausią pelningumą turintiems produktams.

Siekti vartotojų prierašumą prie prekės ženklų. Tada mažėja vartotojų jautrumas kainai.

Produktų skoniu, sudėtimi, pakuote, dizainu orientotis į tam tikras vartotojų grupes:

- Vaikus ir jaunimą;
- Besirūpinančius figūra bei sveikata;
- Mėgstančius skaniai ir sočiai pavalgyti;
- Gurmanus ir pan.

AB „Pieno žvaigždės“ naujų produktų kūrimo planas 2007-2008 metams pateiktas priede Nr.9

2. **Kainai.** AB „Pieno žvaigždės“ 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.

Bendrovės kainų politiką formuos, vykdys ir kontroliuos pardavimų direktorius Lietuvos rinkai. Pagrindiniai AB "Pieno žvaigždės" kainų politikos principai - vidutinės, vartotojams priimtinos pieno produktų 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 (VPK) yra didesnė, jei sistemoms, kur nuolaidos didelės, VPK mažesnė. Todėl segmentuojant produktus pagal tikslinę rinką ir įvertinus galima VPK, atitinkamai nustatoma ir bazinė kaina.

3. Prekių pateikimui.

Visur ir visiems prieinami pieno produktai sukuriant ir realizuojant modernią pardavimų sistemą.

Perdaryti sutartis su klientais ir pardavimus vykdyti ne filialų, o centralizuotai Pieno žvaigždžių vardu.

Didinti investicijas į sandėlių ūkį bei transporto priemones.

Atsisakyti tiekimo į mažas, perkančias nedaug produktų parduotuves, į kurias pristatymas brangus ir nepelningas.

4. Rėmimui.

AB "Pieno žvaigždės" siekia būti viena iš stambiausių pieno kompanijų Lietuvoje, turinčia gerą vardą ir puikią reputaciją Lietuvos vartojimo rinkoje. Bendrovė vykdys aktyvią rinkodarinę ir pardavimų skatinimo politiką.

Įvertinus tai, kad vartotojų jautrumas reklamai nėra didelis, produktus ar prekinius 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.

Puoselėti korporatyvią įmonės kultūrą, kurios dėka vartotojas susidaro bendrą įvaizdį apie įmonę.

Sukurti informatyvią, įdomią, naudingą ir nuolat atnaujinamą interneto svetainę.

Naujų produktų įvedimui į rinką pasitelkti degustacijas bei įvedimo akcijas.

Moksleivių ir jaunimo tarpe puoselėti sveikų lietuviškų pieno produktų vartojimo tradicijas.

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

Strategijos įgyvendinimo procese neišvengiamai dalyvauja žmonės.

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio **darbuotojams** :

- Atpažinti jų poreikius ir suteikti savirealizacijos sąlygas;
- Sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti;
- Suteikti galimybę lankytis užsienio parodose, teikti pasiūlymus naujų produktų kūrimui ir pan.;
- Nustatyti teisingą, darbuotojų pastangas atitinkantį ir motyvuojantį piniginių atlygį;
- Sukurti nematerialinio skatinimo sistemą.

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio marketingo veiksmų planas pateiktas priede Nr.10

4.9. AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio 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.

AB „Pieno žvaigždės“ 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 mažinti pardavimų padalinio 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:
 - Pardavimų padalinio darbuotojų darbo efektyvumo įvertinimas (užsakymų priėmėjų – vadybininkų darbas vertinamas pagal priimtų užsakymų eilučių skaičių ir gavėjų skaičių; pardavimų vadybininkų darbo efektyvumas vertinamas pagal pardavimų apimtį ir išlaidas vienam klientui, skolų grįžtamumo trukmę dienomis ir pan.);
 - 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.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Pasiiekti darbo pradzioje užsibrėžti uždaviniai:
 - ✓ Išanalizuota mokslinė literatūra marketingo strategijos formavimo aspektu ir pateikti apibendrinimai;
 - ✓ Atlikta AB „Pieno žvaigždės“ vartotojų, klientų ir darbuotojų anketinė apklausa;
 - ✓ Įvertinta AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio esama situacija ir sudaryta SSGG matrica.
 - ✓ Parengta AB „Pieno žvaigždės“ marketingo strategija ir jos kontrolės sistema.
2. 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 vystimosi, reikia nuolat analizuoti ją supančią aplinką, nagrinėti konkurentų veiksmus, sekti pokyčius pramonės šakoje. Tai **pasiiekama marketingo tyrimų dėka**. Marketingo strategijos sėkmę **tiesiogiai įtakoja teisingas esamos situacijos supratimas ir tikslus įvertinimas**.
3. Atlikus pieno produktų vartotojų, AB „Pieno žvaigždės“ klientų ir pardavimų padalinio darbuotojų anketinę apklausą, nustatyta:
 - Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų Pieno žvaigždžių produktų **skoni įvertino labai gerai ir gerai**.
 - **Gamintojo šalis ir gamintojas vartotojui yra svarbūs**. Tačiau dėl abstrakčiai suformuluoto klausimo, negalima nustatyti ar vartotojui svarbu pirkti būtent Lietuvoje pagamintus produktus.
 - Daugiausia prisirišusių vartotojų turi „Dvaro“, „Smilga“ bei „Labas rytas“ prekiniai ženklai. Pirmame žinomų, bet neperkamų produktų trejetuke atsidūrė „Optima linija“, „Mū“ ir „Laumės juosta“ prekės ženklai.
 - 14% apklaustų vartotojų teigė **esą prisirišę prie tų pačių jau žinomų ir išbandytų pieno produktų**, lygiai tokiai pat daliai respondentų **gamintojas ir prekinis ženklas nevaidina didelio vaidmens renkantis pieno produktus**. Trečdalis respondentų **prekinį ženklą tapatina su gamintoju** (t.y, teigia žiną, kad pvz. „Dvaro“ produktus gamina AB „Pieno žvaigždės“, o „Magija“ – AB „Žemaitijos pieno“ prekinis ženklas.)
 - Dauguma apklaustų klientų ir darbuotojų Pieno žvaigždžių **prekių pristatymo kokybę įvertino gerai, perpus mažiau – labai gerai**. Tai tam tikras signalas, kad yra rezervas tobulinti produktų pateikimą į parduotuves

- **Beveik du trečdaliai klientų vadybos ir užsakymų priėmėjų darbą įvertino labai gerai** (atitinkamai 70% ir 65%), o tuo tarpu vairuotojų **kompetenciją ir bendravimo kultūrą bei sąskaitų kokybę ir informuotumą tik gerai** (atitinkamai 52% ir 61%). Atsakydami į atvirus anketos klausimus, klientai parašė, jog labiausiai jų netenkina vairuotojų kaita.
- 44% darbuotojų **tiekimo centralizavimą vertina blogai ir labai blogai**, 24% gerai ir labai gerai, likę nežino arba neturi nuomonės. Pagrindinis tokio tiekimo **trūkumas** – pieno produktai yra natūralūs, transportavimas ir perkrovimai kenkia jų kokybei. Prarandama asortimento priežiūros lentynose kontrolė, nebėra galimybės reikalui esant papildyti užsakymų. **Privalumai** – mažėja transportavimo ir logistikos išlaidos.
- Pačią **logistikos sistemą** apklausti pardavimų darbuotojai įvertino vidutiniškai (39%), gerai (36%) ir blogai (6%). Pieno produktų pristatymas klientams yra išties sudėtingas procesas dėl to, kad produktai kasdien pristatomi į visus Lietuvos miestus ir miestelius
- Dėl necentralizuoto sąskaitų – faktūrų spausdinimo ir vieno pardavėjo nebuvimo respondentų atsakymai pasiskirstė įvairiai. Daugiausia keblumų atsiranda tada, kai vieno mokėtojo parduotuvės yra įvairiose Lietuvos vietose ir papuola į kelių regionų aptarnavimo zonas.
- 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.**
- Apklaustų klientų manymų tirtos reklamos priemonės (reklama televizijoje ir spaudoje, reklama internetiniuose gamintojo puslapiuose, pranešimai reklaminiuose parduotuvių laikraščiuose ir pan.) yra svarbios skatinant pardavimus. **Ypač palankiai įvertinta reklama per televiziją ir radiją;**
- $\frac{3}{4}$ 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;**

- Tiek vartotojai, tiek klientai iš 5 tirtų Lietuvos pieno produktų gamybos įmonių labiausiai žino tris: AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“ ir AB „Rokiškio sūris”. **Lyderio pozicijas respondentų vertinimu užima AB „Pieno žvaigždės”.**
- Jei vartotojai ar klientai neatsakė į pateiktus klausimus ar parašė nežiną, galima daryti išvadas, kad šios įmonės nėra žinomos ir negali būti stiprios AB „Pieno žvaigždės“ konkurentės. Iš tyrimo rezultatų, tai pasakytina apie AB „Kelmės pieninė“ ir AB „Varėnos pienelis“.
- Tiek klientai, tiek vartotojai labai gerai įvertino ir AB „Pieno žvaigždės“ produktų **kokybę**. Ir AB „Pieno žvaigždės“ produktų **kaina** yra priimtina. Tačiau dar didesnė dalis respondentų kaip labai svarbų ir svarbų veiksnių pirkimo procese nurodė **kainos ir kokybės santykį**. Galima daryti išvadą, kad pirkėjas sutinka mokėti brangiau už kokybišką produktą.
- AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo padalinio darbuotojai savo įmonės **konkurencingumą rinkoje vertina gerai (51%) ir labai gerai (13%)**.
- Atliekant vartotojų apklausą labiausiai svarbių veiksnių perkant pieno produktus trejetuką papuolė **pieno produktų kokybė, skonis ir sveikumas bei saugumas**.
- Pirmajame kasdien perkamų produktų trejetuke atsiduria **pienas, jogurtai ir glaistyti sūreliai**. Tarp per paskutinį mėnesį nepirktų pieno produktų, didžiausią dalį sudaro **desertai, pieno ir jogurtiniai gėrimai, kefyras bei varškė**. Rinkdamiesi 41% vartotojų visada ir 35% dažniausiai **renkasi skaniausią produktą**. 66% atsakiusiųjų dažniausiai **perka tik gerai žinomo pavadinimo ir išbandytus pieno produktus**, 53% dažniausiai **perka tą produktą, kuris turi teigiamą įtaką sveikatai**, 58% perka **tik to paties gamintojo produktą**. Kalbant apie ilgo galiojimo produktus, didžiausia dalis vartotojų buvo atsakiusių, jog perka juos kartais (36%).
- Didžioji dalis apklaustųjų nurodė, kad ir **pieno produktų suvartojimo kiekis, ir pinigų suma, išleidžiama pieno produktams ir pats vartojamų produktų asortimentas didėjo**. Į klausimą apie pieno produktų suvartojimo kiekį, beveik pusė respondentų atsakė, jog jis nekito, tačiau pinigų suma, išleidžiama pieno produktams, jau tik 16% respondentų teigimu nekito. Įvertinus AB „Pieno žvaigždės“ produktų kainų pokyčius pastaraisiais metais, galima daryti prielaidą, jog **vartotojai susidūrė su pieno produktų brangimu ir, už tą patį kiekį, turėjo mokėti brangiau**.
- 20% apklaustų darbuotojų sutinka, kad **jų indelį į darbą kompensuoja jų gaunamas atlygis ir beveik du trečdaliai tvirtina, kad jiems patinka dirbti AB „Pieno**

žvaigždės“. Ir tai rodo jų pasitenkinimą ir prisirišimą. Beveik 40% apklaustų darbuotojų tvirtai sutinka, kad **turi sąlygas kvalifikacijai kelti**, 30% nėra tuo tikri. 51% apklaustų darbuotojų galimybė kelti kvalifikaciją motyvuoja arba motyvuotą geriau dirbti

- Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojus **motyvuoja arba motyvuotą**:
 - Galimybė kelti kvalifikaciją (51%);
 - Pastangų įvertinimas ir pakėlimas pareigose (46%);
 - Galimybė aplankyti parodą užsienyje įmonės sąskaita (38%);
 - Tiesioginio vadovo dėmesingumas (37%) (tokia pati dalis respondentų tai įvertino ir kaip natūralų, savaime suprantamą reiškinį);
 - Įmonės sąskaita apdrausta gyvybė ir sveikata (37%);
 - Tam tikrų titulų suteikimas (28%).

Išanalizavus AB „Pieno žvaigždės“ pardavimų padalinio 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. Atpažinti darbuotojų poreikius ir skatinti atitinkamas priemones, motyvuojančias juos darbui;
3. Nuolat sekti konkurentų veiksmus. Atsižvelgiant į konkurentų veiklą, koreguoti trumpalaikius pardavimų veiklos planus ir uždavinius.
4. Sąskaitas spausdinti ir pardavimus vykdyti AB „Pieno žvaigždės“ vardu.
5. Gerai įvertinti produktų tiekimo per centrinis sistemų sandėlius tikslumą.
6. Užtikrinti gerą informacijos tarp atskirų padalinių ir pardavimų regionų perdavimą.

LITERATŪRA

1. Auruškevičienė V. (1999). *Strateginio planavimo modeliai: teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba* -Kaunas: Technologija.
2. Bagdžiūnienė V.(2005). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Conto litera.
3. Bartosevičienė V., Vaitkevičius S. (2004) *Įmonės strategijų formavimo tobulinimas //Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Bobbit R.H., Breinholt R.H., Doctor R.H., McNaul J.P.(1974) *Organizational Behavior. Understanding and Prediction*. Prentice Hall.
5. Daft L.R. (2003) *Management*, Sankt-Peterburg.
6. Gečienė E.(2004). *Marketingo strategija ir valdymas*. Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija, Vilnius.
7. Ginevičius R., Bivainis J., Melnikas B. ir kt. (2005) *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*. Vilnius, VGTU.
8. Ginevičius R., Sūdžius V. (2005). *Organizacijų teorija*. Vilnius. Technika.
9. Guščinskienė J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
10. Kotler Ph. (2001). *Marketing, Managment* Milenium Edition. Prentice – Hall Inc.
11. Kotler Ph. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Jucevičius R.(1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. –Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
13. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*.-VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai.
14. Mačys G.(2005). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. MRU, 2005
15. Makštutis A. (2003). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda
16. Makridakis S. (1998). *Forecasting methods for management*. New York: John Wiley & Sons.
17. Matteson I. (1987). *Organizational Behavior and Management*.-Plano, Texas.
18. Misevičius V. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija
19. Mitkus S. (1995). *Firmos strateginio ir marketingo plano sudarymas* – Vilnius, VTU leidykla "Technika".
20. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
21. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). *Marketingas*. Vilnius:UAB "The Baltic Press".
22. Palubinskas G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija .

23. Paulavičienė E. (2002). *Organizacijos strategijos optimizavimas visuotinės kokybės vadyboje* // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 24,
24. Pearce John A. II and Richard B. Robinson, Jr., (1991). *Strategic Management: Formulation Implementation, and Control*. Boston.
25. Porter M. (1998). *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing
26. Ries A., Trout J. (2005). *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo*. Smaltija.
27. Sėkmingas prekių ženklų pozicionavimas. (2004). Reklamos ir Marketingo idėjos. Nr.7.
28. Sniečka V., Šliburytė L. *Hiperkonkurencija: ypatumai, varomosios jėgos, sėkmės veiksniai rinkoje*. // Inžinerinė ekonomika – 1999. Nr.4(15).
29. Stoner A. ir kt. (2000). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
30. Strazdas R., Jakubavičius A. (2003). *Inovacijos – Lietuvos įmonių konkurencinio pranašumo pagrindas*. Konf. „Verslas, vadyba ir studijos“ medžiaga. V., 2003.
31. Šliburytė L. (2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*. Daktaro disertacijos santrauka.-K.: Technologija.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. (1998). Стратегический менеджмент.- ЮНИТИ, 1998.
33. Vasiliauskas A. (2000). *Prognozavimas ir strateginis valdymas: paskaitų konspektas studentams*.- Kauno technologijos universitetas.
34. Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. –Vilnius, 2001.
35. Zakarevičius P., Kvedaravičius J.E. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
36. Wells W., Burnett J. (2000). *Advertising Principles & Practice*. 5th edition. USA: Prentice Hall.
37. Agro RINKA. Oficialus statistinis informacinis leidinys
38. „Darbuotojams Lietuvoje trūksta lojalumo“. Agnė Kriščiukaitytė. Verslo žinios. 2005 10 04;
39. Lietuvos darbuotojų prisirišimas. Lina Paukštytė. „Vadovo pasaulis“. 2005 Nr.11
40. AB „Pieno žvaigždės“ darbą reglamentuojantys vidaus ir išorės dokumentai
41. www.euroverslas.lt
42. <http://ebiz.lt/>
43. <http://www.elnet.lt/business/>
44. <http://www.vz.lt/>
45. <http://www.lrs.lt/>
46. <http://www.eudel.lt/>
47. <http://www.zur.lt/index.php?1439697864>
48. <http://www.manoukis.lt/index.php?s=530&m=1&z=27>

PRIEDAI