

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Šarūnė MIŠEIKYTĖ, Kornelijus LOVEIKIS

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS
AB „VENTA“ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS
AB „VENTA“ PAVYZDŽIU**

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

Magistro darbo autorius.....

Vadovas.....
.....

Recenzentas.....
.....

SANTRAUKA

Kornelijus Loveikis, Šarūnė Mišeikytė

Marketingo strategijos formavimas AB “Venta” pavyzdžiu.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuotos teorinės marketingo strategijos kūrimo prielaidos, atlikta išsami marketingo aplinkos veiksnių analizė teoriniu aspektu, aptartos rinkos segmentavimo, tikslinių rinkų pasirinkimo ir pozicionavimo strategijos bei marketingo komplekso elementų strategijos, apibūdintas marketingo vertinimas ir strateginės kontrolės būtinumas, detaliai ištirta Lietuvos baldų pramonės rinka ir jos galimybės Europos Sąjungoje, suformuota AB “Venta” marketingo strategija, sudarytas marketingo veiksnių planas, atlikta įmonės darbuotojų anketinė apklausa. Patvirtinama autorių suformuluota tyrimo hipotezė, kad AB “Venta” darbuotojai nedalyvauja ir nenorėtų dalyvauti, priimant marketingo strateginius sprendimus, nes neturi marketingo idėjų.

SUMMARY

Kornelijus Loveikis, Šarūnė Mišeikytė

Forming of marketing strategies of the Joint Stock Company “Venta”.

Master’s work.

This master’s final paper formulates the assumptions of the theoretic forming of marketing strategies, analyzes the details of marketing environment, formulates market segmentation, objective markets’ choice and positioning strategies. It also presents the strategies of four different elements of marketing complex, outlines the necessity of marketing valuation and strategic control systems. The paper presents a detailed analysis of Lithuanian furniture market and its possibilities in European Union. It also formulates the marketing strategy and plan of the Joint Stock Company “Venta”, describes the personnel questionnaire research. The hypothesis was confirmed that the employees do not and do not want to participate in marketing strategy planning, because they do not have any marketing ideas.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS TEORINIU ASPEKTU.....	8
1.1. Strateginio planavimo samprata ir reikšmė	8
1.2. Marketingo strategijos formavimo procesas	10
1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui.....	11
1.3.1. Išorinės aplinkos analizė.....	13
1.3.2. Vidinės aplinkos analizė.....	14
1.4. Bendrosios marketingo strategijos formavimas	16
1.4.1. Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas.....	16
1.4.2. Konkuravimo būdo strategijos ir jų pasiekimo būdai.....	23
1.5. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė	29
1.5.1. Prekės strategijos formavimas	30
1.5.2. kainodaros strategijos formavimas	33
1.5.3. Paskirstymo kanalų strategijų formavimas.....	36
1.5.4. Rėmimo strategijos formavimas.....	40
1.6. Darbuotojų įtraukimo į įmonės strategijų formavimą svarba ir ypatumai.....	42
1.7. Marketingo strategijų vertinimas ir kontrolė.....	47
2. AB „VENTA“ APIBŪDINIMAS	51
3. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS AB „VENTA“ PAVYZDŽIU.....	55
3.1. Baldų pramonės tyrimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.....	55
3.1.1. Trumpa ES baldų pramonės apžvalga	55
3.1.2. Lietuvos baldų pramonės šalies vidaus rinkoje apžvalga.....	56
3.1.3. Lietuvos baldų pramonės reikšmė ir perspektyvos Europos Sąjungoje	63
3.2. AB „Venta“ konkurencinės aplinkos tyrimas.....	66
3.3. Kitų įmonės veiklos aplinkos dalyvių tyrimas	70
3.4. AB „Venta“ vidaus veiksmų analizė	72
3.5. AB „Venta“ SWOT analizė.....	74
3.6. AB „Venta“ marketingo tikslų nustatymas	75
3.7. AB „Venta“ bendrosios marketingo strategijos formavimas	76
3.7.1. Rinkos segmentavimas ir tikslinės rinkos pasirinkimo strategijos.....	76
3.7.2. AB „Venta“ prekių pozicionavimas rinkoje.....	83

3.8. AB „Venta“ marketingo komplekso elementų strategijos.....	84
3.8.1. Prekės strategijos formavimas	84
3.8.2. Kainodaros strategijos analizė ir formavimas	91
3.8.3. Paskirstymo strategijos formavimas.....	93
3.8.4. Rėmimo strategijos formavimas.....	98
3.9. Darbuotojų įtraukimo į AB „Venta“ marketingo strategijos formavimą tyrimas	102
3.10. AB „Venta“ marketingo veiksmų planas.....	111
IŠVADOS	113
REKOMENDACIJOS	117
LITERATŪRA	119
PRIEDAI	122
1 priedas. Europos Sąjungos užsienio prekybos partneriai ir jų veiklos rezultatai	122
2 priedas. Baldų pramonės darbo našumas ES šalyse ir kitose Europos valstybėse 2002 m.	123
3 priedas. AB „Venta“ valdymo schema.....	124
4 priedas. AB „Venta“ gaminamos produkcijos dinamika 1975 – 1998 m. m.	125
5 priedas. AB „Venta“ sprendimo priėmimas sprendimo medžio pagalba	126
6 priedas. AB „Venta“ atliktame tyrime dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius kintamuosius.....	129
7 priedas. Anketa	130

IVADAS

Marketingas padeda sukurti atitinkamus produktus, siekiant aptarnauti pasirinktus rinkos segmentus. Marketingo tikslas yra pelningai siekti klientų poreikių tenkinimo, užmezgant su jais vertingus ryšius. Marketingo koncepcija skelbia, kad sėkmė lydi tas įmones, kurios geba patenkinti vartotojų poreikius geriau nei jų konkurentai.

Pasak mokslininkės V.Wong, marketingas yra kur kas daugiau nei kažkokia izoliuota verslo funkcija – tai filosofija, nukreipianti visos organizacijos veiklą. Marketingo tikslas yra pelningai siekti kliento pasitenkinimo, užmezgant su juo vertingus ryšius. Marketingo skyriaus darbuotojai patys vieni negali pasiekti šio tikslo. Jie privalo glaudžiai bendradarbiauti su kitais bendrovės darbuotojais ir kitomis vertės grandinėje esančiomis kompanijomis, kad visi kartu klientui pateiktų geriausią kokybę.

Anot profesoriaus S.Burnetto, organizacijoje, kurioje puikiai vykdomas marketingas, neįmanoma atspėti, kas dirba marketingo skyriuje. Visi organizacijos nariai privalo priimti sprendimus, atsižvelgami į jų poveikį vartotojui. Kaip teigia mokslininkas P.Mullenas, „marketingas mus supa visur. Dabar mes visi esame klientai.“

Taigi marketingo strateginio planavimo ir valdymo aktualumas akivaizdus ir ypač išryškėjantis aršios konkurencijos sąlygomis. Kiekvienas verslo vienetas privalo turėti konkrečią marketingo strategiją – detalų planą, kuris apima įmonės misijos, vizijos, tikslų formulavimą, situacijos tyrimą, perspektyvų vertinimą, biudžeto sudarymą ir strateginės kontrolės formavimą. Deja, situacija mūsų įmonėse rodo, kad vadovams vis dar trūksta mąstymo racionalumo ir perspektyvos (neretai vis dar gyvenama šia diena) bei neturima aiškios vizijos, o tai neigiamai atsiliepia veiklos plėtojimo strategijoms rengti. Tik nedaugelyje šalies įmonių formuojama efektyvi marketingo strategija.

Silpnas strateginis planavimas teikia mažai galimybių ieškoti ir efektyviai panaudoti savo konkurencinius pranašumus. Netinkamai organizuotas marketingas dažnai lemia neigiamus įmonės veiklos rezultatus, nesukuria įmonės rinkos plėtros galimybių.

Darbo tikslas – įvertinti AB „Venta“ taikomą marketingo strategiją bei numatyti jos tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti marketingo strategijų formavimo kūrimo procesą.
2. Identifikuoti marketingo išorinės ir vidinės aplinkos bei konkurencinės aplinkos ypatumus.
3. Suformuoti bendrąsias marketingo strategijas teoriniu aspektu.
4. Išanalizuoti marketingo komplekso strategijas pagal keturis elementus.
5. Apibūdinti AB „Venta“ pagrindinius veiklos rodiklius.

6. Įvertinti Lietuvos baldų pramonės rinkos galimybes ir grėsmes Europos Sąjungos atžvilgiu.
7. Išanalizavus AB „Venta“ išorinę bei vidinę aplinkas, atlikti SWOT analizę.
8. Nustatyti bendrovės marketingo tikslus.
9. Ištirti AB „Venta“ marketingo komplekso elementų formavimo politiką.
10. Atlikti apklausą ir išsiaiškinti darbuotojų įtraukimo į įmonės sprendimų priėmimą lygi.
11. Paruošti marketingo planą ir biudžetą.

Tyrimo hipotezė. Dauguma AB „Venta“ darbuotojų nedalyvauja ir nenorėtų dalyvauti marketingo strateginiuose sprendimuose, nes neturi marketingo idėjų.

Darbe panaudoti metodai – mokslinės literatūros analizė, duomenų lyginamoji analizė, absoliutinių, santykinių ir vidutinių dydžių skaičiavimas, duomenų sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas, sprendimo priėmimas sprendimo medžio pagalba, anketinė apklausa.

Darbo problema. Marketingo strategijos formavimo poreikis AB „Venta“ akivaizdus, nes įmonė, neturinti marketingo skyriaus, siekia augimo tikslų. Siekiant įeiti į naujas rinkas, reikalinga marketingo strategija, kuria vadovaujantis būtų galima pritraukti naujus tikslinius segmentus. Kitas veiksnys, sąlygojantis marketingo strategijos poreikį įmonėje, yra informacijos apie rinką ir vartotojus stoka. Kadangi AB „Venta“ produkcijos prekinis ženklas nėra gerai žinomas, įmonė turi teisingai pasirinkti informavimo apie save ir savo produkciją būdus, numatyti efektyvesnius marketingo logistikos kanalus. Tinkama išeitis iš šios probleminės situacijos – marketingo strategijos suformavimas, numatant pagrindinių įmonės marketingo veiksmų vykdymą ir kontrolę.

Darbo rezultatai. Teorinėje dalyje buvo išanalizuoti moksliniai ir kiti informacijos šaltiniai marketingo strategijos formavimo klausimais. Praktinėje darbo dalyje nustatant marketingo strategiją atlikta įmonės duomenų retrospektyvinė analizė, analizuojama dabartinė įmonės situacija, atliekamas alternatyvių strategijų tyrimas. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad AB „Venta“, neturėdama marketingo skyriaus, nepakankamą dėmesį skiria marketingo strategijos formavimo procesui. Nustatyta, kad įmonei būdinga informacijos apie rinką bei aplinkoje vykstančius procesus stoka, sumažinanti bendrovės galimybes prisitaikyti prie rinkos pokyčių, padidina klaidingų sprendimų priėmimo riziką. Darbas galėtų būti aktualus, visų pirma, pačiai nagrinėjamai įmonei bei kitoms gamybinio pobūdžio įmonėms, siekiančioms tobulinti marketingo strateginio planavimo procesą bei pasirinkti optimalią marketingo strategiją.

I. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Strateginio planavimo samprata ir reikšmė

Visiems žinoma, kokia svarbi vieta tarp visų kitų valdymo funkcijų priklauso planavimui. Vadybos kontekste tradiciškai susiformavo trys verslo organizacijų planavimo veiklos tipai - strateginis planavimas, apimantis svarbiausių tikslų ir pagrindinių alternatyvinių jų įgyvendinimo variantų rengimą, taip pat taktinis planavimas, susijęs su efektyviu išteklių, kurie skirstomi pagrindinių tikslų realizavimui, panaudojimu ir operatyvinis planavimas, nukreiptas praktinės veiklos valdymo mechanizmų rengimui.

Strateginis planavimas, kaip ypatinga žmogiškosios veiklos rūšis ir organizacinio valdymo funkcija, per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove verslo organizacijose, glaudžiai susijusia su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystymosi procesų, su įvairiais organizacijų veiklos aspektais.

Galutinės teorinės metodologinės strateginio planavimo nuostatos susiformavo šeštojo ir septintojo dešimtmečio sandūroje, ir septintojo dešimtmečio pirmajai pusei tenka pagrindinė verslo organizacijų susidomėjimo strateginiu planavimu banga.

Diegiant strateginio planavimo sistemas, palaipsniui buvo pastebėtas metodinis jų praktinio panaudojimo nepakankamumas ir neišbaigtumas, jų neaukštas efektyvumas, nepatenkinama galimybė spręsti verslo organizacijų ekonominius ir organizacinius klausimus.

Strateginio planavimo sistemų kritika pirmiausia remiasi radikaliai pasikeitusiomis per paskutiniuosius dešimtmečius verslo organizacijų funkcionavimo sąlygomis, makroaplinkos charakteristikomis, kurios dažnai nesiderina su planavimo nuostatomis. Sunku nustatyti išorinės verslo aplinkos pokyčius, kurių vyksmo tempai ir radikalumas viršija organizacijų gebėjimą adaptuotis. Kita vertus, įvairovė strategijų, kurias pasirenka organizacijos, neretai sukelia išorės aplinkos nestabilumus. Tikslinis poveikis būsimiems veiklos rezultatams dėl didelių aplinkos pokyčių tempų dažnai yra nerealus. Konstatuotina, kad strateginis planavimas atsilieka nuo jį supančios aplinkos.

Strateginio planavimo rezultatas yra pagrindinė ir kelios ją papildančios įmonės veiklos strategijos.

Marketingo strategija - tai, ko gero, pati svarbiausia verslo strategijos funkcinė substrategija. Įvairūs autoriai marketingo strategijos sąvoką traktuoja skirtingai.

Pasak R. Jucevičiaus, „marketingo strategija - tai verslo vieneto pastangos fokusuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis“ [44, p.250].

1 pav. pavaizduoti trys pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę: organizacija, vartotojai ir konkurentai.



1 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: Monografija, 12, p.250.

Marketingo strategija susideda iš šių dalių:

- rinkos tyrimo išsiaiškinant vartotojų poreikius;
- prekių planavimo ir kūrimo siekiant tuos poreikius patenkinti;
- kainos nustatymo atsižvelgiant į tai, kiek vartotojai prekes vertina;
- prekių paskirstymo, siunčiant jas pirkėjams;
- rėmimo, kaip bendravimo su klientais priemonės, apimančios taip pat reklamą ir asmeninį pardavimą [45, p. 143].

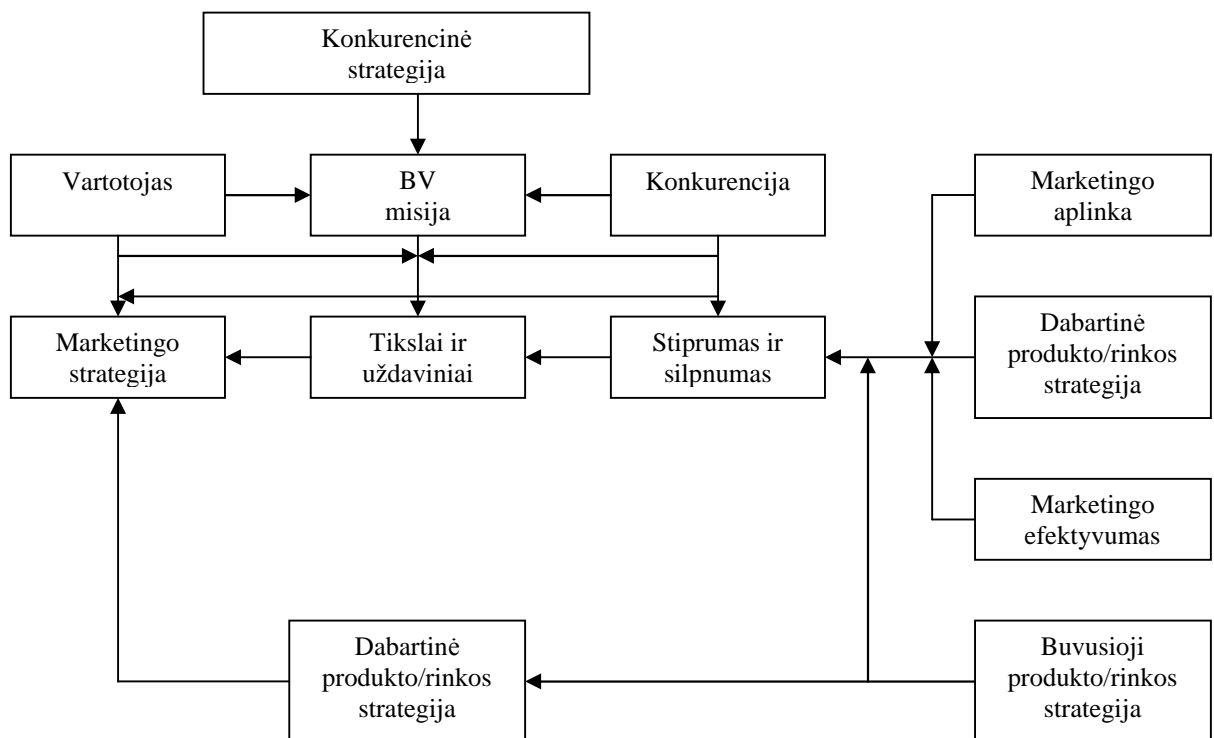
Marketingo strategija turi padėti atsakyti į tris pagrindinius klausimus:

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

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

1.2. Marketingo strategijos formavimo procesas

Marketingo strategijos rengimo procesas apima keletą nuoseklių etapų, panašių į biznio strategijos rengimo etapus. Bendra šios strategijos rengimo logika pateikta 2 pav.



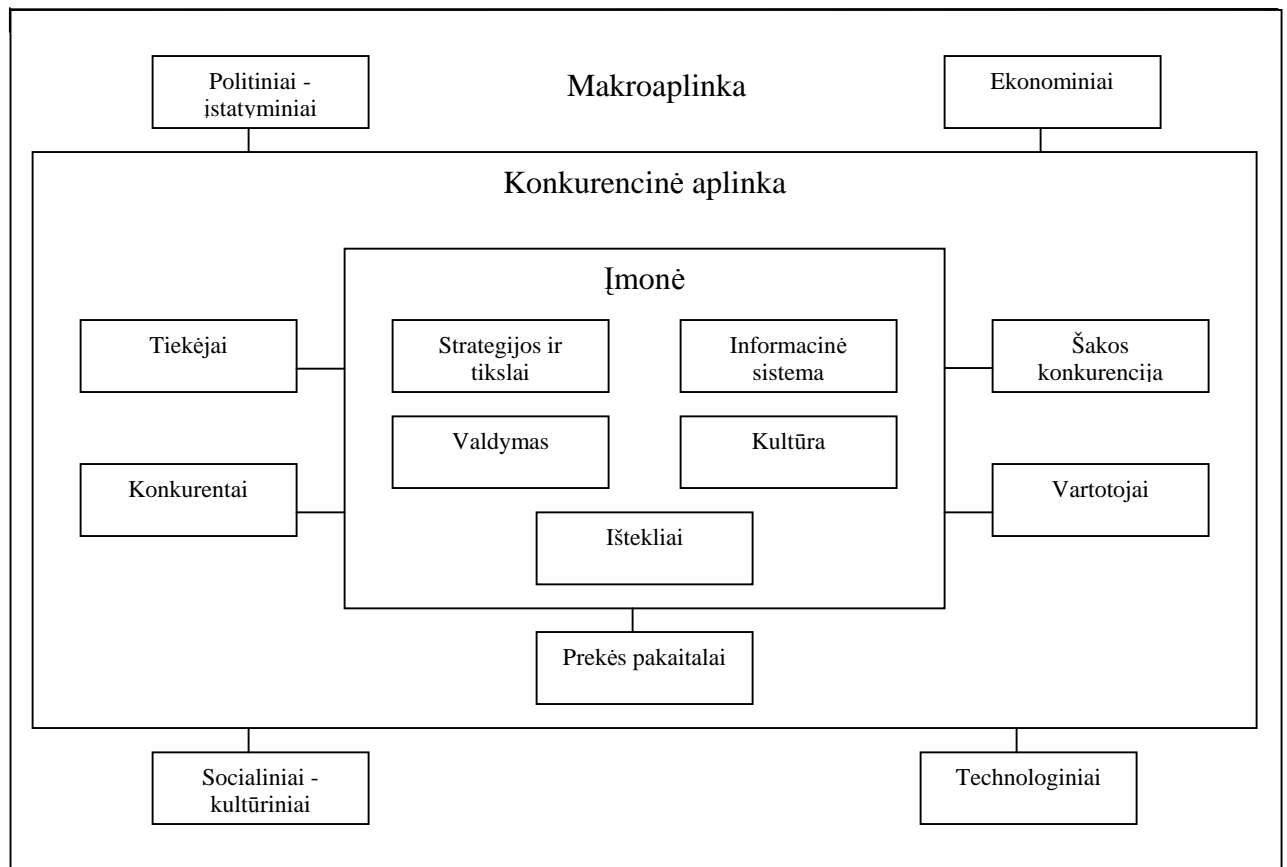
2 pav. Marketingo strategijos kūrimo procesas

Šaltinis: Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas: Monografija, 1998, 12, p.250.

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

1.3. Marketingo aplinkos įtaka strategijos formavimui

Kad sukurtą marketingo strategiją veiktų efektyviai, būtina detaliai išanalizuoti marketingo išorinę ir vidinę aplinkas, įvertinant ekonominius, politinius, socialinius, technologinius veiksnius, konkurentus bei kitus veiklos aplinkos dalyvius (3 pav.).



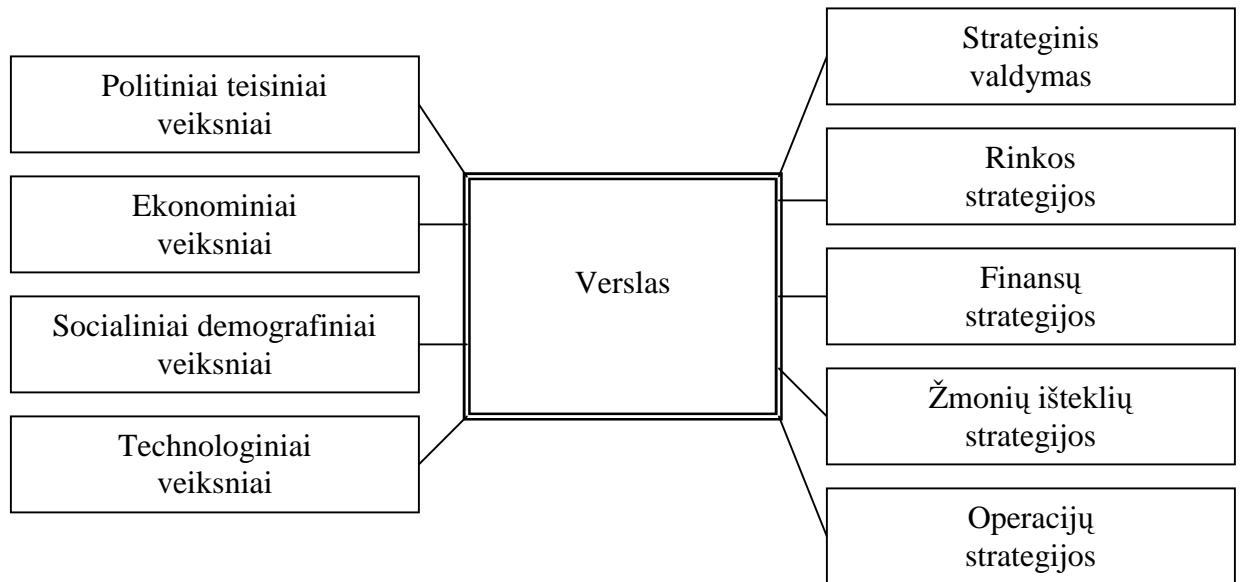
3 pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai

Šaltinis: Marčinskas, A., Diksienė, D. *Ekonomika*, 2001, Nr. 55-56, 18, p. 65.

Įmonės marketingo strategijos formavimas nevyksta vakuume, bet yra įtakojamas makroaplinkos - nekontroliuojamų aplinkos veiksnių, mikroaplinkos - visumos išorinių jėgų, kurioms įmonė, siekdama savo tikslų, gali turėti įtaką, bei pačios įmonės vidinės struktūros, kultūros, darbuotojų, gamybinių bei finansinių galimybių [20, p. 68].

Vienas iš labiausiai užsienio autorių naudojamų verslo aplinkos analizės modelių yra LEPENT - C modelis [47, p. 100]. Pagal šį modelį kompanija gali vertinti veiksnius, turinčius įtakos jos aplinkai, ir identifikuoti esmines galimybes ir grėsmes. Tai padėtų kompanijai išvengti strateginio

plaukimo pasroviui. LEPENT - C remiasi plačiais teisiniais, ekonominiais, politiniais, ekologiniais, sočio - demografiniais ir technologiniais veiksniais, tuo tarpu C - konkurenciniai kompanijos veiksniai. Tai pritaikytas Porterio penkių jėgų modelis (1980). Šių poveikio veiksnių seka pateikiama 4 paveiksle.



4 pav. Aplinkos veiksnių įtaka konkurencingumui

Šaltinis: Perminienė, N., Vengrauskas, V. P. (2001). *Ekonomika* Nr. 55-56, 24, p. 100.

Taigi įvairūs auroriai, pateikdami skirtingas integruotas marketingo aplinkos schemas, skiria išorinę ir vidinę aplinkas kaip du atskirus polius. Išorinės aplinkos tyrimas padeda įvertinti įmonės galimybes ir grėsmes, o vidinės aplinkos analizė – įmonės privalumus ir trūkumus. Visi aplinkos veiksniai tiriama kaip visuma galimybių, siekiant konkurencingumo didinimo.

Konkurencija - neatsiejama, sudedamoji rinkos aplinkos dalis. Tobula rinka neįmanoma be konkurencijos. Todėl, atliekant rinkos tyrimus, reikia iširti konkurenciją rinkoje - jos lygį ir intensyvumą, žinoti stipriausių konkurentų jėgas ir galimybes, taip pat išsiaiškinti pasirinktos rinkos konkurencijos perspektyvas [1, p. 68].

Konkurencinė verslo aplinka nuolat keičiasi, todėl įmonės turi nuolat sekti rinką ir ieškoti būdų kaip įgyti arba išlaikyti savo konkurencingumą.

Manoma, kad rinkoje laimi tie, kurie:

- pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jo neranda);
- vėliau pasiekia aukščiausią gamybos rezultatyvumo lygį (tol, kol ir kiti jo nepasiekia);
- išstobulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol ir kiti to nepasiekia);

- gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą (jei tai remiama ar yra pasiekta išskirtine ir unikalia korporacine kultūra, to niekas nepasiekia) [4, p. 65].

Taigi įmonės konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies - konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami).

1.3.1. Išorinės aplinkos analizė

Vienas iš labiausiai žinomų išorinės aplinkos tyrimo instrumentarijų yra PEST analizė, padedanti įvertinti įvairius išorinės aplinkos aspektus.

Politiniai ir teisiniai veiksniai turi didžiausią įtaką įmonės aplinkai, tiek politikos, kurią vykdo vyriausybė, išraiška, tiek įstatymais, leidžiamais valstybės, reguliuojančiais verslo veiklą. Ir nors politinė ir ekonominė aplinka yra labai susijusios, jas nagrinėsime atskirai. Esant visuotiniams rinkimams, gali būti svarbių vyriausybės politikos pasikeitimų, kurie lemtų naujų įstatymų atsiradimą arba senųjų pakeitimą, o tai gali būti svarbu kompanijos politikai.

Plačiuoju požiūriu politiniai pasikeitimai gali lemti netgi ekonominį ir socialinį nestabilumą šalyje. Dėl šios priežasties įmonės privalo įvertinti įstatymų pasikeitimo galimybes - įmonių įstatymus, konkurencijos įstatymus, įdarbinimo, sveikatos apsaugos ir saugumo įstatymus - ypač, kai numatomi įstatymai gali turėti įtakos konkrečios įmonės veiklai [48, p. 100].

Teisinė situacija gali lemti skverbimosi į užsienio rinką būdo pasirinkimą valstybiniu tarptautinės ekonominės veiklos reguliavimu. Muitų tarifai, kvotos, kitos valstybinio protekcionizmo priemonės mažina eksporto, kaip skverbimosi būdo, patrauklumą. Valstybinis užsienio investicijų reguliavimas gali padaryti neįmanomą arba komplikuoatą atitinkamų investicinių būdų panaudojimą. Ir atvirkščiai, įstatymų numatytos lengvatos užsienio investuotojams gali prisidėti prie šių būdų pranašumo.

Ekonominiai veiksniai yra vieni iš svarbiausių. Dėl šių veiksnių gausybės į juos patogiausiai žiūrėti kaip į visumą - bendrą ekonominę situaciją šalyje. Į ekonominių veiksnių grupę įeina tokie veiksniai kaip ekonominio ciklo etapas, infliacijos lygis, palūkanų norma, jos kitimo tendencijos, BVP augimo tendencijos, fiskalinė ir monetarinė valstybės politika, nedarbo lygis, pokyčiai realiose gyventojų pajamose, išlaidų struktūra, namų ūkio vidutinės pajamos, galimybė imti paskolas ir kita.

Šie pagrindiniai ekonominiai rodikliai yra labai svarbūs organizacijai priimant investicinius, darbuotojų parinkimo ir produktų įkainojimo strateginius sprendimus.

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

Technologiniai veiksniai yra svarbūs daugeliui verslo šakų, nesvarbu, tai būtų informacijos technologijos, kurios labai svarbios paslaugų pramonėje, ar gamybos technologijos, kai naujo produkto ar proceso įtraukimas kompanijai gali suteikti esminių konkurencinių pranašumų, palyginti su konkurentais. Vienam verslui technologiniai veiksniai yra svarbesni nei kitam.

1.3.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka – tai veiksniai glaudžiai susiję su įmone ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Šiems veiksniams priklauso pati įmonė, tiekėjai, paskirstymo grandinės įmonės, vartotojų rinkos, konkurentai ir visuomenė – visa, kas sudaro įmonės vertės pateikimą vartotojui.

Įmonės vadovai apibrėžia misiją, tikslus, pagrindines strategijas ir politiką. Marketingo skyrius priima vadovybės planus atitinkančius sprendimus, kurie, prieš pradėdant juos įgyvendinti, privalo būti vadovybės patvirtinti.

Tiekėjai yra svarbi visos įmonės vertės pateikimo vartotojui grandis. Jie tiekia medžiagas, kurių įmonei reikia prekių gamybai ir paslaugų teikimui.

Rinkos tarpininkai yra perpardavėjai, prekių paskirstymo įmonės, marketingo paslaugų agentūros, finansiniai tarpininkai, padedantys bendrovei remti, parduoti ir paskirstyti jos produkciją galutiniam vartotojui.

Taigi, kaip ir tiekėjai, taip ir rinkos tarpininkai sudaro svarbią visos bendrovės vertės vartotojams teikimo sistemos dalį. Siekdama sukurti puikius ryšius su klientais, įmonė privalo atlikti gerokai daugiau, o ne vien tik efektyviau organizuoti savo veiklą. Ji privalo taip bendradarbiauti su tiekėjais ir rinkos tarpininkais, kad optimizuotų visos sistemos veiklą.

Vidinė aplinka – veiksniai glaudžiai susiję su įmone ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Šiems veiksniams priklauso pati įmonė, tiekėjai, paskirstymo grandinės įmonės, vartotojų rinkos, konkurentai ir visuomenė – visa, kas sudaro įmonės vertės pateikimą vartotojui.

Vartotojų rinka – tai asmenys ir namų ūkiai, įsigyjantys gaminius bei paslaugas asmeniniam vartojimui. *Verslo rinkos* yra organizacijos, perkančios prekes ir paslaugas tolesniam apdorojimui ar naudojimui jų gamybos procese. Tuo tarpu rinkos tarpininkų atstovai prekes ir paslaugas perka, kad jas perparduotų ir gautų pelną. *Institucinės rinkos* apima mokyklas, ligonines, slaugos namus ir kitas įstaigas, kurios prekes ir paslaugas tiekia jų globoje esantiems žmonėms. *Valstybinę rinką* sudaro valstybinės agentūros, kurios perka prekes ir paslaugas komunalinėms paslaugoms teikti arba perduoda šias prekes tiems, kuriems jų reikia. Galiausia *tarptautines rinkas* sudaro kitų šalių pirkėjai, tarp jų – vartotojai, gamintojai, perpardavėjai ir vyriausybės.

Įmonės vidinę marketingo aplinką taip pat sudaro įvairios *kontaktinės auditorijos* – žmonių grupės, kurios domisi ar gali susidomėti bendrovės veikla arba turi įtakos organizacijos galimybėms pasiekti savo tikslus.

Apibendrinti ir sujungti išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus leidžia vadinamoji SWOT (PTGG – privalumai, trūkumai, galimybės, grėsmės) analizė. SWOT analizės metodas labai plačiai taikomas praktikoje, rengiant organizacijų strategiją ar marketingo planus (5 pav.).

SW (PT)	Privalumai Surašomos organizacijos stipriausios savybės (jėgos)	Trūkumai Surašomos organizacijos silpnosios savybės
OT (GG)		
Galimybės – O (G) Surašomos galimybės	SO (PG) Strategijos Įmonės stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti	WO (TG) Strategijos Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis
Grėsmės– T (G) Surašomi galimi pavojai	ST (PG) Strategijos Stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti	WT (TG) Strategijos Silpnųjų firmos savybių stiprinimas

5 pav. SWOT (PTGG – privalumai, trūkumai, galimybės, grėsmės) matrica

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998), Strateginis organizacijų vystymas: Monografija. p. 233.

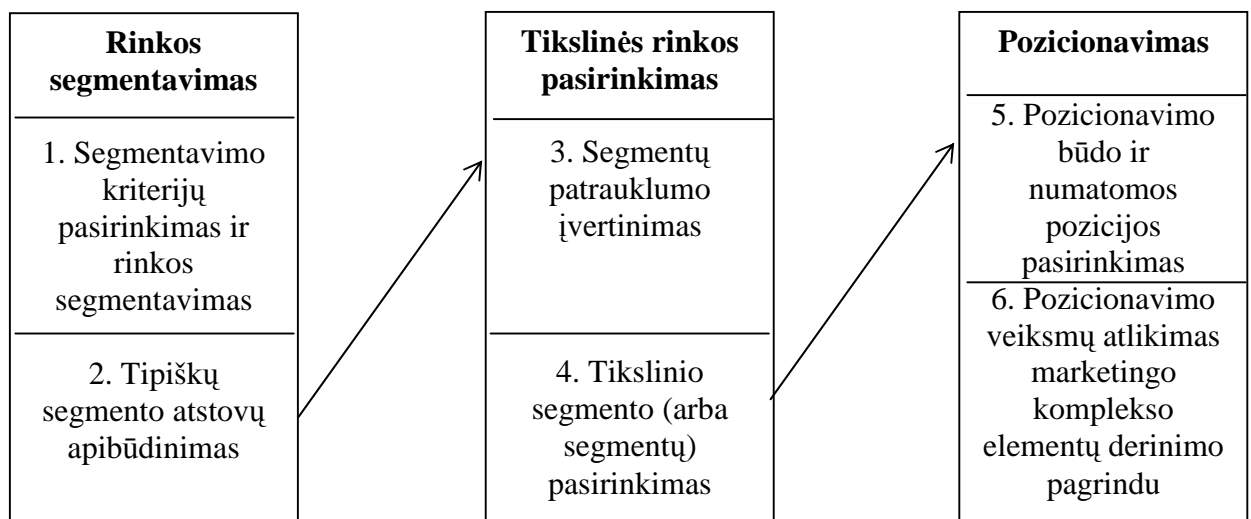
Šios metodikos privalumai akivaizdūs. Pagrindinė taikymo problema - kaip gauti patikimą informaciją. Be to, kokybinių savybių reiškinys kiekybiniais matais balais - gana subjektyvus, ir vertinimo dydis gali priklausyti nuo daugelio veiksnių. (20, p. 235)

1.4. Bendrosios marketingo strategijos formavimas

1.4.1. Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas

Įmonei formuojant marketingo strategiją pirmiausia reikia nuspręsti kokį vartotojų segmentą turi tenkinti produktas, kadangi visiems vartotojams įtikti neįmanoma. Segmentavus vartotojų rinką svarbus tampa pozicionavimo strategijos parinkimas, kuris užtikrins efektyvų lėšų bei kitų resursų panaudojimą.

Kaip teigia S. Urbonavičius ir R. Ivanauskas yra trys bendrosios marketingo strategijos formavimo etapai: rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas (6 pav.).



6 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas (modifikuota pagal Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W. 2001)

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

Iš pateiktos schemos matome, kad pozicionavimo prielaidos yra segmentavimas, kurio metu išskiriami ir apibūdinami rinkos segmentai, ir tikslinio rinkos segmento (arba segmentų) pasirinkimas, įvertinant ir atsirenkant tuos segmentus, į kuriuos bus nukreiptos įmonės pastangos. Pozicionavimo metu

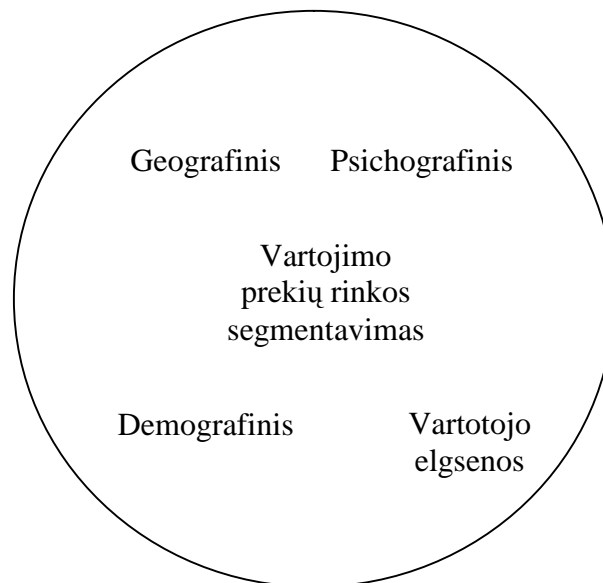
tikslinėje rinkoje kuriamas tam tikras įvaizdis, įvertinant keturis pagrindinius marketingo komplekso elementus.

Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus.

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

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

Vartojimo prekių rinkos segmentavimas. Vartojimo rinkos segmentavimo požymiai parodyti 7 paveiksle.



7 pav. Vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiai

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

Geografinis segmentavimas. Vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrą geografinį požymį. Galima išskirti miesto gyventojų ir kaimo gyventojų segmentą.

Šių grupių vartotojų poreikiai kai kurioms prekėms yra skirtingi. Pavyzdžiui, kaimo gyventojai daugiau pirks tokių drabužių, kurie labiau tinka žemės ūkyje.

Taip pat rinką galima suskirstyti ir pagal administracines teritorijas. Pavyzdžiui, vieno administracinio rajono gyventojai gali kalbėti kita kalba, skaityti kitokius laikraščius ir pan.

Dar vienas geografinis požymis, pagal kurį galima segmentuoti rinką – tai vietovės geografinės ypatybės. Nevienodi vartotojų, gyvenančių arti ar toli nuo jūros, kalnuose ar lygumose ir pan., poreikiai.

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

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

Skirtingo amžiaus žmonės perka ir vartoja nevienodas prekes. Pavyzdžiui, baldų, kurie skirti jaunimui, nepirks vyresnio amžiaus žmonės. Įmonė turi nuspręsti, kokio amžiaus vartotojų grupė jai patraukliausia, ir į tai nukreipti marketingo veiksmus.

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

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

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

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

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

Pavyzdžiui, įmonės, skirstydamos vartotojus pagal jų asmenybės bruožus, gali siūlyti prekes tik konservatyviems arba tik savarankiškiems, arba tik agresyviems klientams. Asmeninio vartojimo prekes gaminančios įmonės dažnai vartotojus į grupes skirsto pagal jų elgseną, kadangi vartotojo gyvenimo stilius lemia, kokias prekes jis perka ir vartoja.

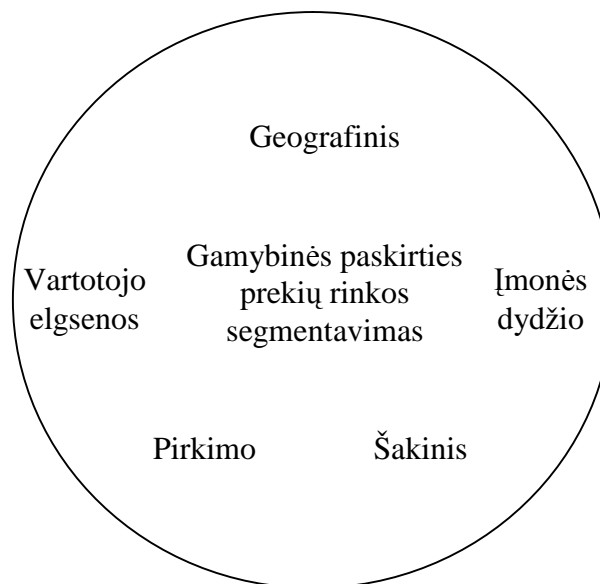
Segmentavimas pagal vartotojo elgseną. Rinką galima padalyti į segmentus, atsižvelgiant į motyvus, skatinančius vartotoją pirkti. Spręsdamas, ar pirkti, ar nepirkti, kiekvienas vartotojas motyvuoja savaip. Įmonės gali atlikti segmentavimą ir pagal prekės vartojimo intensyvumą. Vartotojai, kurie perka daug tos pačios rūšies prekių, sudaro didį rinkos segmentą.

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

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

Gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimas. Segmentuojant gamybinės paskirties prekių rinką, galima pasinaudoti kai kuriais vartojimo prekių rinkos segmentavimo požymiais. Tačiau dauguma požymių netinka, nes tai priklauso nuo prekių pobūdžio ir galutinių vartotojų.

Marketingo literatūroje išskiriami gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimo požymiai parodyti 8 paveiksle.



8 pav. Gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimo požymiai.

Šaltinis: M. H. Morris. (1999). Industrial and Organizational Marketing. New York: Macmillan Publishing Company. p. 234 – 265.

Geografinis segmentavimas. Rinka segmentuojama pagal šalis, šalies regionus, administracines teritorijas, miestus ir pan.

Pagal geografinį požymį galima išskirti vidaus rinką, tarptautinę rinką, pasaulinę rinką.

Segmentavimas pagal įmonės dydį. Rinką galima padalyti į segmentus priklausomai nuo įmonės dydžio. Įmonės dydis apibūdinamas pagal darbuotojų skaičių, pardavimo apimtį, pirkimo apimtį ir pan.

Šakinis segmentavimas. Rinką galima segmentuoti pagal šakinę įmonės priklausomybę – gamybinė įmonė, paslaugų įmonė, prekybos įmonė ir pan.

Segmentavimas pagal įmonių pirkimo požymius. Rinką galima segmentuoti pagal pirkimo dažnumą, vidutinį užsakymo dydį, pirkimo procesą, pirkimo centro dydį, pirkimo politiką ir pan.

Segmentavimas pagal vartotojo elgseną. Rinka segmentuojama pagal vartotojų lojalumą (prisirišimą prie tam tikros įmonės), sprendimų priėmimo procesą, rizikos laipsnį, įmonės įvaizdį ir pan.

Kaip ir vartojimo prekių rinka, gamybinės paskirties prekių rinka segmentuojama ne pagal vieną požymį, o pagal kelis. 9 paveiksle parodytas gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimas pagal kelis požymius.

Pramonės šaka	Rinka					
	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4						
5						
...						
n						

9 pav. Gamybinės paskirties prekių rinkos segmentavimas.

Šaltinis: G. Armstrong, P. Kotler. (2000). Marketing: An Introduction, 5th edition. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall. p. 97.

Segmentuojant pagal du požymius - pramonės šaka ir rinka, išskiriami 36 segmentai. Tačiau įmonė visų jų neaptarnaus. Reikia pasirinkti vieną ar keletą tikslinių rinkų. Kiek tikslinių rinkų pasirinkti, priklausys nuo įmonės išteklių, kiekvieno segmento svarbumo bei konkurencijos lygio.

Rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai tenkinamos šios sąlygos:

- rinkos segmentai lengvai identifikuojami;
- galima aiškiai nustatyti vartotojų bruožus;
- segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisintų jo pasirinkimą;
- segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo veiksmais.

Atlikus segmentavimą pagal įvairius požymius, nustatoma tikslinė rinka.

Tikslinė rinka – tai rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia marketingo kompleksą.

Tikslinės rinkos nustatymo esmė yra ta, kad įmonė segmentavimo būdu suskaido rinką į atskirus segmentus ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, gali tikslingai veikti vartotoją.

Suskirsčiusi rinką į atskirus segmentus, įmonė nusprendžia:

- kuris ar kurie segmentai yra patraukliausi;
- kiek ir kokius rinkos segmentus apims.

Tikslinė rinka galima rinktis vieną ar kelis segmentus.

Pagal pasirinktą tikslinę rinką skiriamos šios marketingo strategijos:

- koncentruotas marketingas;
- diferencijuotas marketingas;
- nediferencijuotas marketingas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Konkrečiausią pozicionavimo apibrėžimą pateikia R. Urbanskienė. Pozicionavimas – tai metodas, padedantis įvertinti ir suprasti savo ir konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų produkto konkurencingumą.

Vienas iš geriausiai žinomų ir plačiausiai marketingo strateginio valdymo teorijoje bei praktikoje yra taikoma Bostono konsultacinės grupės matrica analizė, susiejanti du kintamuosius – verslo šakos augimo greitį ir santykinę įmonės turimą rinkos dalį (10 pav.).

Šakos augimo greitis

Aukštas	„Saulės vaikas“	„Žvaigždės“
Žemas	„Šunys“	„Melžiamos karvės“
	Maža	Didelė

10 pav. Bostono konsultacinės grupės matrica

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių švietimo centras.

„Saulės vaikas“ – tai firmos padėtis, kuri apibūdinama dideliu kapitalo poreikiu šio verslo vieneto vystymui. „Žvaigždžių“ padėtis išreiškia geriausias įmonės galimybes augti ir gauti pelną. „Melžiamų karvių“ situacija išreiškia konkuravimą lėtai augančioje šakoje, kurioje įmonė yra rinkos lyderis. „Šunys“ – tai konkuravimas lėtai augančioje rinoje bei turint mažą jos dalį.

1.4.2. Konkuruavimo būdo strategijos ir jų pasiekimo būdai

Konkuruavimo būdo strategijos ne visada atskirai įvardijamos ar išskiriamos į atskirą grupę. Taip yra dėl to, kad bet kurią marketingo strategiją galima laikyti tokia, nes kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų poreikių tenkinimo, bet ir konkuruavimo klausimus. Tarkime, pasirenkant tikslingą rinką drauge tarsi pasirenkami ir ją jau aptarnaujantys konkurentai, su kuriais čia teks susiremti tiesiogiai. Pasitaiko, kad labai patrauklių rinkos segmentų tenka atsisakyti vien dėl juose dirbančių konkurentų stiprumo. Pozicionavimas irgi yra ne kas kita kaip kovos su konkurentais dalis. Juo visų pirma siekiama išsiskirti, o vėliau dėl savo išskirtinumo sulaukti palankios pirkėjų reakcijos. Bet kuri atskiros funkcinės marketingo srities strategija taip pat neabejotinai dalyvauja konkurencinėje kovoje. Tačiau kai kurie autoriai mano, kad visa tai dar nepakankamai išryškina konkurencinį marketingo strategijų aspektą. Per paskutinius du dešimtmečius vis daugiau į praktinius marketingo klausimus besigilinančių verslo konsultantų darbų atskirai nagrinėja konkurentų padėtį rinkoje, konkurencinius pranašumus bei vadinamąsias konkuruavimo strategijas.

Prieš pradėdant svarstyti konkuruavimo būdus, būtina įvertinti savo ir konkurentų dabartinę padėtį, t.y. atsakyti į klausimą, "kas yra kas" šioje rinkoje.

„Arthur D. Little“ konsultantai išskiria šešias konkuruojančių įmonių padėtis rinkoje:

1. dominuojanti;
2. stipri;
3. palanki;
4. stabili;
5. silpna;
6. neperspektyvi.

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

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

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

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

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

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

Šis grupavimas vertina įmonių padėtį vien marketingo požiūriu ir nėra pagrįstas aiškiais kiekybiniais rodikliais, pvz.; kiekvieno konkurento užimama rinkos dalimi. P. Kotleris siūlo kitokią, labiau rinkos dalimi pagrįstą skirstymą. Jo nuomone, konkurentus galima suskirstyti į:

1. lyderius;
2. persekiotojus;
3. sekėjus;
4. nišų užpildytojus.

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

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

11 pav. Hipotetinis rinkos pasidalijimas

Šaltinis: Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Šitokio skirstymo esmė yra ta, kad kiekvienas iš išvardintų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas. Pagrindiniai konkuravimo strategijų požymiai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Konkuravimo strategijų apibūdinimas

Strategija	Požymiai
Lyderių strategijos	Galimybė pritraukti naujų pirkėjų ar senuosius paskatinti pirkti daugiau bei dažniau; daugiau galimybių atakuoti konkurentus, juos „spausti“ ar netgi tiesiogiai žlugdyti; lyderiai konkuruoja ne kainomis, o naudodami kitas marketingo priemones; galimybė lengviau pagerinti prekės kokybę, investuoti daugiau lėšų į reklamą.
Persekiotojų	Turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės;

strategijos	yra pakankamai stiprus ir gali naudoti ne ką menkesnį už lyderio konkuravimo variantų arsenalą; gali didinti visą rinką, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą, kontratakuoti; gali sutaupyti lėšų ir nekurti iš esmės naujų prekių;
Sekėjų strategijos	Nusižiūri pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis arba tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke bei marketingo veiksmis ir bando parduoti prekę lyderio vardu; nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmis rinkoje.
Nišas užpildančių strategijos	Sugebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių; veiklos pagrindas yra specializacija

Kiekviena įmonė, kaip ir kiekvienas žmogus, yra unikali. Jos elgesys charakterizuojamas kai kuriomis tik jai būdingomis strateginėmis idėjų kombinacijomis. Strategijų pasirinkimas priklauso nuo to, standartinio ar specializuoto verslo rėmuose yra įmonės rinkos niša. Pirmuoju atveju įmonė gamina pačias paprasčiausias prekes ir teikia paslaugas. Antruoju atveju įmonė gamina retesnes prekes ir paslaugas. Dėl to ji gali adaptuotis prie ypatingų rinkos poreikių, arba laikytis priešingos linijoms – užuot prisitaikius prie rinkos reikalavimų, pamėginti pakeisti pačius reikalavimus.

Konkurencinio pranašumo pasiekimo būdai

Konkurencingumas susijęs ne su geriausiomis prekių charakteristikomis, o su patrauklumu vartotojams. Verslo istorijoje nemažai pavyzdžių, kuomet prekės, gavusios aukščiausią ekspertų įvertinimą, nepatiko vartotojams. Masinis pardavimas ir stiprus prekių konkurencingumas yra tarpusavyje susiję, bet tarp jų lygybės ženklo dėti negalima. Vartotojų nepriimtinos prekės gali būti sėkmingai parduotos, esant deficitui arba kai nėra kito pasirinkimo. Jų konkurencinių pozicijų silpnumas objektyviai veikia, bet pasireiškia, jeigu rinkoje realiai atsiranda daugiau gerų prekių. Nekonkurencingos prekės daugiau orientuotos į žemus vartotojų sluoksnius. Tos prekės geros, bet ne visiems, todėl niekada nebus masinės paklausos.

Vartotojas suinteresuotas, kad neapmokėta dalis jam būtų kiek galima didesnė. Įmonės požiūris dvejopas. Iš vienos pusės ji laimi dėl didelių kiekių, kad būtų perkamos jos prekes, o ne kitų įmonių prekės. Iš kitos pusės, didinant pardavimo kainą, t y mažinant konkurentabilumą, didina savo pelną. Gamintojo norėjimas gauti didelį pelną arba mažinti konkurentabilumą priklauso nuo konkrečios situacijos rinkoje. Jeigu jis užima monopolisto poziciją, tai tikėtina, kad kainos bus labai didelės, o

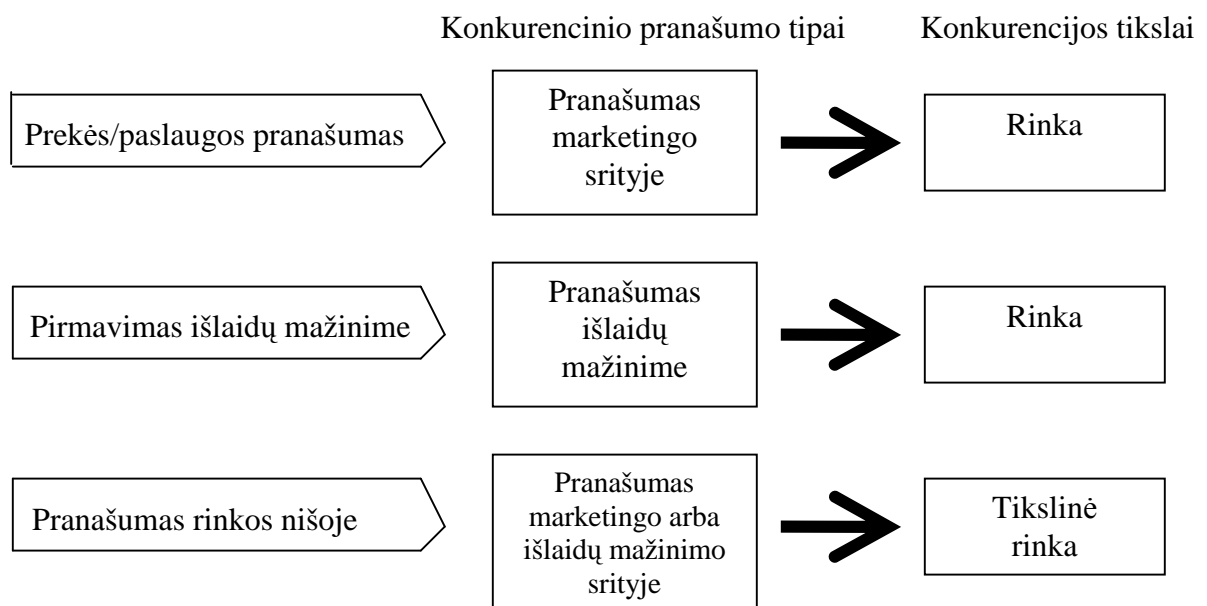
konkurentabilumas lygus nuliui. Jo ir nereikia gamintojui, nes esant pasirinkimo trūkumui, prekes pirks vis tiek pas jį.

Stiprios konkurencijos rinkoje įmonė savo pelną dažniausiai paaukvoja, nes tuomet geriau pasitenkinti mažomis pajamomis, kartais dirbti nuostolingai, negu prarasti savo tikslinę rinką.

Mokslininko Porterio sukurtoji konkurencinio pranašumo teorija grindžiama teze, kad toks pranašumas yra pasiekiamas, pateikiant vartotojui didesnę vertę. Ją, anot Porterio, galima sukurti pateikiant bazinę prekę žemesne kaina, arba pateikiant prekę, tegul ir aukštesne kaina, bet turinčią papildomą vertę, kuri kompensuoja didesnę kainą.

M. Porter išvelgė dar vieną konkurencinio pranašumo teorijos aspektą: įmonės siekiamą įgyti pranašumą visoje rinkoje ar tikslinėje rinkoje.

Pasak Grant'o pranašumą prieš konkurentus įgis ta įmonė, kuri ne tik turės galimybę įgyti vertingus išteklius, bet ir užtikrins juos palaikančią paramą. Taigi konkurencinis pranašumas įgyjamas įmonei turint unikalius išteklius ir sugebėjimus.



12 pav. Konkurencinio pranašumo pasiekimo būdai

Šaltinis: Virvilaitė R., Strateginis marketingo valdymas, KTU, 2000, p. 32

Starr ir kiti autoriai savo teorijoje išskiria tokius pagrindinius akcentus, kuriuos turi realizuoti įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo: kokybę, tyrimus ir inovacijas (proceso ir prekės inovacija), žmogiškųjų išteklių valdymą, lankstumą.

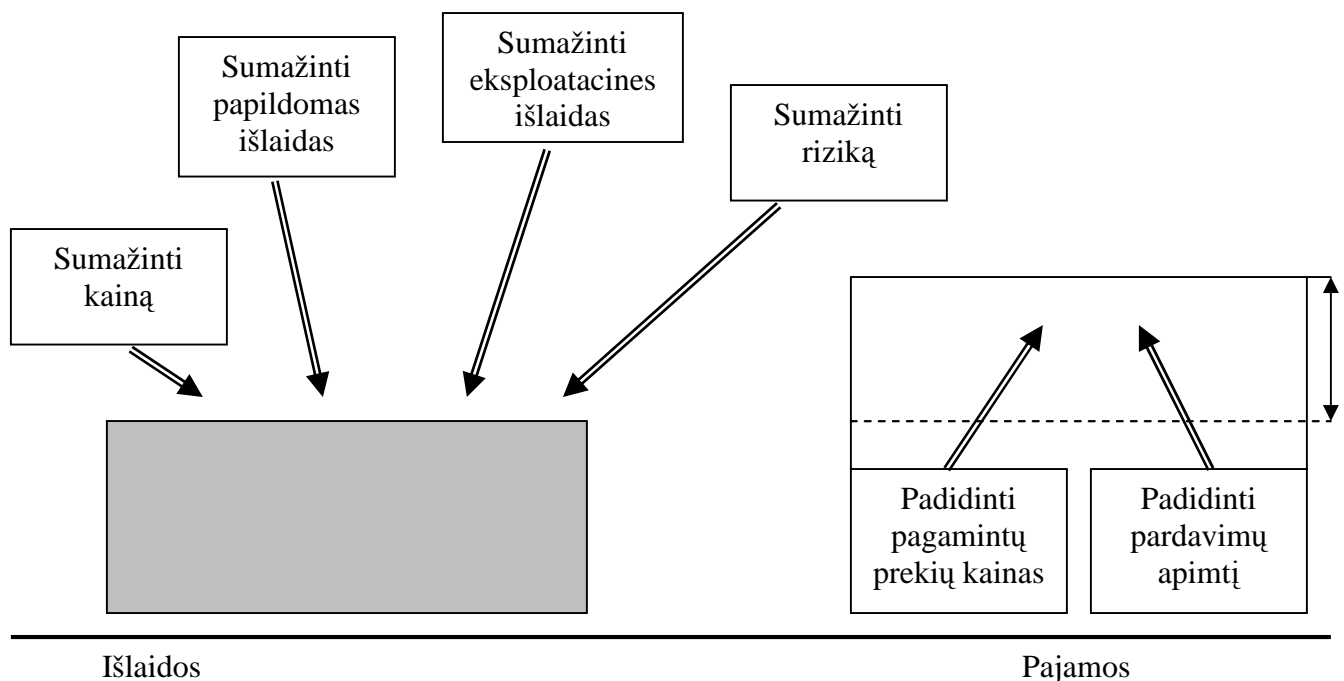
Įmonė siekdama užimti patogia padėtį vidaus rinkoje, negali atsilikti nuo pasaulinių standartų. Taikant senas technologijas ir dirbant pasenusiais įrengimais neįmanoma pagaminti vartotojo reikalaujamos kokybės prekės. Todėl būtina investuoti atnaujinant įrengimus.

Tyrimai ir inovacijos - mažiau svarbus konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnys. Šitokia svarba priklauso nuo veiklos srities, nes kai kuriuose jų šis veiksnys yra lemiamas. Reikia išskirti dvi inovacijų rūšis, veikiančias konkurencinį pranašumą - proceso inovaciją ir prekės inovaciją. Proceso inovacija leidžia mažinti kaštus ir didinti su preke netiesiogiai susijusią vertę. Tuo tarpu prekės inovacija, tai - verčių diferencijavimo, o neretai ir naujų augimo galimybių šaltinis.

Įmonės pelnas gali būti didinamas arba mažinant išlaidas, arba didinant pajamas.

Įmonės – vartotojos išlaidos gali būti mažinamos:

- mažinant komplektuojančių detalių kainą;
- mažinant papildomas išlaidas (pristatymo, montavimo, organizavimo ir kt.);
- mažinant eksploatacijos išlaidas;
- mažinant riziką pagaminti nekokybiškas prekes.



13 pav. Prekės konkurencingumo didinimo būdai

Šaltinis: Virvilaitė R., Strateginis marketingo valdymas, KTU, 2000, p. 33

Įmonės – vartotojo pajamos gali išaugti dėl prekių kainų augimo, jeigu komplektuojančios detalės arba žaliavos leido:

- pagerinti kokybę,
- sukurti visiškai naują prekių asortimentą,
- padidinti prekių prestižą.

Įmonės - vartotojos pajamos gali išaugti dėl parduodamų prekių apimties.

Galima išskirti du pagrindinius konkurencinės kovos metodus - kaininę ir nekaininę konkurencijas. Pirma iš jų pasireiškia tuo, kad konkuruojančios įmonės stengiasi pritraukti vartotojus žemesnėmis nei varžovų kainomis. Kitaip sakant, esant kaininei konkurencijai įmonės lenktyniaudamos mažina vartotojų išlaidas prekių įsigijimui, tuo pačiu didindamos pelną. Tai reiškia, kad didina savo prekių konkurentabilumo atsargas. To paties tikslo siekia ir nekainine konkurencija. Šiuo atveju įmonė lenktyniauja ne dėl vartotojų išlaidų sumažinimo, o dėl prekių vartotojiškos vertės didinimo. Vertė – tai prekės teikiama ekonominė, funkcinė bei psichologinė nauda. Ekonominę naudą sąlygoja kaina bei padidėjęs produktyvumas. Funkcinę naudą duoda prekės savybės. Psichologinės naudos pavyzdžiais galėtų būti pasitenkinimas, patogumas, saugumas, kontrolė ir pan. Vertės galima pasiekti pagerinant prekių kokybę, geriau patenkinant vartotojų poreikius, sukūrus naują prekę, pagerinus aptarnavimą, aktyviau reklamuojant ir kitais būdais.

Kiekvienas gamintojas stengiasi pagaminti prekę, turinčią didesnę vertę vartotojui. Vartotojiška vertė nulemia gaunamo pelno dydį ir konkurencingumą. Pagal priimtas ekonominėje literatūroje tradicijas prekės vertę galima lyginti su pyragu, kurį priklausomai nuo aplinkybių gamintojas gali arba suvalgyti pats (nukreipti į pelną), arba pasidalinti su pirkėju ir tuo pačiu pritraukti jį (naudotis kaip konkurencingumo atsarga). Bet prieš tai, kaip panaudoti pyragą, reikia jį iškepti. Pagaminti prekę, kuri turėtų aukštą vartotojišką vertę, yra nelengva. Vartotojiška vertė be abejonės išaugs, jeigu patobulins vieną ar kitą prekės charakteristiką, o idealiu atveju visas iš karto. Lengva aprašyti hipotetinę prekę, kuri užtikrintų įmonės pelną ir rinkos sėkmę. Ta prekė pigi, aukštos kokybės, pasižyminti naujoviškumu, gera konstrukcija, sukurtu geru dizainu ir funkcionalumu, naudinga gamyboje ir pan. Aprašui tokią prekę lengva, o praktiškai pagaminti beveik neįmanoma. Pigi prekė būna mažiau kokybiška.

Konkurencija tarp dabar Lietuvoje veikiančių gamybos įmonių jau yra pakankamai stipri, nors jos stiprumas gerokai skiriasi priklausomai nuo įmonės tipo ir specializacijos. Dėl šalies įstojimo į ES daugelis gamintojų siekia įtvirtinti savo pozicijas tiek vienas kito, tiek ir galimų naujų konkurentų atžvilgiu. Tam visų pirma reikia sukurti išskirtinį savo įmonės įvaizdį pirkėjų akyse ir kartu formuoti lojalių pirkėjų ratą.

Nagrinėjant konkurencinio pranašumo įgijimo galimybes viena iš pagrindinių galimybių šiam tikslui pasiekti yra įmonės įvaizdžio formavimas ir stiprinimas. Organizacijos įvaizdis mokslinėse

studijose dažnai yra įvardijamas kaip svarbus nematerialus organizacijos aktyvas, kurį yra ypač sunku sukurti, kartu ir nukopijuoti. Todėl šis veiksnys tampa labai svarbus siekiant didinti organizacijos konkurencingumą. Kitaip tariant, išvystytos rinkos sąlygomis, kai konkurentų tinklas yra labai platus, rinkoje egzistuoja prekės - pakaitalai, artimi ir praktiškai analogiški pagal kokybę ir kainą, konkurencijos pobūdis priartėja prie tokių pranašumų kaip organizacijos įvaizdis. Galima teigti, kad organizacijos įvaizdis yra konkurencinio pranašumo šaltinis, kadangi jis yra unikalus, negali būti nupirktas [20, p. 55].

Kaip teigia B. Melnikas, plėtojant konkurenciją bei didinant konkurencingumą galima pasiekti gerokai aukštesnę kokybę įvairiose veiklos srityse. Šis teiginys patvirtina nuostatą, kad „vakarietišku“ konkurencijos modelių sklaida ir tolimesnis adaptavimas adekvačiai vietinėms sąlygoms yra labai svarbi prielaida sėkmingai plėtoti tolimesnes transformacijas [27, p. 58].

Apibendrinant konkurencinės aplinkos įtaką, grėsmes bei galimybes galima teigti, kad įmonė galės sėkmingai veikti konkurencinėje rinkoje maksimaliai prisitaikydama prie išorinės aplinkos veiksnių kurių ji negali įtakoti, ir vystydama savo įmonės bei produktų unikalumą, kuris geriau tenkins vartotojus nei konkurentai. Taip pat pagrindinis dėmesys turi būti sutelktas į įmonės įvaizdžio unikalumo formavimą ir stiprinimą.

Šiuo metu yra aktuali konkurencinė aplinka ES sąlygomis. Numatomi bei jau išleisti įstatymai keičia Lietuvos įmonių konkurencinę aplinką, vienu atveju ją varžydama, (ES mokesčių politika gali varžyti mokestinius atsiskaitymus su kitų pasaulio šalių įmonėmis), taip pat įsigalioja nauji Europos reikalavimai, surikiuojantys įmones į pajėgias konkuruoti (jau veikiančias pagal ES standartus) ir mažiau arba nepajėgias konkuruoti. Kitu atveju suteikdami didesnės rinkos galimybes. Šioje aplinkoje įmonės gali imtis aktyvesnių priemonių, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. ES rinkos sąlygomis sugeba konkuruoti tos įmonės kurios yra pasiekusios technologinį ir žmogiškųjų resursų kompetencijos aukštą lygį.

Analizuojant įmonių mokėjimą konkuruoti, sutinkame su išsakytu teiginiu, kad įmonių vadovų sugebėjimas taikyti versle Vakarų šalyse apčiuotus konkurencijos modelius suteikia galimybes įgyti konkurencinį pranašumą kokybės požiūriu.

1.5. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė

Paskutinis žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją - atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių 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 rėminio strategiją („stūmimo“, „traukimo“ ar mišrią), strateginius sprendimus biudžeto paskirstymo, aiškiai rėmimo veikslių lyginamosios reikšmės klausimais.

1.5.1. Prekės strategijos formavimas

Įvedant naują prekę į rinką taikomos šios marketingo strategijos (14 paveikslas).



14 pav. Prekės strategijos

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

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

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

Greito įsiskverbimo strategija numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Tai padeda greitai įsiskverbti į rinką. 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 pasirenge ją pirkti už nedidelę kainą.

Kiekviena nauja prekė turi būti identifikuojama.

Prekių identifikavimo srityje kiekviena įmonė gali rinktis iš keleto pagrindinių strateginių alternatyvų:

1. įmonė gamintoja prekės ženklo nesuteikia: prekė parduodama remiantis tik bendriniumi prekes pavadinimu; prekė parduodama su prekybininko suteiktu ženklu.
2. Suteikiamas grupinis prekės ženklas, sutampantis su įmonės vardu; nesutampantis su įmonės vardu.
3. Suteikiamas individualus prekės ženklas.
4. Suteikiamas dvigubas prekės ženklas.

Kai įmonė gamintoja *prekės ženklo nesuteikia*, ji tarsi pabrėžia tam tikrą savo pasyvumą rinkoje. Gali būti, kad šis pasyvumas yra priverstinis ir atsiranda dėl to, kad įmonė neturi pakankamai išteklių ar sugebėjimų bandyti įtvirtinti savo prekės ženklą vartotojų sąmonėje. Kitu atveju gali būti, kad įmonė teikia pirmenybę konkuruoti tikslaus identifikavimo nereikalaujančiomis priemonėmis, pvz.: labai žema kaina. Abiem atvejais galimi du variantai: kai prekė pasiekia vartotoją be jokio specialaus identifikavimo ir kai ją identifikuoją prekybininkas.

Grupinis prekės ženklas suteikiamas prekių linijai ar netgi visoms įmonės prekėms. Kai naujos prekės parduodamos remiantis pripažintu grupiniu prekių ženklu, vardu ar simboliu, į jas pirkėjai žiūri kaip į jau pažįstamas šios įmonės prekes. Nauja prekė naudojasi senesniųjų prekių sukurta reputacija ir palyginti lengviau gali įsiskverbti į rinką. Tuo pagrįsti prekės ženklo pratęsimo veiksmai, kai sėkmingas ženklas naudojamas įvedant į rinką modifikuotas ar visai naujos rūšies

prekes. Bet jei nauja prekė pasirodo nepakankamai geros kokybės arba kitaip neatitinka vartotojų poreikių, ji gali pakenkti visos prekių linijos bei pačios įmonės reputacijai.

Individualus prekės ženklas (vardas, simbolis) suteikiamas tik vienai konkrečiai įmonės prekei. Paprastai taip pavadinama bandomoji prekė, kuria įmonė pradeda skverbimasi į kol kas neįvaldytą rinkos dalį ar bando įvaldyti naują prekių grupę. Individualus ženklas paprastai mažai siejamas su įmonės pavadinimu ir kitais jos ženklais, todėl naujos prekės nesėkmės atveju įmonės reputacija nukenčia menkai. Vartotojai dažnai tiesiog nežino, kas gamino jiems nepatikusią prekę, nes tik nedaugelis skaito visą etiketėje ar ant pakuotės pateiktą informaciją. Pripažinimo atveju individualaus ženklo naudojimas dažnai pasiteisina, mes tokią prekę renkasi netgi ne itin jos gamintoją ar kitas jo prekes mėgstantys pirkėjai. Tačiau akivaizdu, kad įvesti į rinką prekę su nauju ženklu atsieina brangiai ir trunka netrumpai.

Dažniausia globalinėse rinkose yra skiriamos dvi prekių strategijos:

1. Standartizacijos;
2. Modifikacijos (adaptacijos, diversifikacijos).

Prekės standartizacijos ar modifikacijos strategijų pranašumai ir trūkumai, bei jų taikymo tikslingumas globalinėse rinkose yra marketingo specialistų nagrinėjimo objektas. Vieno iš didžiausių prekės standartizacijos strategijos gynėjų These Levitt nuomone, firmoms, neįvertinančioms ir nesirenkančioms prekės standartizacijos strategijos, dažniausiai iškyla grėsmė tapti nekonkurentabiliomis globalinėse rinkose. Priešprieša šiai nuomonei yra kai kurių marketingo specialistų abejonės dėl standartizacijos ekonominės naudos, bei motyvavimas, kad visų marketingo elementų strategijų standartizuoti neįmanoma.

Veiksnių, įtakančių prekės modifikavimą yra gan daug ir marketingo specialistai juos pateikia labai panašiai. M. Czinkotos išskiria prekės modifikavimą sąlygojančias veiksnių grupes [8, p. 244]: regiono, šalies ir vidaus aplinkos veiksniai (tokie kaip vyriausybiniis valdymas, apmokestinimo politika, kultūra, ekonominio išsivystymo lygis, klimatas ir pan.), su prekės savybėmis susiję veiksniai (įpakavimas, prekės ženklas, prekės kokybė, fizinė forma, popardaviminius aptarnavimas ir pan.) ir įmonės galimybių veiksniai (pelningumas, turimi ištekliai, valdymo struktūra, užimamos pozicijos rinkoje ir pan.). H. Chee veiksnius, įtakančius prekės strategiją (standartizacijos ar modifikacijos - adaptacijos) skirsto į prekės prigimties, rinkos sąlygų, rinkos aplinkos, rinkos vystymosi, sistemos infrastruktūros bei kaštų - pelno analizės grupes.

H. Chee nuomone, atliekant prekės ženklo modifikavimą, globalinėse rinkose gali būti panaudotos įvairios prekės ženklo strategijos:

1. Grupinis prekės ženklas taikomas visose globalinėse rinkose. Įgyvendinant šią strategiją, prekės pavadinimas yra susiejamas su gamintojo vardu. Šią strategiją tikslinga naudoti stambioms kompanijoms, kurios gamina ir globalinėse rinkose plačiu mastu pateikia vieną prekę ar gan stabilų prekių asortimentą. Šios prekės ženklo strategijos pranašumas yra greitas prekės identifikavimas vartotojų tarpe, kas įtakoja pardavimo apimčių didinimą, bei asociacijų apie prekės kokybę bei techninį pranašumą, žinant gamintoją, susidarymą.

2. Grupinis prekės ženklas naudojamas globalinėse rinkose, modifikuojant skirtingoms rinkoms. Ši prekės ženklo strategija paprastai yra taikoma kai siekiama įeiti į naują rinką, o taikant šią prekės ženklo strategiją, siekiama įgyti kuo didesnę konkurencinę pranašumą. Su tokios prekės ženklo strategijos pavyzdžiu galima dažnai susidurti ES valstybėse.

3. Naudojami skirtingi prekės ženklai, užimant skirtingas globalines rinkas. Šią prekės ženklo strategiją tikslinga naudoti, kai originalus prekes pavadinimas yra netinkamas tiesioginiam vertimui į vietinę (užsienio rinkos) kalbą.

4. Prekės ženklas sutapatinamas su įmonės vardu. Įgyvendinant šią prekės ženklo strategiją, prekės ženklas yra susiejamas su visos įmonės vardu.

Taip pat prie šios prekės ženklo strategijų klasifikacijos galima pridurti ir regioninę prekės ženklo strategiją. Ši strategija naudojama įmonių, kurios orientuojasi į rinkas, išsidėsčiusias kaimynystėje bei pasižyminčios analogiškais charakteristikomis, tokiomis kaip vartotojų įpročiai, gyvenamosios tradicijos, stilius.

1.5.2. Kainodaros strategijos formavimas

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 pradama abejoti, ar anksčiau nustatyta kaina teisinga atsižvelgiant į einamojo laikotarpio paklausą ir kaštus, kai pasirodo, kad siekiant padidinti pardavimo apimtį ar pritraukti 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.

Svarbiausios naujų prekių kainų strategijos yra nugriebimo ir skverbimosi.

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

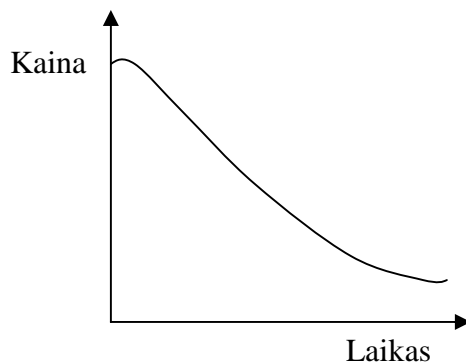
Įmonė, nustačiusi aukštą prekės kainą ir norėdama gauti maksimalų pelną, jį tarsi nugriebia sluoksnis po sluoksnio. Ši strategija tinka tada, kai parduodamos naujos prekės, itin gerai tenkinančios vartotojų poreikius. Be to, vartotojai turi norėti nusipirkti prekę, kad ir tokia didelė kaina. Rinkos dalis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

„Nugriebusi grietinėlę“ įmonė pradeda mažinti kainą ir kartu išplečia pirkėjų ratą (15 pav.).

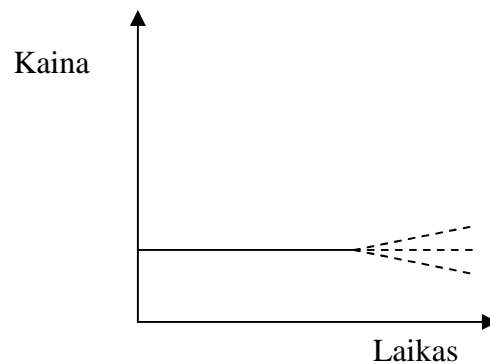
Skverbimosi strategija - tai tokia kainos strategija, kai nustačius pabrėžtinai nedidelę pradinę kainą siekiama įeiti į didelę rinkos dalį.

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 [46, p. 68] (16 pav.).



15 pav. Nugriebimo strategija.



16 pav. Skverbimosi strategija.

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

Naudodama skverbimosi strategiją, įmonė susiduria ir su problemomis: kai nepavyksta užimti didelės rinkos dalies arba kai visa rinka pasirodo besanti mažesnė negu tikėtasi. Tačiau ir šiuo atveju įmonė turi galimybę keisti kainą: ją mažinti arba didinti. 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. Nustatydamą kainą, įmonė turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima prekė.

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.

Vis dėlto įmonė, taikydama į konkurentus orientuotą strategiją, turi numatyti visus galimus konkurentų atsakomuosius veiksmus. Vienas paprasčiausių būdų nuspėti galimą konkurentų reakciją - tai parengti paprastą scenarijų, t.y. apgalvoti tuos veiksmus, kurių imtųsi įmonės vadovas, jeigu būtų konkuruojančios įmonės vadovas. Tokiame scenarijuje reikėtų:

- numatyti pagrindinius kainos politikos tikslus,
- nustatyti prekes įsiskverbimo į rinką galimybę,
- įvertinti prekės privalumus ir trūkumus;
- įvertinti vidinius įmonės veiklos veiksmus.

Tokie formalūs scenarijai padeda koreguoti planuojamus kainos politikos veiksmus ten, kur mažiausias konkurentų pasipriešinimas.

Globalinėse 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, įtakojančius globalinių 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).

Dažniausiai yra išskiriamos dvi pagrindinės globalinių kainų strategijos: diferencijuotų kainų strategija ir standartizacijos kainų strategija. Michaelis Czinkota be šių strategijų pateikia ir dvejų (vidaus ir globalinėje rinkoje) kainų strategiją [autorių]. Pirmoji kainų strategija yra pagrįsta akcentu į vartotojų poreikius, o antroji ir trečioji yra orientuotos į prekės kaštus. Taigi galima teigti, kad formuojant kainų strategijas pagal šias skirtingas strategijų grupes, atskaitos tašku yra pasirenkami skirtingi objektai: su preke susiję kaštai - standartizuotoje, bei dvejų (vidaus ir globalinėje rinkose) kainų strategijose, paklausa, bei kintantys rinkos veiksniai - diferencijuotoje strategijoje.

Standartizuota globalinė bei dvejų (vidaus ir globalinėse rinkose) kainų strategijos yra patrauklios tuo, kad įgyvendinant yra taikomu aiškūs ir gan paprasti kainų kalkuliacijos metodai, tad yra santykinai lengviau įgyvendinamos nei diferencijuota kainų strategija, kuri remiasi labiau dinamiška, kartais tiksliai kiekybiškai neįvertinama, labiau projektinio - prognozinio pobūdžio informacija. Tačiau diferencijuotos kainų globalinėje rinkoje strategija pranašumas yra tikslesnis įvairių globalinių rinkų sąlygų įvertinimas, kas savo ruožtu leidžia geriau įvertinti vartotojų poreikius prekės kainai, pasiekti didesnę veiklos efektyvumą.

1.5.3. Paskirstymo kanalų strategijų formavimas

Vidaus rinkoje yra skiriamos trys prekių paskirstymo strategijos:

1. Intensyvi;
2. Atrankinė;
3. 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.

Prekių paskirstymo padengimo rodiklį apibūdina tam tikros prekybos šakos (pvz., maisto prekių, drabužių, baldų), tipo ar rajono parduotuvių, kuriose parduodamos gamintojo prekės, skaičiaus santykis su visu jos šakos, tipo ar rajono parduotuvių skaičiumi.

Prekių paskirstymo tankis - tai parduotuvių, kurios tam tikrame rajone prekiauja gamintojo prekėmis, skaičiaus santykis su šio rajono gyventojų skaičiumi arba jo plotu.

Intensyvaus paskirstymo strategijos paprastai laikomasi parduodant kasdieninės bei dažnos paklausos prekes, kai rinka neskirstoma į segmentus.

Atrankinis paskirstymas - tai tokia prekių paskirstymo strategija, kai gamintojas pagal tam tikrus kokybinius kriterijus apriboja prekybos tarpininkų, kuriems parduoda savo prekes, skaičių.

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

Tokia strategija taikoma brangioms, techniškai sudėtingoms, specifinius pirkėjų poreikius tenkinančioms, kartais unikalioms vartojimo prekėms, taip pat labai kvalifikuotų papildomų paslaugų (projektavimo, įrengimo, aptarnavimo) reikalaujančioms gamybinėms prekėms, kurių pirkėjų yra nedaug. Išskirtinį paskirstymą taiko didelius reikalavimus partneriams keliančios įmonės, pvz., parduodančios ypač geros kokybės baldus, brangius cheminius preparatus baldų priežiūrai ir pan. Už suteiktą išskirtinę pardavimo teisę gamintojas gali iškelti prekybininkui tam tikrų sąlygų: nepardavinėti konkurentų prekių, prekiauti jo rekomenduojamomis kainomis, leisti kontroliuoti jo veiklą ir pan.

Išskirtinės paskirstymo strategijos teigiamos ypatybės (gamintojo požiūriu) [43, p. 159]:

- Sumažėja prekių ir prekybos tarpininkų konkurencija,
- Padidėja marketingo veikslių efektyvumas (dėl mažesnio prekybos tarpininkų skaičiaus, aiškių savitarpio išsipareigojimų, didesnės kontrolės galimybių);
- Užmezgami glaudesni ryšiai su prekybos įmonėmis ir padidinami joms keliami reikalavimai.

Kartu ši strategija turi ir neigiamų ypatybių:

- Gamybos įmonė labai priklauso nuo nedidelio skaičiaus prekybos įmonių sugebėjimų ir motyvacijos,
- Mažas prekės paskleidimas rinkoje padidina pirkėjams jos įsigijimo sąnaudas.

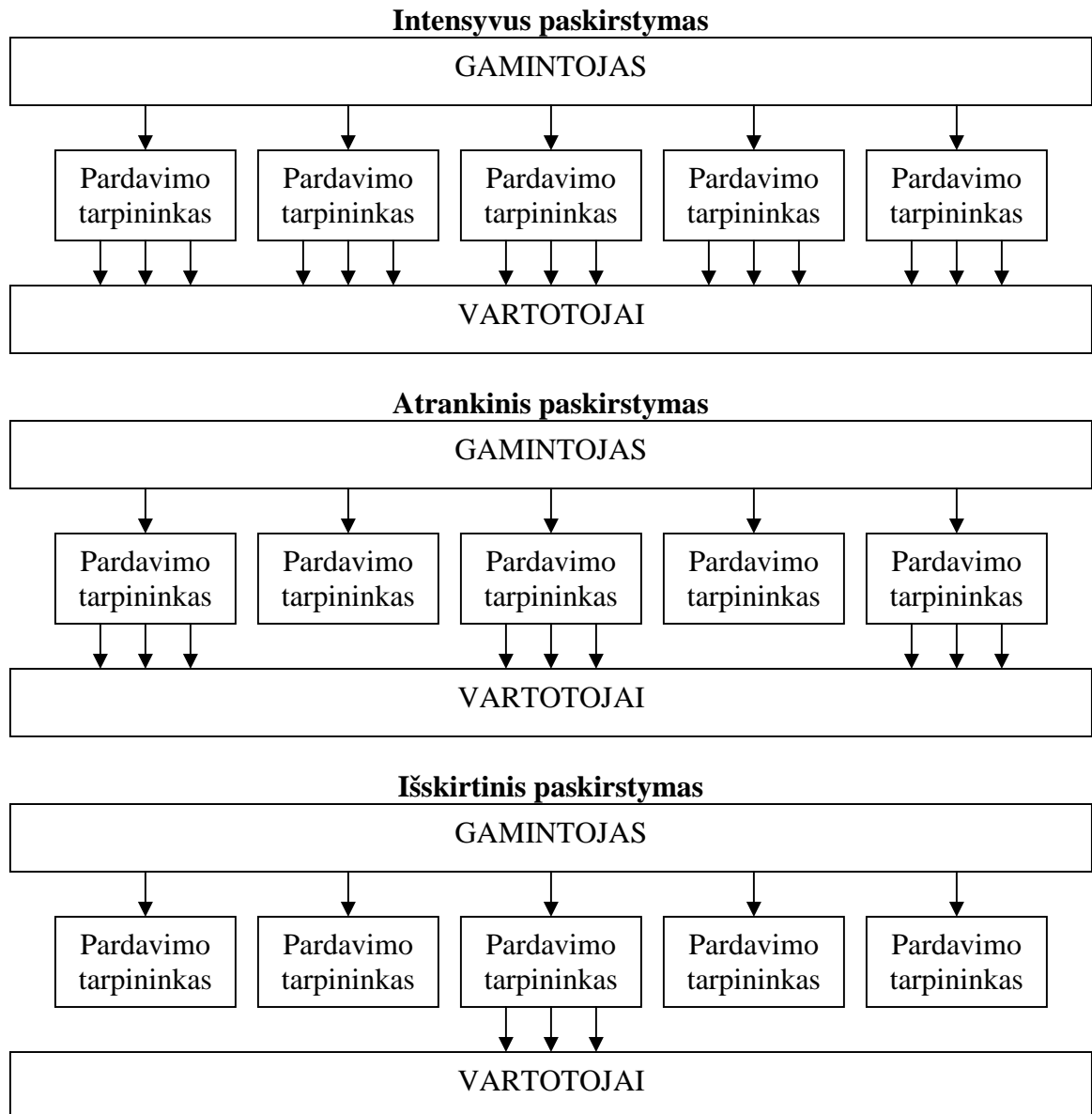
Bendrąjį vaizdą apie prekių paskirstymo strategijas galima susidaryti iš 20 paveikslo.

Atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijos reikalauja labai rūpestingai ir apgalvotai pasirinkti prekybos įmones. Svarbiausi atrankos kriterijai yra šie [6, p. 54] :

- Finansinė padėtis;

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

Kiekvienas gamintojas nori bendradarbiauti su finansiniu stabilumu pasižyminčiais partneriais. Prekybos įmonės finansinę padėtį apibūdina jos ekonominiai - finansiniai rodikliai. Jie suteikia informacijos apie jos stabilumą, augimo potencialą, kreditingumą ir pan.



17 pav. Prekių paskirstymo strategijos

Dažniausiai pagrindinė problema yra ne kaip nustatyti galimus partnerius, bet kaip juos pritraukti. Pajėgias prekybos įmones nesunku išsiaiškinti, tačiau daug sudėtingiau jas suinteresuoti bendradarbiauti.

Skirtingų globalinių rinkų psichologiniai bei fiziniai skirtumai, unikalių teisinių, politinių, socio - kultūrinių bei politinių aplinkų nevienodumai sąlygoja, kad formuojant paskirstymo strategiją globalinėse rinkose dažniausiai yra formuojamos labai diferencijuotos paskirstymo sistemos kiekvienai globalinei rinkai. Todėl tiek H. Chee, tiek B. Tiek teigia, kad formuojant paskirstymo strategiją globalinėse rinkose standartizacija yra negalima. Šių autorių nuomone, kiekvienos prekės paskirstymo strategija turėtų būti formuojama atsižvelgiant į prekės ir tikslinės rinkos specifiką, joje jau susiformavusius paskirstymo sistemų principus. Kitas marketingo specialistas M. Czinkota paskirstymo kanalų sistemos kūrimą laiko priklausomą nuo „IIC“, tai yra : vartotojai, kultūra, konkurencija, įmonės išteklių, veiklos pobūdis, kapitalas, išlaidos, rinkos aprėpimas, kontrolė, veiklos tęstinumas, rėmimas. Taigi, šiais veiksniais, šio autoriaus nuomone, reikėtų vadovautis parenkant tinkamiausius paskirstymo kanalus globalinėse rinkose.

Paprastai įmonė naudoja vieną arba kombinaciją iš žemiau pateiktų paskirstymo sistemų:

1. *Veikla per nepriklausomus tarpininkus.* Įmonėms, naudojančioms tarpininku paslaugas, nereikia kelti paskirstymo tikslų globalinėse rinkose, nes jos yra pasirinkusios tokią įėjimo į rinką formą, kurioje nėra numatytas paskirstymo tinklo formavimas ir valdymas. Prekės paskirstymą globalinėse rinkose organizuojant per nepriklausomus tarpininkus priklausomai nuo įėjimo į rinką formos - netiesioginė ir tiesioginė - pasirenkami tarpininkai.

2. *Integruota paskirstymo sistema.* Šią sistemą naudoja įmonės, kurios kuria pardavimo padalinius, siekdamos vystyti pačios pardavimus. Integruota paskirstymo sistema tinka, kai:

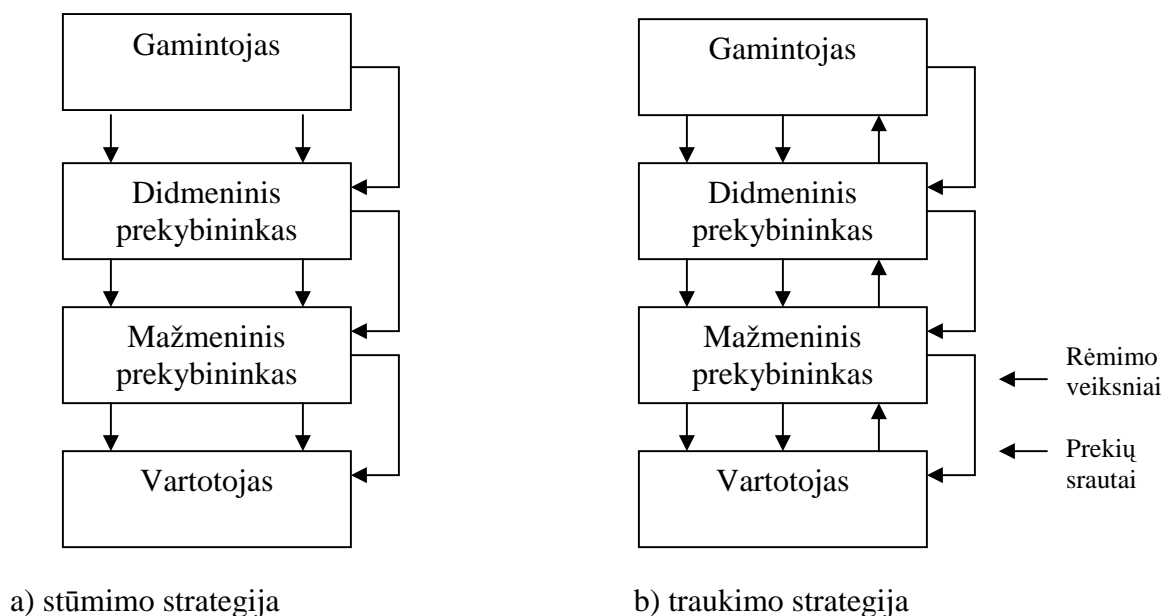
1. prekės pasižymi aukštu diferenciacijos lygiu;
2. prekė yra labai specifinė ir reikalauja ypatingų žinių;
3. kai reikalingas aukšto lygio aptarnavimas [43, p. 62].

Paskirstymo adaptacijos strategija yra dažniausiai naudojama, nes konkrečioje globalinėje rinkoje jau susiformavusių paskirstymo sistemų modifikavimas ar net naujų paskirstymo kanalų formavimas dažniausiai yra žymiai brangesnis finansiniu požiūriu nors galbūt ir užtikrinantis efektyvesnę prekių paskirstymą bei pateikimą vartotojams. Be to, čia vėl susiduriama su skirtingų globalinių rinkų verslo etika, jau nusistovėjusių paskirstymo sistemų principais.

1.5.4. Rėmimo strategijos formavimas

Daugelis autorių išskiria dvi tipiškas rėmimo strategijas:

1. Stūmimo;
2. Traukimo.



18 pav. Tipiškos rėmimo strategijos

Šaltinis: Virvilaitė R., Strateginis marketingo valdymas, KTU, 2000, p. 54

Stūmimas- tai tokia rėmimo strategija, kai kiekvienas paskirstymo kanalo dalyvis rėmimo veiksmus nukreipia į artimiausią paskirstymo kanalo grandį.

Traukimas - tai tokia rėmimo strategija, kai pastangos ir veiksmai yra nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį.

Nė viena iš pavaizduotų strategijų negali būti laikoma iš principo geresne ar blogesne už kitą. Rėmimo strategijos pasirinkimas - įmonės vidaus reikalas. Tačiau žinotina keletas bendrų sąlygų, kurios palengvina pasirinkimą.

Visų pirma rėmimo strategijos prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė numato užsiimti tokia veikla. Traukimo strategija gali atsipirkti tik per palyginti ilgą laikotarpį. Nemaža laiko praeina, kol pirkėjai susidomi ir pradeda pirkti. Tik tada mažmeniniai prekybininkai ima dažniau arba didesnėmis partijomis užsakinėti prekę iš didmeninių prekybininkų, dar vėliau - šie iš gamintojo. Taigi, traukimo strategijos atveju, reikia investuoti nemažai lėšų, kurios atsiperka tik per ilgesnį laikotarpį. Tačiau tai palyginti saugi investicija, kadangi ji skiriama tiesiai galutiniam vartotojui

paveikti. Todėl jos poveikis nepradingsta, net jei ilgainiui tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones.

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

Apskritai, rėmimo strategijas bei visą komunikacinį procesą nuolat veikia naujos mūsų gyvenimo realijos. Labiausiai tenka atsižvelgti į dvi aplinkoje pasireiškiančias tendencijas: rinkų skaidymąsi į vis mažesnius segmentus ir didžiulius pokyčius informacinių technologijų srityje. To rezultatas - integruotų komunikacinių veikslių ir vis lankstesnių rėmimo strategijų naudojimas.

Globalinio rėmimo strategijos pagrindinis veiksnys yra vienos reklaminio pranešimo temos naudojimas visose globalinėse rinkose, atsižvelgiant į lokalinę specifiką. Rėmimo komplekso valdymas remiasi skirtingų rėmimo komplekso elementų efektyvumu ir kaštų suderinimu. Viena iš pagrindinių problemų yra kaip subalansuoti reklamos ir asmeninio pardavimo strategijas atskirose rinkose. Globalinėje rinkoje, kaip ir vidaus ar vienos užsienio šalies rinkoje, galima taikyti traukimo ar stūmimo strategijas.

Traukimo strategija bendriausiu atveju suprantama kaip reklamos, tiesiogiai nukreiptos į galutinę prekės vartotoją, panaudojimą. Tokiu būdu, paskirstymo kanalų atstovai yra valdomi dėl padidėjusios prekių paklausos. Šią rėmimo strategiją yra tikslinga naudoti vartotojiškas prekes pardavinėjančioms ar didelį rinkos segmentą apimančioms įmonėms.

Traukimo strategiją tikslinga naudoti, kai:

1. Paskirstymo kanalas yra ilgas ir prekės „stūmimas“ per šią ilgą sistemą reikalauja didelių pastangų ir kaštų
2. Nesudėtingų prekių pardavimo rėmimui dažniausiai taikoma traukimo strategija.
3. Kai įmonės prekė turi pasaulinį pripažinimą, tai jai geriau taikyti traukimo strategiją.
4. Jei dominuoja prekyba savitarnos principu, tai traukimo strategija yra tinkamesnė nei stūmimo.

5. Kai kuriose rinkose sunku rasti laisvą nišą ir tenka atkakliai kovoti, kad „išstumti“ į rinką savo prekę. Tokiomis aplinkybėmis galima pabandyti pritaikyti traukimo strategiją, tikintis, kad vartotoju sukelta prekės paklausa paskatins didmenininkus prekiauti šios įmonės prekėmis.
6. Vidaus ar vienos užsienio šalies rinkoje, stūmimo strategija išryškina asmeninio pardavimo svarbą. Šios strategijos tikslas yra daryti spaudimą paskirstymo kanalų atstovams, kad šie aktyviau organizuotų prekes pardavimą. Tačiau tai yra labai brangi rėmimo priemonė. Stūmimo strategiją dažniausiai naudoja įmonės, parduodančios prekes, skirtas valstybiniam ar pramoniniam sektoriams. Globalinėje rinkoje, skirtingai nei vidaus rinkoje, yra apribotas stūmimo strategijos panaudojimas, nes apribotos asmeninio pardavimo galimybės.

Pagrindinis veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti adaptuojant stūmimo strategiją konkrečioje rinkoje, yra žiniasklaidos panaudojimo galimybės, t. y. egzistuojanti radijo, televizijos, laikraščių ir panaši struktūra. Stūmimo strategiją tikslinga naudoti, kai yra trumpas paskirstymo kanalas ar būtinybė vartotojui detaliau paaiškinti apie prekę dėl jos vartojimo sudėtingumo [20, p. 218].

1.6. Darbuotojų įtraukimo į įmonės strategijų formavimą svarba ir ypatumai

Pastarųjų metų pasaulinė praktika rodo, kad didžiausias įmonės turtas ir kartu konkurencinis pranašumas greitai kintančioje ir itin konkurencingoje rinkoje yra žmogiškieji ištekliai. Jei įmonė nesirūpina savo žmonėmis, dirbančiais įmonėje ir supančiais ją, galų gale ji praloš. Taigi tiesiog geri santykiai su darbuotojais, t. y. vidinė komunikacija, kaip ir santykis su išorine aplinka, arba vadinamoji išorinė komunikacija, yra raktas į sėkmę konkurencingoje aplinkoje.

Įmonė, siekdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, turėtų tikslingai nukreipti savo darbuotojų veiksmus, kad bendromis jėgomis pasiektų laukiamų rezultatų. Vienas iš būdų tai padaryti – įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, suteikiant jiems įgaliojimus, nubrėžiant atsakomybės ribas.

Darbuotojų įgaliojimų svarba

Bendradarbiavimas ir komandinis darbas – darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų pagrindas – atspindi esminius visuotinės kokybės vadybos principus. Laisvas, nevaržomas bendravimas, atvirų durų politika, pasiūlymų sistemos ir bendros pastangos skatina darbuotojus panaudoti savo žinias ir sugebėjimus siekiant optimalaus bendrų įmonės tikslų siekimo. Individualus dalyvavimas ir komandinė

veikla sudaro sąlygas visos organizacijos transformacijai panaudoti visų darbuotojų intelektą, kompetenciją ir kūrybinę energiją.

Įgaliojimas turėtų prasidėti nuo asmeninės darbuotojo atsakomybės. Suvokę jos naudą, darbuotojai drąsiau įsitraukia į komandinį darbą. Įgaliojimas priklauso nuo darbuotojų turimos informacijos kiekio ir rūšies, mokymo, atlyginimo už darbą, apdovanojimų.

Įtraukimas ir įgaliojimas patrauklus ir dėl to, kad siūlo dar nežinomas galimybes, kaip panaudoti darbuotojų žinias, entuziazmą, iniciatyvą ir patirtį. Darbuotojai, kuriems suteikti įgaliojimai, yra visiškai atsakingi už savo darbą, tobulina darbo procesus ir priima individualius bei bendrus sprendimus. Įtraukimas ir įgaliojimas užtikrina darbuotojų autonomiją atliekant jiems pavestą darbą ir tokiu būdu suteikia vadovams galimybę tobulinti įmonės veiklos produktyvumą. Dauguma firmų įgalioja darbuotojus, siekdamos iš pagrindų tobulinti savo veiklą.

Darbuotojai gali pajusti savo potencialą ir panaudoti tai darbe savo nuožiūra. Žmonės pastebi turintys galimybę vystyti meistriškumą, savigarbos jausmą, pasitikėti savo jėgomis ir sustiprinti atsakomybės jausmą.

Darbuotojų įgaliojimas paremtas psichologija. Įgaliojimas yra efektyviausias būdas patenkinti aukščiausius (pagal Maslow) darbuotojų poreikius: savęs realizavimą ir aktyvią veiklą. Pasitikėjimas žmonėmis, susijęs su atsakomybe ir savikontrole, suteikia daugiausia naudos įmonei. Darbuotojų dalyvavimas leidžia vadovams numatyti konkrečius tikslus, kartu su pavaldiniais priimti teisingus sprendimus.

Vadovų ir pavaldinių žinių ir idėjų sintezė yra daug pranašesnė už tai, ką galima sukurti ir pasiekti vienam. Dalyvavimas ir įgaliojimas yra geriausias būdas vadovams sužinoti esamos situacijos smulkmenas, kurios gali būti labai svarbios. Be to, darbuotojų įtraukimas ir įgaliojimas pašalina barjerus tarp individualių darbuotojų, skirtingo lygio vadovų ir funkcinų padalinių.

Darbuotojų įgaliojimų lygiai

Tipiniai darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimo lygiai, parodyti 1 lentelėje, apima įgaliojimus nuo paprasto informacijos suteikimo iki visuotinės savivaldos. Šiuolaikinėse sudėtingose organizacijose darbuotojai skatinami nuolat keistis: nuo „pasekėjų“ iki lyderių, iki sistemų kūrėjų ir vėl atgal prie „pasekėjų“ per palyginti trumpą laiką. Todėl darbuotojai privalo sugebėti prisitaikyti prie komandinio problemų sprendimo bet kuriame lygyje.

2 lentelė

Darbuotojų įtraukimo lygiai

LYGIAI	VEIKSMAS	REZULTATAS
1. Informacijos suteikimas	Vadovai sprendžia ir po to informuoja darbuotojus.	Žinojimas
2. Dialogas	Vadovai suteikia informaciją darbuotojams ir po to dialogu bando spręsti problemą kartu	Pritarimas
3. Specialusis problemos sprendimas	Vadovai tam tikriems (atrinktiems) asmenims paskiria spręsti vienkartinis nesklandumus	Bendradarbiavimas
4. Problemos sprendimas komandos viduje	Grupės kiekvieną savaitę susirenka spręsti vietinės reikšmės sunkumų	Atsakomybė
5. Problemos sprendimas už komandos ribų	Funkciniu požiūriu susijusios komandos susitinka spręsti bendrų reikalų	Bendradarbiavimas
6. Sutelktas problemos sprendimas	Specifinių sunkumų sprendimo komandoje stiprinimas	Koncentravimas
7. Ribota savivalda	Tam tikrų (atrinktų) sunkumų sprendimas vadovams nedalyvaujant	Atsakomybė
8. Visuotinė savivalda	Visos problemos sprendžiamos komandose, siekiant palengvinti vadovų darbą	Nuosavybė

Įmonėse, kuriose įgyvendinta visuotinės kokybės vadyba, visi darbuotojai visuose lygiuose įtraukiami ir įgaliojami rūpintis kokybės bei produktyvumo tobulinimu, įvertinimu bei valdymu, taip pat netgi biudžeto rengimu. Visos pirmaujančios pasaulio kompanijos daro ką galėdamos, skatindamos visuotinį bendravimą, pradedant apskritojo stalo pasitarimais, baigiant atvirų durų politika.

Įtraukimo ir įgaliojimo procese yra gyvybiškai svarbi kiekvieno darbuotojo atsakomybė už atliekamą darbą. Atsakomybė sieja darbuotojų veiksmus su įmonės tikslais. Atsakingas darbuotojas dažnai padaro daugiau nei yra paprašytas ar nei pats tikisi padaryti, siekdamas įgyvendinti įmonės tikslus ir padidinti vartotojui teikiamą naudą.

Dauguma visuotinės kokybės vadybą įgyvendinusių kompanijų prašo savo darbuotojų būti labai atsakingus už savo veiksmus, ypač organizacijoms kontaktuojant su vartotojais, taip pat aktyviai

dalyvauti grupėse, kurių tikslas – rasti ir panaudoti būdus ir priemones geresniems produktams gaminti, efektyviau ir sėkmingiau aptarnauti vartotojus.

Pagal įvairius kriterijus galima palyginti, kuo skiriasi planavimas „*nuo viršaus į apačią*“ nuo planavimo „*iš apačios į viršų*“.

3 lentelė

Planavimo būdų palyginimas

KRITERIJAI	PLANAVIMAS „NUO VIRŠAUS Į APAČIĄ“	PLANAVIMAS „IŠ APAČIOS Į VIRŠŪ“
Tikslai	Iškelti	Siūdomi
Žinios apie problemą, objektą	Menkos	Išsamios
Prognozės tikslumas	Mažas	Didelis
Išteklių kontrolė	Nelanksti	Lanksti
Veiksmų planai	Neprivalomi	Privalomi
Darbai vyksta	Lėtai	Greitai
Atsakomybė	Žema	Aukšta
Įsitraukimas	Menkas	Didelis
Motyvacija	Žema	Aukšta
Planas, pagrįstas apskaičiavimais	Ne	Taip
Akcentas	Fiksuotas biudžetas	Programinis biudžetas
Vadybos veiksmingumas	Nelabai veiksminga	Labai veiksminga

Akivaizdu, kad pažangesnis yra planavimo „nuo apačios“ būdas, gerinantis darbuotojų motyvaciją per jų pačių įtraukimą į sprendimų priėmimo ir planavimo procesą. Praktiškai šį būdą pritaikė Japonijos kompanijos, sukurdamos nepriekaištingą „Kaizen“ sistemą.

„Kaizen“ sistemos apibūdinimas – nuolatinis ir nepertraukiamas, laipsniškas sistemos tobulinimas, aprėpiantis žmones ir procesą. Šios sistemos ypatybė: tobulinami ne atskiri gamybos procesai, nes dėl to atsirastų atskirų įmonės skyrių nesuderinamumas, bet visa visuma – gerinama personalo valdymo ir darbo kokybė, tiekimo, gamybos, pardavimų organizavimas, vykdymas ir kontrolė. Ypatingas dėmesys čia skiriamas sistemos tobulinimui, atsižvelgiant ne tiek į vadovybės iniciatyvą, tiek į pačių tarnautojų pasiūlymus.

Japonijos kompanijų vadovavimo sistemos remiasi trimis pagrindiniais principais:

1 – jos kuria efektyvias pasikeitimo informacija sistemas;

2 – skirtingų lygių vadovai atlieka skirtingas funkcijas;

3 – jos skatina žemesniųjų grandžių darbuotojus dalyvauti sprendžiant problemas.

Efektyvių pasikeitimo informacija sistemų kūrimas

Japonijos kompanijos nuolat apdoroja ir skleidžia savo viduje daugybę informacijos. Efektyvų keitimąsi informacija, jos plitimą lemia speciali personalo politika. Per gyvenimą dirbama vienoje kompanijoje, nes ji garantuoja individui darbą iki pat jo profesinės karjeros pabaigos. Visgi darbuotojai dažnai sąmoningai perkeliama dirbti į kitą padalinį. Tokia personalo politika užtikrina, kad vadybininkai ir specialistai visada turi draugų kituose padaliniuose, iš kurių nuolat sužino, kas vyksta kituose darbo baruose., darbuotojai žino, kas jų organizacijoje turi jiems reikiamą informaciją ir gali atsakyti į rūpinimą klausimą. Pasikeitimas informacija stimuliuoja darbuotojų veiklą, skatina kūrybiškumą, didina sugebėjimą dirbti grupėse ir garantuoja, jog visos organizacijos dalys darniai funkcionuos. Idėjų konfliktai sprendžiami renkant vis daugiau informacijos apie ginčytiną klausimą, kol tinkamas veiklos būdas taps aiškus visiems suinteresuotiems darbuotojams.

Vadovavimo funkcijų pasidalijimas

Antrasis japoniškojo vadovavimo modelio aspektas yra darbo pasidalijimas tarp įvairių grandžių vadovų. Tiesioginių gamybinių užduočių vykdymas ir tobulinimo planų kūrimas paliekamas žemesniojo lygio vadovams. Šie vadovai nėra atsakingi už savo tiesioginių pavaldinių darbo vertinimą ar jų mokymą. Vidurinėsios grandies vadovai atsakingi už žemutinio lygio darbuotojų pateiktų pasiūlymų peržiūrą bei jų įgyvendinimą ir už visų žemesniojo lygio darbuotojų mokymą bei ugdymą. Aukščiausiojo lygio vadovai rūpinasi, kad būtų sutariama įmonės viduje, kuria jos veiklos politika, siekia palaikyti gerus ryšius su visuomene, bankais, prekybos bendrovėmis ir vyriausybe. Jie tik prižiūri žemesniųjų lygių vadovų daromus sprendimus ir tiesiogiai nesikiša į kompanijos operacijas. Toks įgaliojimų perleidimas skatina sprendimus priimti žemesniu lygiu, kur esama pakankamai informacijos ir sugebėjimų tai daryti.

Žemesniųjų grandžių darbuotojų dalyvavimas sprendžiant problemas

Japonų kompanijose dauguma sprendimų priimama taikant principą „iš apačios į viršų“.

1. Kai organizacija iškelia problemą, tai sprendimų ieškoti pavedama žemesniojo lygio vadovams ar tiesiogiai su ta organizacija susijusiems darbuotojams. Šie žmonės kuria savo atsakymus ir juos pateikia vadovams, kurie šiuos pasiūlymus koreguoja ir tvirtina. Kai planas visų padalinio lygių patvirtinamas, jis nusiunčiamas suinteresuotiems kitų padalinių vadovams peržiūrėti ir

patvirtinti. Kai ir čia patvirtinamas, pradedama jį įgyvendinti. Taikant tokią sistemą, sprendimo priėmimas užima daug laiko, tačiau kai jis pradedamas vykdyti, viskas vyksta greitai. Tai amerikietiškosios sistemos priešingybė: čia sprendimai greit priimami, bet ilgai įgyvendinami, nes juos įgyvendinantys žmonės turi tuos pasiūlymus perprasti ir įsitikinti, kad tai gera idėja.

2. Kitas japonų „iš apačios į viršų“ valdymo principo aspektas yra darbininkų grupių panaudojimas, siekiant tobulinti darbo procesą, gerinti gaminių kokybę ir ugdyti saugesnius darbo metodus. Kuriami vadinamieji kokybės būreliai, kurių nariai yra atsakingi už savo pasiūlymų svarstymą, forminimą bei pateikimą. Labai svarbu, kad darbuotojams tik siūloma įsijungti į kokybės būrelių veiklą, jie to daryti nėra verčiami. Tai padeda išvengti baimės, leidžia pasijusti svarbia įmonės dalimi bei didina atsakomybę už pasiūlymus ir priimtus sprendimus.

1.7. Marketingo strategijų vertinimas ir kontrolė

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

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

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

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

Kiekviena marketingo kontrolė turi būti organizuota laikantis tokių reikalavimų:

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

Marketingo kontrolės metodai turi remtis:

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



19 pav. Marketingo kontrolės objektai

Šaltinis: Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, 2000. -37 p.

Rezultatų kontrolės uždavinys yra marketingo koncepcijos įgyvendinimo efektyvumo patikrinimas, lyginant planinius ir realius dydžius, išaiškinant nukrypimus. Atlikti kontrolę galima pagal marketingo kompleksą arba jo sudedamąsias dalis.

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

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

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

- Rinkos imlumo prognozė;
- Įmonės dalies rinkoje prognozė;
- Pardavimo masto prognozė;
- Pardavimų tarpininkams kainos nustatymas;
- Kintamųjų išlaidų skaičiavimas; bendrojo pelno iš kurio dengiamos pastovios ir marketingo pajamos, apskaičiavimas;
- Pastoviųjų išlaidų skaičiavimas;

- Bendrosios pelno dalies, skirtos marketingo išlaidoms padengti, atėmus pajamas, skaičiavimas;
- Tikslinio (grynojo) pelno skaičiavimas;
- Marketingui skirtų išlaidų skaičiavimas;
- Marketingo biudžeto paskirstymas: reklamai, pardavimų skatinimui bei marketingo tyrimams.

Marketingo biudžetas gali būti planuojamas remiantis pelno optimizavimu.

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

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

Marketingo informacinės sistemos privalumai yra organizuotas informacijos rinkimas, duomenų saugojimas, marketingo strateginio ir taktinio planų koordinavimas, kiekybinė rezultatų išraiška, išlaidų ir pelno analizė. Rengiant strateginius ir taktinius marketingo planus m, marketingo informacinė sistema leidžia priimti sprendimus, paremtus laiko atžvilgiu efektyviau organizuoti ir išdėstyti informaciją [15, p. 18].

Taigi, atlikus marketingo strategijos kūrimą teoriniu aspektu, galima daryti atitinkamus apibendrinimus:

- Marketingas yra svarbi funkcinė strategija, kurios nuoseklus ir aiškus formavimas padeda įmonėms siekti užsibrėžtų tikslų, tai yra įmonės pagrindas.
- Marketingo aplinkos analizė (vidaus ir globalinėse rinkose) įvertina įmonės galimybes ir grėsmes bei pranašumus ir trūkumus, kuriais pasinaudojusi įmonė formuoja palankiausią marketingo strategiją.
- Bendrosios marketingo strategijos formavimas, apimantis rinkos segmentavimą, tikslinės rinkos pasirinkimą ir įmonės pozicionavimą rinkoje, yra itin svarbus įmonėms, siekiančioms

globalinėse rinkose. Tikslios įmonės pozicijos rinkoje nustatymas leidžia pasirinkti optimalias strategines veikos kryptis.

- Marketingo strategijos formavimas pagal keturis komplekso elementus įgalina įmonę išanalizuoti gaminamos produkcijos kainodaros, paskirstymo kanalų ir rėmimo veikslių efektyvumą ir įvertinus šias konkrečias strategijas, pasirinkti optimaliausią marketingo komplekso elementų derinį.
- Marketingo veiksmų planavimas, pasinaudojus efektyvios vidinės komunikacijos pranašumais, gali būti esminis įmonės įrankis, siekiant gerų rezultatų konkurencinėje aplinkoje.

2. AB „VENTA“ APIBŪDINIMAS

AB „Venta“ istorijos pradžia – 1931 metai, kai Šiauliuose pradėjo veiklą M.Raiko ir J.Rodo baldų gamybos dirbtuvė. Ši įmonė gamino kėdes, minkštus baldus, spintas ir tuo metu reprezentavo Šiaulių baldų pramonę. 1940 metais privati M.Raiko – J.Rodo dirbtuvė buvo nacionalizuota, ir 1948 metais, prijungus tris lentpjūves, jų bazėje įkurtas kombinatas. Laikui bėgant jis plėtėsi, keitėsi, o 1991 metais reorganizavosi į savistovias įmones, ir nuo 1992 metų tapo privačia bendrove.

Akcinė bendrovė „Venta“ – tai 75-uosius savo veiklos metus skaičiuojanti Šiaulių baldų gamybos įmonė. Nuo įkūrimo pradžios ji specializuojasi dirbinių iš natūralios medienos gamyboje, naudoja ąžuolo, uosio, pušies, beržo medieną, klijuotą fanerą, apmušimo ir kamšos medžiagas, metalinę ir plastmasinę baldų furnitūrą. Iš pradžių ši įmonė gamino įvairius baldus, kurių paskirtis buvo daugiareikšmė: baldai butui, kontorai, įvairioms įstaigoms. Tik 1975 metais po ilgų derybų įmonė buvo rekonstruota stališkų kėdžių gamybai ir pagal šią tuomet pasirinktą strategiją dirba iki šiol.

Taigi šiuo metu AB „Venta“ gaminiai – įvairių modelių kėdės bei originalios konstrukcijos stalai. Tai baldai, tinkantys svetainėje ir valgomajame, kabinete ir salėje, kavinėje ar restorane. Todėl per ilgą savo gyvavimo laikotarpį įmonė savo gamybos baldais yra aprūpinusi įvairias viešąsias įstaigas: Šiaulių respublikinė ligoninė, viešbučiai, restoranai, kavinės, seimo rūmų didžiosios salės ir t.t. AB „Venta“ gaminamą produkciją, jos dizainą ir kokybę palankiai vertina ne tik Lietuvos, bet ir Švedijos, Suomijos, Norvegijos, Danijos, D. Britanijos, Japonijos, Rusijos ir kitų šalių firmos.

AB „Venta“ aktyviai dalyvauja baldų pramonės vystymosi ir plėtros procese, yra Lietuvos baldų gamintojų asociacijos „Lietuvos mediena“, Šiaulių pramonininkų konfederacijos, Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų narė. 2002 m. AB „Venta“ gaminys – valgomojo komplektas „Šalna“ - pripažintas „Lietuvos metų gaminiu“, o 2004 m. įmonė apdovanota kaip viena iš sparčiausiai augančių Šiaulių pramonės įmonių, jai įteikti Lietuvos eksporto prizai, pasiekus aukščiausių rezultatų eksporto, jo augimo ir naujų rinkų įsisavinimo srityse.

AB „Venta“ vizija ir misija – tiekti tik klientų kokybės ir dizaino poreikius tenkinančius ir normatyvinių aktų reikalavimus atitinkančius produktus kuo žemesnėmis kainomis, siekiant užimti pirmaujančią vietą Lietuvoje bei plėsti savo dalį pasaulio baldų pramonės rinkoje.

AB „Venta“ pagrindinė filosofija yra glaudžiai susijusi su įvaizdžiu, kurį pati įmonė siekia sudaryti. Ji teigia, kad gamina puikios kokybės ir dizaino kėdes ir stalus. Tai yra svarbiausias bendrovės įsitikinimas, padedantis konkurencinėje kovoje.

AB "Venta" vertybės:

- ilgametės kėdžių gamybos tradicijos,
- aukšta gaminių kokybė,
- neaukštos, daugeliui klientų prieinamos kainos,
- kvalifikuotas personalas,
- ypatingas dėmesys vartotojams.

4 lentelė

AB "Venta" veiklos rodikliai 2000 – 2004 m.

Veiklos rodikliai \ Metai	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	Pokytis per 2000 – 2004 m., %
Pardavimai, mln. Lt.	19,95	27,05	45,17	60,57	69,18	246,8
Grynasis pelnas, mln. Lt.	1,66	1,50	3,63	4,6	3,46	108,4
Grynasis pardavimų pelningumas, %	8,3	5,5	8,0	7,6	5,0	-39,8*
Eksportas, mln. Lt.	19,12	26,25	44,65	59,94	68,26	257,0
Eksporto dalis nuo pardavimų, %	96,12	97,22	99,01	98,96	98,62	2,6*

* procentiniai punktai

Įmonė šiuo metu yra plėtros stadijoje. Pastebimos šios besiplečiančios veiklos sferos:

- gamybos apimčių augimas dėl didėjančio pirkėjų skaičiaus;
- produkcijos asortimento plėtra (nauji kėdžių ir stalų modeliai, kitų baldų gamyba);
- naujų technologijų, įrengimų įsigijimas;
- pastatų plėtra (naujos patalpos stalams gaminti);
- rinkos plėtra (nuo Skandinavijos iki JAV, Kanados, Japonijos).

AB "Venta" – didžiųjų pasaulio masto parodų dalyvė, ne vieno prizo laimėtoja ir gerai žinoma įmonė Baltijos bei Artimųjų Rytų šalyse. Laikui bėgant ji pradėjo orientotis ir į Vakarų rinkas.

Didžiausią pardavimų dalį (99 proc.) sudaro eksportas į: Švediją, D Britaniją, Daniją, Norvegiją, JAV, Japoniją. Pagrindinis pirkėjas – Švedijos koncernas IKEA. Mokūs pirkėjai iš užsienio AB „Venta“ vadina prestižiniu partneriu.

AB „Venta“ dalis sudaro 5,3 proc. Lietuvos baldų pramonės apyvartos, eksporto dalis – 8,9 proc. visos Lietuvos baldų pramonės eksporto (2004 m. duomenimis).

AB „Venta“ priklauso „Libra“ grupei, nes 83 proc. įmonės akcijų turi UAB „Libros Holdingas“. Tai viena didžiausių Lietuvoje medienos ir baldų pramonės įmonių grupių, jungiančių vienuolika bendrovių. Grupei be AB „Venta“ priklauso kėdžių ir stalų gamybos bendrovė UAB „Dominga Hardwood“, parketo ruošinių ir parketo gamintoja UAB „Dominga Mill“, baldų detalių ir baldų iš natūralios medienos gamybos įmonė UAB „Dailinta“, UAB „Dirvonų lentpjūvė“, UAB „AMG“, UAB „Grendvesta“, „Medžio apdaila“, UAB „Singlis“, UAB „Domingos prekyba“, UAB „Linokompa“ ir UAB „Nabukas“. Didžiausiųjų penkių pardavimų duomenys 2002 – 2004 m. pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

UAB „Libros Holdingas“ grupei priklausančių baldų gamintojų pardavimai

Pardavimai Įmonės	2002 m. pardavimai		2003 m. pardavimai		2004 m. pardavimai	
	mln. Lt	%	mln. Lt	%	mln. Lt	%
Dominga Harwood	53,1	31,4	62,1	29,7	65,8	30,0
Dominga Mill	51,1	31,2	58,2	27,8	55,0	25,0
Venta	45,2	21,6	60,6	29,0	69,2	31,5
Dailinta	16,8	10,1	20,6	9,9	23,3	10,6
AMG	6,3	3,4	7,6	3,6	6,4	2,9
VISO:	176,4	100,0	209,1	100,0	219,7	100,0

Jei 2002 m. AB „Venta“ pardavimai sudarė mažiau nei ketvirtadalį penkių didžiausiųjų įmonių pardavimų, tai 2004 m. bendrovės pardavimai siekė beveik trečdalį aukščiau išvardintų įmonių pardavimų. Pagal pardavimų apimtį AB „Venta“ yra greičiausiai auganti UAB „Libros holdingas“ grupės narė.

UAB „Libros Holdingas“ – tai viena iš greičiausiai besivystančių kompanijų medienos perdirbimo ir baldų pramonės srityje. Įmonių grupės vizija – lokaliai būti geriausiais, globaliai – tarp geriausių. 2004 metais grupės įmonių metinė apyvarta siekė 280 mln Lt., iš kurių net 24,7 proc. sudarė AB „Venta“ pardavimai.

2002 m. AB „Venta“ įdiegta bei sertifikuota kokybės valdymo sistema ISO 9001. Ši kokybės sistema, yra ne tik naudinga laisvos rinkos konkurencinės kovos priemonė, norint patekti į Europos

rinką, bet tam tikrais atvejais gali padėti įveikti ir technines prekybos kliūtis. ISO 9001 kokybės sistemos įdiegimo priežastis – įmonės įėjimas į D. Britanijos bei Švedijos rinkas, kuriose reikalaujama, kad mediena, naudojama baldams būtų imama tik iš sveiko miško, o gobelenai bei porolonai būtų nedegūs.

Nors įmonė gyvuoja jau 75 metus, klestėjimo ir pertvarkymų metas prasidėjo neseniai. Daugiausia tam įtakos turėjo paskutiniai septyneri metai, kurių metu įmonė įeidavo vis į platesnes rinkas. Tačiau paskutiniųjų metų veiklos rezultatai verčia susimąstyti, ar bendrovė iš tikrųjų yra pasirinkusi tinkamą verslo strategiją. Nepaisant to, jog AB „Venta“ pardavimai intensyviai auga, grynasis pelnas 2004 m. sumažėjo trečdaliu, palyginus su 2003 m.

3. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS AB „VENTA“ PAVYZDŽIU

3.1. Baldų pramonės tyrimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje

Per kelerius paskutiniuosius metus išryškėjo Lietuvos baldų pramonės įmonių, tarp jų ir AB „Venta“ verslo strategija – vykdyti aktyvią užsienio prekybą, eksportuojant savo produkciją į Europos Sąjungos ir kitas šalis. Tad norint aptarti Lietuvos baldų įmonių galimybes ir grėsmes, sąlygojamas išorinės aplinkos, būtina atlikti makroaplinkos tyrimą ne tik Lietuvos, bet ir ES mastu.

3.1.1. Trumpa ES baldų pramonės apžvalga

Baldų pramonė yra viena iš pagrindinių pramonės šakų daugumoje išsivysčiusių šalių. Jos gamybos apimtis sudaro apie 3-4 proc. visos pramonėje sukurtos vertės. ES baldų pramonė sukuria ir parduoda produkcijos už beveik 110 mlrd. eurų – tai sudaro beveik pusę pasaulinės baldų gamybos apimties. Europoje yra kiek mažiau nei 140 tūkst. šios pramonės šakos įmonių, jose dirba beveik 1,3 mln. darbuotojų.

Beveik dešimtadalis Europos Sąjungoje pagamintos produkcijos eksportuojama į kitas šalis, tačiau beveik tiek pat prekių buvo ir įvežta iš kitų šalių.

6 lentelė

Europos Sąjungos šalių baldų užsienio prekyba

	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.
Importas, mln. eurų	7148	7193	7492	8237
Eksportas, mln. eurų	9959	10266	10241	9608

Pastebėtina, kad mažai tesikeičiant baldų gamybos apimčiai ES, nuolat didėja importuojamos produkcijos kiekis. 1999 m. į ES buvo importuota baldų už beveik 5,7 mlrd. eurų, o 2003 m. buvo importuota daugiau nei už 8,2 mlrd. eurų. Taigi per pastaruosius penkerius metus baldų importas į ES padidėjo daugiau nei 40 proc. Svarbiausi veiksniai:

- Kinija – pagrindinė ES baldų tiekėja. Per pastaruosius penkerius metus savo baldų pardavimus į ES ji padidino beveik tris kartus – nuo 0,83 mlrd. eurų 1999 m. iki 2,27 mlrd. eurų 2003 m.
- Gerokai savo baldų pardavimus į ES padidino Rumunija, Turkija ir Vietnamas – šalys, kuriose darbo jėga yra gana pigi.

ES šalys daugiausia produkcijos parduoda savo rinkoje. Pagrindinis eksporto partneris yra JAV – čia išvežama baldų už beveik 3 mlrd. eurų. Šveicarija yra kita svarbi užsienio baldų prekybos partnerė – šiai šaliai parduodama baldų už beveik 1,5 mlrd. eurų. Prekybos apimtis su šiomis šalimis yra gana pastovi. Tuo tarpu ES baldų eksportas į Kiniją išaugo daugiau nei keturis kartus per pastaruosius penkerius metus. Vis dėlto eksportas, nuo 1999 m. nuolat didėjantis, 2003 m., palyginus su 2002 m., sumažėjo beveik 6,6 proc. Šį faktą sąlygojo auganti ES vidaus paklausa baldams. Kiti svarbūs ES užsienio prekybos partneriai ir jų veiklos rezultatai 2000 – 2003 m. pateikti 1 priede.

Didžiausios ES baldų gamintojos yra Vokietija ir Italija. Šių dviejų šalių gamyba sudaro beveik pusę visos ES baldų gamybos apimties – čia pagaminama baldų už beveik 50 mlrd. eurų. Kitos dvi didžiosios baldų gamybos šalys – Didžioji Britanija ir Prancūzija – pagamina baldų už daugiau nei 20 mlrd. eurų. Daug baldų gamina ir Ispanija – jos gamybos apimtis siekia beveik 10 mlrd. eurų. Kitos šalys baldų gamina gerokai mažiau. Danijos, Nyderlandų, Lenkijos, Švedijos, Belgijos ir Austrijos gamybos apimtis – nuo 2 iki 4 mlrd. eurų.

3.1.2. Lietuvos baldų pramonės šalies vidaus rinkoje apžvalga

Baldų pramonei, kaip vienai iš Lietuvos ūkiui svarbių pramonės šakų, skiriamas didelis dėmesys – ypač kai kalbama apie sparčiausiai kylančias pramonės šakas. Statistikos departamento duomenimis, kelerius metus sparčiausiai tarp pramonės šakų augusi medienos ir baldų pramonė pagal sukuriama pridėtinę vertę 2004 m. aplenkė aprangos ir naftos perdirbimo pramonę. Per 2004 m. jos pridėtinė vertė išaugo nuo 11 proc. iki 15 proc. apdirbamosios pramonės struktūros. „Labiausiai medienos ir baldų pramonės rodiklius gerina baldininkai. Bendra trisdešimties asociacijai priklausiusių baldų pramonės bendrovių apyvarta 2004 m. padidėjo 20 proc. [4, p.19]

Kai kurių Lietuvos baldų pramonės rodiklių tendencijos per 2000 – 2004 m. pavaizduotos 7 lentelėje.

7 lentelė

Lietuvos baldų pramonės rodikliai 2000 m. – 2004 m.

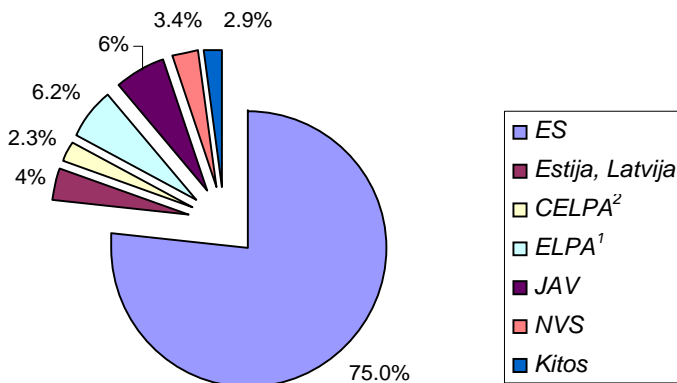
Rodikliai \ Metai	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Gamyba, mln. Lt	602	697	870	1069	1300
Eksportas, mln. Lt	357	461	682	789	868
Materialinės investicijos, mln. Lt	-	31,6	36,0	37,6	220
Baldų įmonių skaičius	599	676	715	738	791
Darbuotojų skaičius, tūkst.	11,8	12,9	15,6	16,5	n.d.

Šaltinis: LR statistikos departamentas

Per penkerius pastaruosius metus baldų pramonės gamybos apimtis padvigubėjo – vos ne kasmet ji didėjo daugiau nei 20 proc. Tai daugiausia lėmė sėkminga pardavimo veikla užsienyje. 2000-aisiais baldų pramonė eksportavo apie 60 proc. savo produkcijos, o pastaraisiais metais eksporto dalis sudaro beveik 80 proc.

Baldų pramonės augimą rodo ir tai, kad daugėja baldus gaminančių įmonių ir jose dirbančių žmonių (pastarasis rodiklis rodo šios pramonės šakos įmones tampant stambesnes). Šiek tiek nerimauti verčia mažos ir lėtai augančios materialinės investicijos baldų pramonėje.

Atidžiau panagrinėjus Lietuvos baldų eksporto geografinę struktūrą (20 pav.), galima pastebėti, kad trys ketvirtadaliai produkcijos buvo eksportuojama į ES šalis. Tačiau prie šių skaičių pridėjus baldų eksportą į Latviją, Estiją ir kitas naujasias valstybes nares, paaiškėja, kad Lietuva daugiau nei 80 proc. eksportuojamos produkcijos parduoda padidėjusioje ES. Kitos dvi svarbios rinkos yra JAV ir Europos laisvosios prekybos asociacijos (ELPA) šalys (daugiausia Norvegija) – čia parduodama daugiau nei 10 proc. visų Lietuvos eksportuojamų baldų. Tik nedidelė baldų dalis eksportuojama į NVS ir kitas šalis.



20 pav. Lietuvos baldų eksporto geografinė struktūra

Šaltinis: LR statistikos departamentas

¹ **ELPA:** Islandija, Lichtenšteinas, Norvegija, Šveicarija.

² **CELPA:**

1996: Čekijos Respublika, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Vengrija.

1997-1998: Čekijos Respublika, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Rumunija, Vengrija.

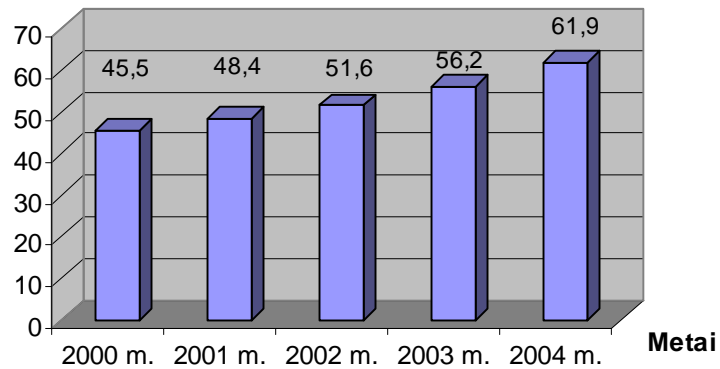
nuo 1999: Bulgarija, Čekijos Respublika, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Rumunija, Vengrija.

2004 m. pagal šalis daugiausiai buvo eksportuota į Švediją - 20 proc., Jungtinę Karalystę – 15 proc. ir Vokietiją – 14 proc. visų eksportuotų baldų. Tai gerai apgalvota Lietuvos baldžių strategija – eksportuoti į tas šalis, kurios pačios turi išvystytą gamybą, kur ypač reiklūs šios produkcijos vartotojai.

Baldų paklausą Lietuvos rinkoje ir jos kitimą įtakojančius veiksnius galima nagrinėti per integruotą makroaplikos rodiklių sistemą PEST analizės metodu. Tai trumpa politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių įtakos baldų paklausai Lietuvoje studija.

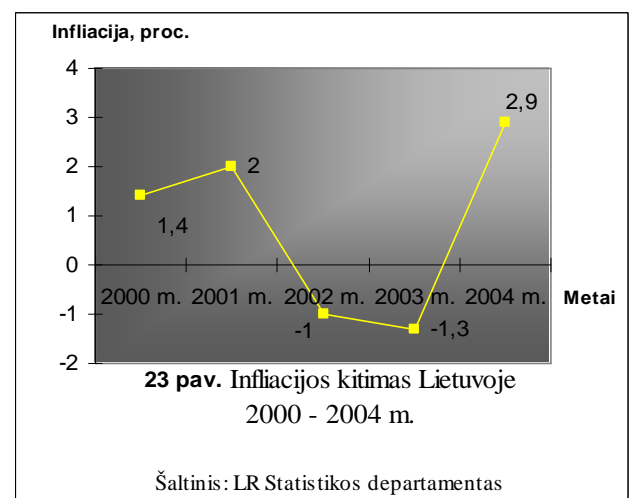
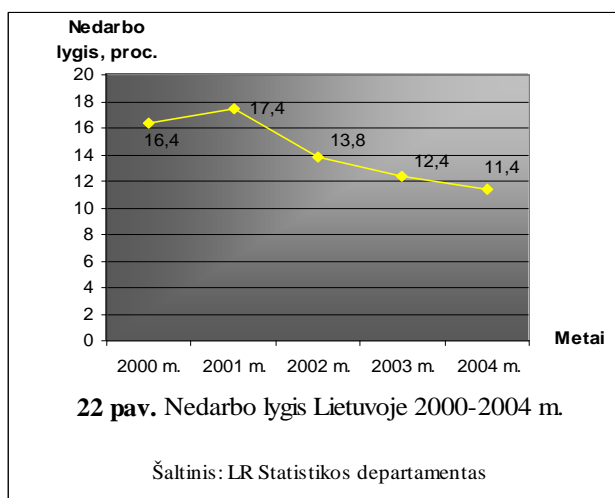
Ekonominę aplinką apibūdina šalies žmonių perkamoji galia, nedarbo lygis, infliacija bei kiti ekonominiai rodikliai.

Pastaruoju metu Lietuvoje pastebima lėta ekonomikos augimo tendencija. Tai visų pirma rodo bendrojo vidaus produkto (BVP) didėjimas per pastaruosius penkerius metus.

BVP, mlrd. Lt**21 pav.** Bendrojo vidaus produkto kitimas
2000 - 2004 m.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

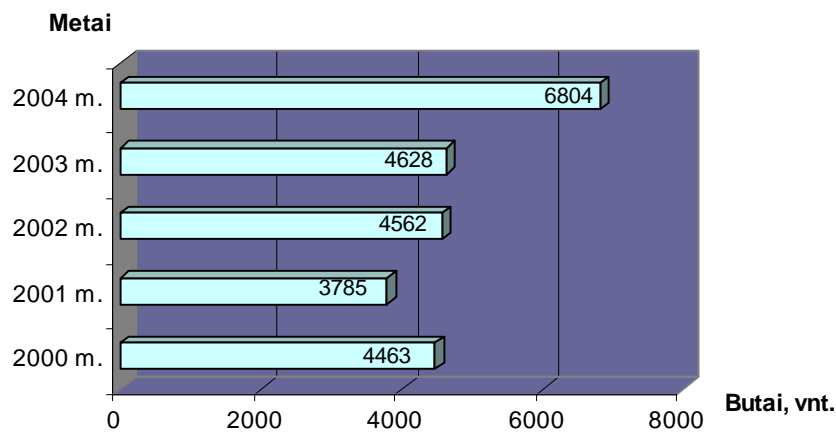
Šalies bendrasis vidaus produktas 2004 m., palyginus su 2000 m., padidėjo 36 proc., o BVP, tenkantis vienam šalies gyventojui, Statistikos departamento duomenimis, padidėjo net 38,5 proc. Tai siejama su augančiu eksportu, įmonių darbo efektyvumo didėjimu, naujų technologijų ir modernių valdymo metodų diegimu bei išplėtota rinkodara. Prognozuojamas dar didesnis šalies BVP augimas turėtų paspartinti vidaus paklausos, taip pat ir paklausos baldams, didėjimą. Žinoma, tai priklausys nuo kitų svarbių ekonominių rodiklių, tokių kaip infliacija ir nedarbo lygis. Šių dviejų veiksnių kitimo tendencijos per pastaruosius penkerius metus pavaizduotos 22 ir 23 paveiksluose:



Mažėjantis nedarbo lygis Lietuvoje per pastaruosius penkerius metus verčia manyti, kad ateityje jis bus dar mažesnis. Todėl būtų galima tikėtis ir didėjančios baldų paklausos šalyje, tačiau

infliacijai kylant (ši tendencija išryškėja tik per 2003 – 2004 m.), optimizmas baldų paklausos Lietuvoje atžvilgiu mažėja. Būna tikėtis, jog vartotojų disponuojamųjų pajamų tempas bus didesnis nei infliacijos. Tačiau tai irgi ne lemiantis rodiklis, nes, pavyzdžiui, nepaisant 2003 m. vartotojų disponuojamųjų pajamų padidėjimo 8 proc., palyginus su 2002 m. duomenimis, išlaidos būsto apstatymui vidutiniškai vienam namų ūkio nariui per mėnesį sumažėjo ketvirtadaliu, Statistikos departamento duomenimis.

Vienas svarbiausių baldų paklausos kitimo indikatorių ir Lietuvoje, ir užsienyje yra statybų rinka. Kuo daugiau butų ir individualiųjų gyvenamųjų namų bus pastatyta, tuo didesnis poreikis iškilis baldams. Paskutiniųjų penkerių metų rezultatai parodyti 24 paveiksle:



24 pav. Gyvenamųjų butų statyba 2000 - 2004 m.

Šaltinis: Lietuvos statybininkų asociacija

Teigiamos gyvenamųjų namų statybų tendencijos ateityje yra visiškai realios, kadangi šiuo metu Lietuvos bankai ypatingai palankiomis sąlygomis suteikia paskolas gyventojams, kurie perka gyvenamuosius būstus. Kitas veiksnys, skatinantis statybų paklausą Lietuvoje, yra tai, kad daugelis gyventojų, baimindamiesi neigiamų pasekmių keičiant nacionalinę valiutą litą į eurą, taip pat investuoja į nekilnojamąjį turtą. Be to, Lietuvoje sparčiai kyla komercinės paskirties pastatai: prekybos centrai, sandėliai, biurų pastatai ir kt., kurie, be abejo, irgi yra apstatomi baldais ir kita reikalinga įranga.

Politinės ir teisinės aplinkos veiksniai – tai LR įstatymai, eksporto - importo taisyklės, muitų politika, finansinės apskaitos, mokesčių įstatymai ir nutarimai, įstatymai, reguliuojantys darbdavio ir darbuotojo santykius ir kt. Pažymėtina, kad politinės ir teisinės aplinkos įtaka Lietuvos baldų rinkos paklausai dažniausiai pasireiškia baldų kaina. Todėl teisiniai reguliavimo aspektai (ypač mokesčių, kainų ir prekybos reguliavimo, įmonių steigimo įstatymai ir kt.) tampa svarbūs vykdant prekybą

naudotais baldais iš užsienio ar veikiant pagrindinėms baldų gamybos įmonėms, vadinamiesiems „garažininkams“, kurie dažnai net neregistruoja savo įmonių ir dirba nemokėdami mokesčių. Nors šio šešėlinio verslo mastus sunku nustatyti, tačiau pažvelgus į tai, kaip auga medžio plokščių ir baldų furnitūros pardavimas ir kaip mažėja baldų, galima tvirtinti, jog pusė baldų produkcijos realizuojama nelegaliai. Įmonės yra išstumiamos iš vidaus rinkos, į „šešėlį“ išeina geriausi specialistai, nes jiems pasiūloma gerokai daugiau“, - teigė įmonės „Dalios baldai“ savininkė. Statistikos departamento duomenimis, baldų pramonėje nuslepiama 15,4 proc. uždirbamų pajamų.

Vietinė baldų rinka tik iš dalies apsaugota importo muitais. Iš kitų Europos Sąjungos šalių importuojamiems baldams importo muitai panaikinti dar 1999 m. Baldų importui iš kitų šalių taip pat netaikomi muitai, jeigu baldai turi prekės kilmės sertifikatą EURO1. Be to, kaip jau buvo minėta, greitu laiku Pasaulinė prekybos organizacija planuoja įvesti nulinį importo tarifą iš Kinijos importuojamiems baldams. Kitais atvejais atvežtiems baldams taikomi 25 -30 proc. importo muitai.

Kadangi Lietuvos baldų gamintojai vykdo eksportą, jų produkcija turi atitikti kitose šalyse galiojančius reikalavimus baldams. Pavyzdžiui, dauguma Vakarų Europos šalių reikalauja, kad baldams būtų naudojamas nedegus porolonas, apmušimui audiniai tik iš natūralaus pluošto, apdailoms būtų naudojami specialūs beicai ar lakai. Šios medžiagos paprastai būna daug brangesnės už medžiagas, naudojamas gaminiams vietinei rinkai. Šių reikalavimų laikymasis didina gaminių savikainas ir mažina pelną, tačiau nesilaikant jų eksportas gali iš viso nutrūkti.

Politinės reikšmės veiksniai, tokie kaip Rusijos ekonominė krizė, dažniausiai ne tiesiogiai įtakoja baldų rinkos paklausą, o pasireiškia per vartotojų disponuojamųjų pajamų sumažėjimą.

Socialinė – kultūrinė aplinka. Nagrinėjant socialinės ir kultūrinės aplinkos įtaką Lietuvos baldų rinkai, pastebėtina, kad šis aplinkos tipas dažnai lemia vartotojų poreikių struktūrą ir elgseną įsigyjant baldus. Statistikos departamento duomenimis, Lietuvos gyventojų skaičius dėl žemo gimstamumo, nepaliaujamo jaunų, išsilavinusių žmonių emigracijos didėjimo (2004 m. migracijos saldo, t.y. atvykusiųjų ir išvykusiųjų skaičiaus skirtumas buvo -9612 žmonių), mažėja, o tai daro neigiamą įtaką baldų paklausos augimui šalyje.

Baldų paklausos kitimui ypač didelę įtaką turi socialinis gyventojų statusas. 2002 m. atlikti tyrimai parodė, kad daugiausiai būsto apstatymui skiria verslininko statusą turintys namų ūkiai (pavyzdžiui, 2000 m. šios išlaidos sudarė 22,8 Lt per mėnesį), tuo tarpu mažiausios išlaidos būsto apstatymui yra žemdirbių (2000 m. jos sudarė 10,3 Lt arba perpus mažiau, palyginus su verslininkais).

Kitas socialinis aspektas – gyventojų kaime ir mieste išlaidų, skirtų būsto apstatymui, skirtumas. 2002 m. tyrimų duomenimis, išlaidos būsto apstatymui mieste daugiau nei dvigubai didesnės negu kaime.

Kultūrinės aplinkos įtaka baldų paklausai Lietuvoje siejama ir su vartojimo tradicijomis. Dažnai dar įprasta perduoti baldus iš kartos į kartą, be to, lietuviai gana taupūs ir konservatyvūs, pirmenybę teikiantys ne tik pigesniems, bet ir įprastiems baldams - su tamsia apdaila, kėdės su minkštom sėdynėm ir nugarėlėm, masyvūs baldai. Kadangi Lietuvos baldžiai gamina įvairioms šalims, būtina adaptuotis ir stengtis patenkinti užsienio pirkėjų skonį. Laimė, užsieniečiai daug laisviau nei lietuviai renkasi baldus, jie mėgsta įvairesnes formas, spalvas.

Technologinė mokslinė aplinka. Nors funkciniu požiūriu baldai gana pastovi prekė, tačiau kai kurios baldų grupės yra ypač veikiamos šiuolaikinių technologijų, pavyzdžiui, virtuviniai baldai, integruojami kartu su šiuolaikine buitine technika, praktiškai formuoja atskirą baldų paklausos segmentą.

Tobulėjančios informacinės technologijos sudaro palankias sąlygas ne tik susipažinti su baldais virtualioje aplinkoje, bet ir supaprastina atsiskaitymo už juos operacijas: tai didina baldų paklausą. Dabar Lietuvoje dauguma baldų įmonių turi savo tinklapius internete, kur vartotojai supažindinami su įmonių gaminamais baldais ir jų kainomis. Lietuvoje dar nėra išplėtota prekių ir paslaugų (tarp jų ir baldų) prekyba internetu. Vakarų šalyse tokia prekyba gana populiarė ir sudaro apie 10 proc. visų parduodamų baldų namų ūkiams. Nors Lietuvos baldų gamintojai yra raginami Europos smulkiųjų baldų gamintojų asociacijos savo šalyje imtis elektroninės prekybos, tačiau baldininkų tokia prekyba nevilioja.

Gamtinė aplinkos įtaka baldų paklausai Lietuvoje pasireiškia netiesiogiai per vienus iš svarbiausių gamybos procese veiksnių – energetinių išteklių ir baldų žaliavų kainų kitimą. Energetinių išteklių (elektros, dujų, vandens tiekimo) kainų indekso pokyčiai 2000 – 2004 m. rodo, kad minėtų išteklių kainų indeksai nagrinėjamu laikotarpiu turi nedidelę mažėjimo tendenciją, tačiau jau 2005 m. I ketvirtį elektros, dujų ir vandens tiekimo kainų indeksas vėl padidėjo. Jeigu didėjimo tendencija vyraus ateityje, galimas baldų paklausos sumažėjimas dėl kainų didėjimo.

Baldų pramonėje kasmet perdirbama apie 1,5 mln. m³ medienos, kuri, jei importuojama, tai dažniausiai - iš Rusijos, Ukrainos, Baltarusijos. Tačiau medienos importas iš Rusijos ir kitų valstybių nėra reikšmingas. Pavyzdžiui, per 2003 m. rąstų įvežta 41 tūkst. m³. Šis kiekis sudaro tikrai apie 1 proc. vidaus rinkoje sunaudojamų rąstų. Tikėtis ženklaus importo padidėjimo iš Rusijos neverta dar ir dėl to, kad dėl išlaidų transportavimui žaliavos pabrangsta daugiau nei dvigubai. Todėl ir ateityje pagrindinis medienos pramonės žaliavos šaltinis išliks vietiniai miškai. Iš kitos pusės, daugelis įmonių svarbiausiu plėtrai trukdančiu veiksniu įvardina būtent žaliavos, medžiagų trūkumą. Anot UAB „Vakarų medienos grupė“ direktoriaus, ši problema augs, didėjant baldų įmonių gamybiniam pajėgumams. Medienos drožlių plokštės gamybai reikalinga menkavertė mediena arba lėtpjūvių atliekos. Daug tinkančios

medžiagos sunaudoja medienos atliekomis kūrenamos degalinės bei kuro briketus gaminančios bendrovės. Tai opi problema, kurią sunku būtų išspręsti be Vyriausybės įsikišimo. Todėl asociacija „Lietuvos mediena“ planuoja kreiptis į Aplinkos ministeriją su raginimu ieškoti būdų, kaip užtikrinti efektyvesnę medienos panaudojimą šalyje. Priešingu atveju medienos gaminių gamintojai bus priversti artimiausiu laiku pradėti importuoti žaliavas, o tai sąlygotų medienos gaminių kainų kilimą.

3.1.3. Lietuvos baldų pramonės reikšmė ir perspektyvos Europos Sąjungoje

Lietuvos gamybos apimtis – kiek daugiau nei 300 mln. eurų, viena iš mažiausių Europos Sąjungoje. Mažiau baldų pagamina tik Malta, Kipras ir Latvija. Kitos naujosios ES narės baldų gamina daug daugiau. Jų apimtys svyruoja nuo kiek daugiau nei 0,5 mlrd. eurų Vengrijoje, Slovėnijoje, Slovakijoje iki daugiau nei 1,5 mlrd. eurų Čekijoje ir iki beveik 4 mlrd. eurų Lenkijoje [58].

Taigi nors Lietuvos baldų pramonės gamyba kasmet auga gana sparčiai, mūsų šalyje pagamintų baldų kiekis sudaro mikroskopinę visos ES baldų gamybos dalį.

Būtent maža gamybos apimtis apibrėžia ir dabartinę baldų pramonės strategiją. Didžiausi Lietuvos baldų gamintojai glaudžiai susiję su vienu užsakovu – IKEA. Tai švedų baldų prekybos kompanija, kurios apyvarta 2004 m. siekė net 44 mlrd. Lt. IKEA, perkanti baldus 55-iose pasaulio šalyse, įsteigusi 43 prekybos biurus 33-ose šalyse, turi platų prekybos tinklą (parduotuvių skaičius – 181). Lietuvos įmonės pagal tiekimus šiai kompanijai užima 6 – ają vietą. „Mūsų įmonės turi dirbti efektyviai ir būti konkurencingos. Gamyba turi būti maksimaliai efektyvi, nes konkurentų, gaminančių tai pačiai IKEA, turime ir Vokietijoje, Švedijoje. Bet jei mes užtikrinsime efektyvią gamybą, niekur užsakovai nepabėgs,“ – teigia SBA baldų koncerno generalinis direktorius.

Būtent IKEA gamybos užsakymai sparčiai augina Lietuvos baldų pramonės įmones. Nemažai ekspertų tokią padėtį vertina kaip labai pavojingą šiai pramonės šakai. Įmonės, norėdamos sumažinti vieno kliento riziką, sparčiai ieško naujų užsakovų. Ir padėtis tikrai gerėja.

Kadangi Lietuvos baldų pramonė užima tik labai nedidelę visos Europos Sąjungos baldų gamybos dalį, būtų galima drąsiai teigti, kad dar yra daug galimybių augti. Reikia tik įvertinti Lietuvos baldų pramonės konkurencingumą kitų šalių atžvilgiu. Viena iš konkurencingumo vertinimo galimybių yra vienos šakos darbo našumo palyginimas su kitų šalių darbo našumu. Jis gali būti vertinamas ir pagamintos produkcijos verte, tenkančia vienam šakos darbuotojui, ir sukurta pridėtine verte, tenkančia vienam darbuotojui. Deja, būtent darbo našumu Lietuvos baldų pramonė pasigirti negali. Lietuvos baldų pramonės įmonių vidutinis darbo našumas yra pats mažiausias ES (2 priedas). Iš tikrųjų Lietuvos

baldų pramonės darbo našumas yra beveik 10 kartų mažesnis nei didžiausią darbo našumą turinčios Belgijos, beveik 6 kartus mažesnis nei ES vidurkis. Dar daugiau, Lietuvos baldų pramonės darbo našumas yra keliskart mažesnis nei kai kurių naujųjų ES narių baldų pramonės darbo našumas.

Ką reiškia toks mažas darbo našumas Lietuvos baldų pramonei? Pirmiausia reikia išsiaiškinti, ką gi iš tikrųjų parduoda Lietuvos baldų pramonė. Mūsų šalies baldų pramonės įmonės daugiausia gamina baldus pagal užsienio bendrovių užsakymus. Taigi šioje Lietuvos pramonėje vykdomi gamybos užsakymai, ir greičiausiai jie augs tol, kol užsakovams apsimokės gaminti baldus Lietuvoje. Tačiau mažas darbo našumas, žemas investicijų lygis, nuolat didėjantis darbo užmokestis, ribotas vietinių žaliavų kiekis – tai svarbūs veiksniai, kurie ateityje gerokai sumažins baldų pramonės patrauklumą. Sparčiai didėja ir baldų importas iš Kinijos, Turkijos, Vietnamo ir Rumunijos – šalių, kuriose darbo jėga yra gerokai pigesnė nei Lietuvoje. Be to, Pasaulinė prekybos organizacija įveda nulinį importo tarifą iš Kinijos importuojamiems baldams. O Lietuvos baldų pramonės produkcijos su savo prekių ženklais pardavimas užsienio rinkose sudaro tik nedidelę realizuojamos produkcijos dalį.

Ką turėtų daryti Lietuvos pramonės įmonės, kad galėtų toliau sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje? Literatūroje išskiriamos trys bendros konkurencijos strategijos: *kaštų lyderystė, diferenciacija ir nišų užpildymas*.

I. Pagal pirmąją strategiją konkurencinį pranašumą galima įgyti mažinant produkcijos kaštus. Ši strategija atrodo labai patraukli ir leistų toliau sėkmingai plėtoti gamybos pagal užsakymus veiklą. Tai itin svarbu Lietuvos baldų pramonei, nes gana greitai leistų įgyti svorį Europos Sąjungos baldų gamyboje. Kadangi nėra daug galimybių mažinti žaliavų, energijos ir darbo kaštus, daugiau dėmesio reikėtų kreipti į kitų kaštų (pavyzdžiui, logistikos, finansinių) mažinimą. Sumažinti kaštus galėtų padėti ir gaminamų prekių asortimento mažinimas. Jei įmonės gamintų didesniais kiekiais standartines prekes, tai leistų sumažinti prekių kaštus. Kaštus galima sumažinti didinant įmonių specializaciją. Pagaliau sumažinti produkcijos kaštus įmonės gali didindamos darbo našumą. Deja, dabartinis Lietuvos baldų pramonės darbo našumas daug optimizmo neteikia – jį reikia sparčiai didinti norint sėkmingai konkuruoti Europos Sąjungoje remiantis mažų kaštų pranašumu. Pasiiekti didesnę darbo našumą iš dalies galėtų padėti įmonių specializacija. Tam tikrą produkciją gaminančios įmonės gali sėkmingiau panaudoti savo išteklius ir pasiekti didesnę darbo našumą. Kita svarbi galimybė – darbo našumo didinimas diegiant naujas technologijas. Tačiau pastaraisiais metais investicijos į baldų pramonę didėjo itin lėtai. Ekspertai tikisi, kad mažas investicijų lygis yra pasirengimas panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų pagalbą. Iš tikrųjų ES struktūrinių fondų parama būtų labai svarbi ir paspartintų baldų pramonės technologinį atsinaujinimą. Viena iš pagrindinių priežasčių nenaudoti šios strategijos – vargu ar Lietuvos baldų pramonei pasiseks konkuruoti mažesnėmis kainomis su Kinijos, Rumunijos,

Rusijos ar Ukrainos baldų pramonėmis. Tikėtina, kad būtent šių šalių baldų įmonės gaus didelius gamybos užsakymus ir galės pasiekti mažesnius gamybos kaštus.

II. Kita galimybė įgyti konkurencinį pranašumą – diferenciacija: Lietuvos baldų pramonė turi turėti ypatingų savybių, kuriomis išsiskirtų iš kitų šalių baldų gamintojų. Tokios savybės dažnai yra išskirtinis, modernus baldų dizainas, ypatingos technologijos, leidžiančios gaminti tam tikro sudėtingumo baldus. Net neturint šių pranašumų, vartotojų sąmonėje galima sukurti tinkamą lietuviškų baldų įvaizdį. Tam reikalingos didelės įmonių marketingo pastangos. Šiuo metu Lietuvos baldų gamintojai daugiau dėmesio skiria naujų gamybos užsakymų paieškai nei stipraus prekių ženklų įvaizdžio kūrimui. Be to, stipriam prekių ženklo įvaizdžiui sukurti bus reikalingos didelės finansinės investicijos. Labai abejotina, kad įmonės, kurių pardavimai – 10-15 mln. Lt, sugebės skirti pakankamai finansinių lėšų prekių ženklu išstobulinti, ypač įvertinant tik kelių įmonių turimą šios veiklos patirtį. Viena iš galimybių – bendromis jėgomis kurti lietuviškų baldų įvaizdį tarptautinėje rinkoje. Tam yra sudarytos tinkamos prielaidos – Lietuvos baldų gamintojai yra susibūrę į gana stiprias įmonių grupes: *SBA baldai*, *Baltijos baldų grupė*, *Libros grupė*, *Vakarų medienos grupė*. Teigiamas arba bent neutralus užsienio rinkų požiūris į Lietuvos baldų pramonės produkciją – gera starto pozicija norimam įvaizdžiui sukurti. Ši strategija leis kurti papildomą pridėtinę vertę vartotojui, brangiau parduoti prekes, kartu padidins baldų pramonės darbo našumą.

III. Trečia alternatyva, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, yra perspektyvių rinkos nišų paieška ir geras jų supratimas. Patrauklias rinkos nišas gali sudaryti ir tam tikros geografinės teritorijos, ir tam tikros prekės, ir tam tikri vartotojai. Kadangi santykinai maži, specifiniai rinkos segmentai yra nelabai patrauklūs stambiems baldų gamintojams, ši strategija taip pat galėtų būti labai naudinga Lietuvos baldų pramonės įmonėms. Sėkmingam šios strategijos įgyvendinimui bus reikalingos investicijos į patrauklių rinkos nišų paiešką ir gerą jų supratimą. Puikus rinkos nišos supratimas leistų pagaminti baldus, kurie gerai atitiktų specifinių rinkų poreikius. Tikėtina, kad gerai vartotojų poreikius tenkinančios prekės bus paklausios specifiniuose rinkos segmentuose, ir galima tikėtis tam tikro vartotojų lojalumo lietuviškiems baldams.

Kaip matome, visos trys galimybės turi pranašumų, tačiau reikia ir atitinkamų pastangų, investicijų. Kiekviena baldų gamybos įmonė skirtingai įsivaizduoja savo verslo perspektyvas, todėl būtų labai sudėtinga primesti sprendimą iš šalies.

Ūkio ministerijos ir asociacijos „Lietuvos mediena“ iniciatyva atlikus tyrimą „Medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo, plėtojant klasterizaciją, studija“ paaiškėjo, kad Lietuvos baldžiams naudinga būtų kurti pramoninę grupę, siekiant didinti konkurencingumą. „Pramoninė grupė galėtų apimti visas grandis nuo medžio apdirbimo iki baldo pardavimo. Visų grupės įmonių tikslas būtų

vienas – kuo daugiau ir greičiau parduoti. Jei visi žinotų žaliavų kainas, būtų garantuoti dėl aprūpinimo jomis, produkcija būtų pagaminta mažiausiomis sąnaudomis. Neoficialiais skaičiavimais, galutinis produktas galėtų būti 2 – 3 kartus pigesnis, nei pagamintas ne pramoninėje grupėje“. Sukūrus pramoninę grupę, Lietuvos baldų pramonė taptų gerokai konkurencingesnė, palyginti su kaimyninių valstybių, Vakarų Europos šalių ir net Azijos baldžiais.

Taigi bendri ir kryptingi visų baldus gaminančių įmonių veiksmai galėtų būti sėkmingai panaudojami Lietuvos baldų pramonės įvaizdžiui kurti ir taip padidintų šių įmonių konkurencingumą tarptautinėje arenoje.

3.2. AB „Venta“ konkurencinės aplinkos tyrimas

Asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, dar 2005 m. pradžioje veikė 791 baldų įmonė, tarp jų – 305 individualios. Tai yra 17 proc. daugiau nei prieš tris metus. Didėjantis įmonių skaičius lemia sudėtingesnę aplinką, kurioje įmonės veikia, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Nors šios pramonės šakos įmonių Lietuvoje daug, daugiau nei pusę visos baldų produkcijos – 52 proc. pagamina dešimt didžiausių šalies įmonių. (2004 m. duomenimis). Pagrindiniai jų veiklos rezultatai per paskutiniuosius trejus metus - 8 lentelėje.

8 lentelė

Didžiausios Lietuvos baldų pramonės įmonės

Vieta (2004 m.)	Bendrovė	Specializacija	Baldų pardavimai ir paslaugos, mln. Lt			Pelnas prieš apmokestini mą 2004 m., mln. Lt
			2004 m	2003 m.	2002 m.	
1	Vakarų medienos grupė, UAB	Baldai namams	134,11	110,13	n.d.	10,29
2	Klaipėdos baldai, AB	Miegamojo, įstaigų, baldai namams	113,78	102,46	75,10	4,80
3	Vilniaus baldai, AB	Stalai, spintos lovos, ofisiniai baldai	100,07	87,52	81,32	10,02
4	Šilutės baldai, AB	Stalai, stelažai, komodos	72,16	74,68	57,74	n.d.
5	Venta, AB	Kėdės, stalai	69,18	60,57	45,17	3,64
6	Narbutas ir Ko, grupė	Biuro ir virtuvės baldai	67,96	49,38	46,73	n.d.
7	Freda, AB	Korpusiniai buities baldai	67,77	59,39	n.d.	3,60

8	Kauno baldai, AB	Minkštieji baldai	54,40	43,65	36,54	n.d.
9	Vita Baltic International, UAB	Minkštųjų baldų ir čiužinių gamyba	53,08	37,07	n.d.	n.d.
10	Dilikas, AB	Stalai, lentynos, spintos, komodos, vaikų kambario baldai	32,81	25,65	n.d.	0,73

Tai pagrindiniai konkurentai, užimantys panašią padėtį Lietuvos baldų pramonėje. Palyginus 2002 m. – 2004 m. duomenis, matyti, kad baldų įmonės stabiliai auga, didindamos savo pardavimus, todėl atitinkamai auga ir jų konkurencija. Didžiausias skirtumas tarp AB „Venta“ ir pagrindinių jos konkurentų yra tas, kad bendrovė specializuojasi tik kėdžių ir stalų gamyboje, o kitos įmonės klientams siūlo platų baldų asortimentą. Nors ir turinti didelių bei stiprių konkurentų AB „Venta“ užima deramą vietą tarp firmų, gaminančių panašaus ar net tokio pat pobūdžio baldus. Tačiau tai tik viena konkurentų grupė.

Kita grupė yra geografiniu požiūriu artimiausi AB „Venta“ užsienio konkurentai. Tai yra: „Flameg“ (Lenkija), AO „Ladoga“ (Rusija) ir Rygos baldų fabrikas „Tuja“ (Latvija). Tačiau jos nesudaro rimtos konkurencijos rinkoje, kadangi jų parduodamos prekės nors ir pigesnės, tačiau nėra tokios patikimos ir kokybiškos.

Dar viena bendrovės konkurentų grupė yra į Lietuvą baldus importuojančios firmos. Dažniausiai importuotų kėdžių kaina būna žymiai aukštesnė negu pagamintų Lietuvoje. Tačiau yra importuojančių ir pigesnes kėdes iš Lenkijos, Rusijos, Baltarusijos. Tačiau vėlgi pasireiškia aukštesnio lygio AB „Venta“ gaminių kokybė, kurią pastovūs klientai labai vertina.

Strateginės grupės nustatymas

Norint įvertinti organizacijų konkurencines pozicijas ūkio šakoje, galima tai padaryti strateginės grupės vietos erdvėje nustatymo būdu. Strateginė grupė – tai konkurentai, naudojantys panašias konkurencines priemones ir rinkoje užimantys panašią padėtį.

Didžiausi Lietuvos baldų gamintojai yra šie:

A – UAB „Vakarų medienos grupė“ (134,11 mln.Lt)

B - AB „Klaipėdos baldai“ (113,77 mln.Lt)

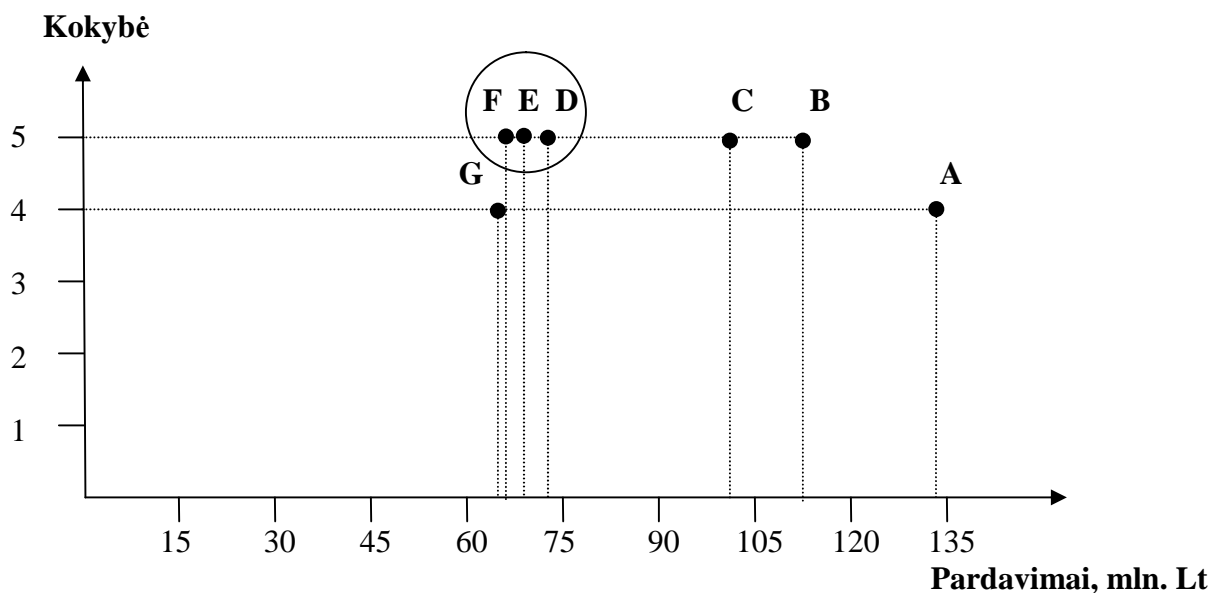
C - AB „Vilniaus baldų kombinatas“ (100,07 mln.Lt)

D - AB „Šilutės baldai“ (72,16 mln.Lt)

E – AB „Venta“ (69,17 mln.Lt)

F - UAB “Narbutas ir Ko” (67,96 mln.Lt)

G – UAB “Freda” (67,77 mln.Lt)



Kokybė: 1 – prasta, 2 – patenkinama, 3 – gera, 4 – labai gera, 5 – puiki.

25 pav. AB “Venta” strateginė grupė 2004 m.

Šaltinis: Lietuvos medienos asociacija

Iš šio grafiko matome, kad strateginei grupei priklauso šios įmonės: AB “Šilutės baldai”, UAB “Narbutas ir Ko” ir AB “Venta”.

AB “Šilutės baldai” – viena didžiausių baldų įmonių šalyje, turinti senas baldų gamybos tradicijas. Fabriko įkūrimo data – 1890 m. Įmonė gamina per 300 įvairių pavadinimų gaminių tiek vidaus, tiek užsienio rinkoms. Baldų gamybai naudojama beržo, alksnio bei pušies mediena, MDP, MPP ir MDF plokštės, kurios dengiamos natūraliu buko, ažuolo, uosio, pušies, vyšnios, riešuto, klevo ir kt. lukštu. Faneruoti paviršiai dengiami įvairios paskirties laku bei emaliu. 1998 m. AB “Šilutės baldai” buvo suteiktas sėkmingiausiai dirbusios įmonės garbės diplomai, gautas tarptautinis kokybės valdymo sertifikatas ISO 9001, o 2002 m. bendrovėje įdiegta aplinkos apsaugos vadybos sistema pagal ISO 14001 standarto reikalavimus. Daugiau gamindama bei siekdama aukštos gaminių kokybės, nuo 1997 m. iki 2001 m. bendrovė įsigijo naujų gamybinių įrengimų už 9,823 mln.Lt. Per 2002 metus į gamybą investuota virš 5 mln Lt. Šios investicijos leido žymiai padidinti gamybos ir pardavimų apimtį. 2003 metais pardavimai, lyginant su 2002 metais, išaugo beveik trečdaliu. Tačiau 2004 m. AB „Šilutės baldai“ apyvarta sumažėjo 2,5 mln. Lt. Šiuo metu pagaminamos produkcijos vidaus rinkoje parduodama 6 proc., o likusi dalis realizuojama Vakarų Europoje.

UAB „Narbutas ir Ko“, įkurta 1991 m., iki 2004 m. specializavosi biuro ir virtuvės baldų gamyboje. 2004 m. bendrovė reorganizuota: buvo atskirti du skirtingi produktai ir jų prekiniai ženklai. UAB „Narbutas ir Ko“ specializacija – biuro baldai, UAB „Nabukas“ – virtuvės baldai. Pastarąją įmonę tais pačiais metais įsigijo UAB „Libros holdingas“. Didžiausi UAB „Narbutas ir Ko“ nuopelnai pasiekti dalyvaujant parodose „Litexpo“, „Lietuviški baldai“ ir kt. UAB „Narbutas ir Ko“ – pirmasis lietuviškų baldų gamintojų vardas tarptautinėje baldų parodoje „Orgatec“, Kiolne. Įmonė didina pardavimų apimtį, atidarydama salonus ne tik Lietuvoje, bet ir Rusijoje (Maskvoje, Sankt Peterburge, Jakaterinburge). Pagrindiniai jos tikslai yra modernizuoti gamybą; gerinti darbo sąlygas; plėsti produkcijos asortimentą ir rinką. UAB „Narbutas ir Ko“ pardavimai Lietuvoje sudaro 43 proc., Rytų Europos šalyse (Latvija, Rusija, Ukraina) - 32 proc., Vakarų Europoje (Didžioji Britanija, Vokietija, Danija) - 25 proc. Prioritetine veiklos kryptimi UAB „Narbutas ir Ko“ laiko biuro baldų eksportą į Vakarų Europos šalis su savo prekinio ženklu.

Palyginus 2004 m. įmonių eksportuojamos produkcijos kiekį, AB „Šilutės baldai“ eksportavo daugiausiai – už 64,70 mln. Lt, o UAB „Narbutas ir Ko“ – už 41,18 mln. Lt produkcijos. Biuro bei virtuvės baldų įmonė pranašesnė tuo, kad ji nėra priklausoma nuo vieno pirkėjo užsakymų, nei AB „Šilutės baldai“ ir AB „Venta“, kurios pasikliauja švedų koncerno IKEA užsakymais. „Dirbti su IKEA nėra blogai. Tai prieš kelis dešimtmečius darė daugelis Danijos baldų gamintojų, tačiau dabar tokių tik keletas. Mažinti kainą didesniai užsakymų kiekiui yra seniai žinoma IKEA taktika, todėl pavojinga pasikliauti tik jos užsakymais. Lietuvoje jie bus tik tol, kol darbo jėga yra santykinai pigi, paskui trauks kad ir Baltarusiją“, – mano Augustinussen, UAB „Narbutas ir Ko“ eksporto direktorius ()

Taigi galima daryti išvadą, kad didžiausias skirtumas tarp AB „Venta“ ir pagrindinių jos konkurentų yra tas, kad bendrovė specializuojasi tik kėdžių ir stalų gamyboje, kai tuo tarpu kitos įmonės klientams siūlo platų baldų asortimentą. Pagal pardavimų apimtį strateginėje grupėje AB „Venta“ užima antrą poziciją, tačiau tai nereiškia, kad įmonės gaminių nevertina užsienio užsakovai. Bendrovėje jau yra įdiegta ir sertifikuota kokybės valdymo sistema ISO 9001, produkcijos kokybė yra aukšta ir palankiai vertinama Vakarų rinkoje. AB „Venta“ trūkumas konkurentų atžvilgiu yra tas, kad jai trūksta investicinių lėšų į naujas technologijas. Tačiau šiuo metu tai yra vienas iš svarbiausių įmonės tikslų.

Teoriškai AB „Venta“ vietinėje rinkoje galima būtų laikyti lydere, jei įmonės gaminami baldai užimtų didelę vietinės rinkos dalį, tačiau dabar lyderio strategija pasireiškia tik tuo, jog tai praktiškai didžiausia Lietuvos baldų gamybos įmonė, besispecializuojanti kėdžių ir stalų gamyboje. Įmonė, siekdama lyderio pozicijų, turėtų atlikti išsamius rinkos tyrimus, vartotojų apklausą, ir, išsiaiškinus

poreikius, stengtis juos patenkinti. Globalinių rinkų atžvilgiu, AB „Venta“ naudoja nišas užpildančių įmonių strategiją. Siūloma plėsti asortimentą, kad užsienio rinkose atsirastų galimybė taikyti ir persekiotojos ar net lyderės strategijas.

3.3. Kitų įmonės veiklos aplinkos dalyvių tyrimas

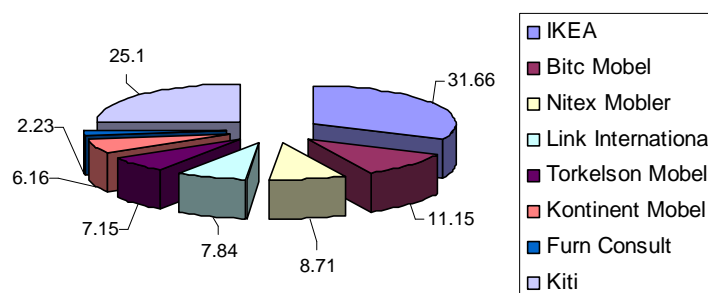
Veiklos aplinka apima įmonės išorinės aplinkos veiksnius, su kuriais įmonė turi tiesioginį ryšį, t.y., pirkėjai, tiekėjai, kapitalo šaltiniai ir konkurentai. Kadangi konkurencinė aplinka jau buvo aptarta anksčiau, dabar trumpai apžvelgsime kitus AB „Venta“ veiklos aplinkos dalyvius.

Kapitalo šaltiniai

AB „Venta“ kapitalo išteklius sudaro akcinis kapitalas (5.534 tūkst.Lt) ir bankų bei tiekėjų kreditai. Šiuo metu skolintos lėšos sudaro apie 65% visos nuosavybės, o nuosavos – tik 35%. Taigi galima daryti išvadą, kad įmonės pagrindinis kapitalo šaltinis yra banko paskolos. 2004 m. finansinės skolos siekė 21 mln. Lt, t.y. 25 proc. mažesnės, palyginus su 2003 m. Didžiausią finansinių skolų dalį sudarė lizingo (finansinės nuomos) įsipareigojimai ir įsipareigojimai kredito įstaigoms.

Pirkėjai

Kadangi 2004 m. AB „Venta“ eksportavo 98,62% pagamintų baldų, iš kurių tik 1,01% - į buvusias NVS šalis, būtent Latvija, 0,22 proc. – į Japoniją, o likusią dalį – į Skandinaviją ir Vakarų Europą, tai natūralu, kad įmonei svarbiausi yra užsienio pirkėjai. Pagrindiniai pirkėjai, kurie pirko daugiausiai įmonės baldų, buvo Švedijos, Danijos, Didžiosios Britanijos ir kitų, dažniausiai Skandinavijos ir Vakarų Europos didmeniniai tarpininkai. Jų pirkimų dalis bendruose AB „Venta“ pardavimuose 2004 m. pavaizduota grafiškai 26 paveiksle.



26 pav. AB "Venta" baldų užsienio pirkėjai 2004 m.

Šaltinis: AB "Venta" duomenys

Taigi 2004 m. AB “Venta” daugiausiai eksportavo į Švediją (IKEA, Bitc Mobel, Torkelson Mobel, Kontinent Mobel), Daniją (Nitex Mobler, Furn Consult) ir Didžiąją Britaniją (Link International). Tai sudarė beveik 75 proc. visos įmonės eksporto rinkos. Matome, kad įmonės gaminių populiarumas Skandinavijos šalyse yra didžiausias. Mažesnę AB “Venta” gaminių dalį perkantys pirkėjai iš kitų šalių (JAV, Japonijos, Latvijos ir kt.) įmonei taip pat labai svarbūs. Jie padeda kelti įmonės reputaciją, formuoti palankų įvaizdį pasaulio mastu.

Tiekėjai

Pagrindiniai AB “Venta” tiekėjai yra Lietuvos, Kaliningrado srities, Rusijos, Švedijos, Lenkijos bei Vokietijos įmonės, kurios tiekia įvairių žaliavą bendrovei.

9 lentelė

AB “Venta” tiekėjai

Šalis - tiekėja	Žaliavos
Lietuva	Mediena rąstais (70%), furnitūra, nedegus porolonas, audiniai, įpakavimo medžiaga.
Rusija	Mediena ruošiniais (25%).
Kaliningrado sritis	Mediena (ąžuolo lentos).
Švedija	Furnitūra, cheminės medžiagos (lakai, klėjai, dažai), šlifavimo medžiagos.
Vokietija	Cheminės medžiagos.
Lenkija	Nedegus porolonas, lateksas.

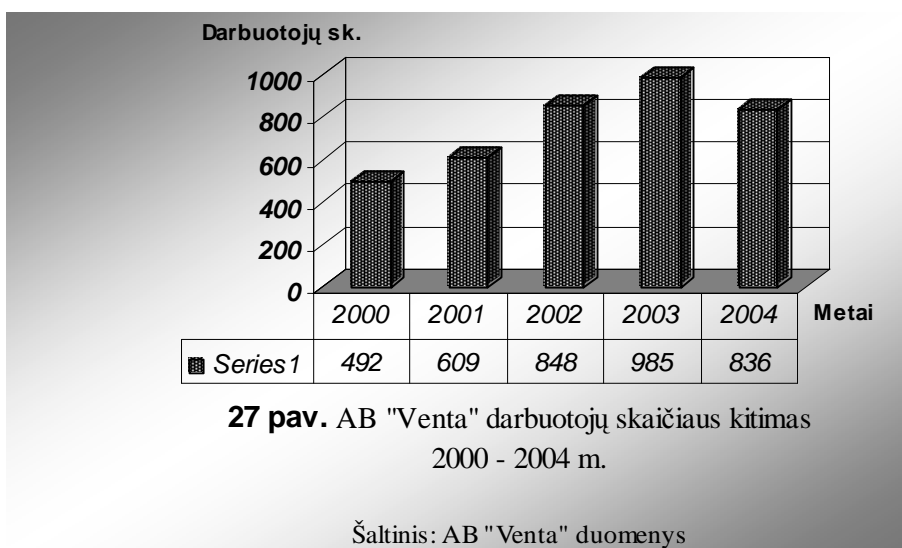
Svarbu pabrėžti tai, kad daugelis žaliavų yra vietinės, t.y. iš Lietuvos. Pavyzdžiui, net 70 proc. visos medienos sudaro lietuviška, būtent beržas ir pušis. Kadangi pati įmonė yra pajėgi paruošti medieną baldų gamybai, tai iš Lietuvos miškų ši medžiaga vežama rąstais. Iš Rusijos dėl transportavimo patogumo, mediena tiekama ruošiniais, o ąžuolas iš Kaliningrado srities – lentų pavidalu. Deja, jaučiamas didelis ąžuolo žaliavos trūkumas, todėl įmonė turi ieškoti naujų šios rūšies medienos tiekėjų. Beje, kokybės atžvilgiu, mediena Lietuvoje yra prastesnė ir netgi brangesnė negu, pvz., Rusijoje. Kitą svarbią žaliavą – chemines medžiagas (dažus, lakus, klėjus) įmonė importuoja iš Švedijos ir Vokietijos.

3.4. AB „Venta“ vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksmų analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Šios analizės procesas pradedamas strateginių vidaus veiksmų nustatymu.

Kiekviena įmonė turi realią galimybę surinkti reikiamą informaciją apie jai rūpimą rinką, tačiau skiriasi jų rinkodaros metodai. AB „Venta“ daugiausia informacijos apie baldų pramonės rinką gauna aktyviai dalyvaudama tarptautinėse parodose bei mugėse. To pasekoje, įmonė užmezga ryšius su įvairiomis užsienio šalimis ir tuo pačiu užsitikrina stabilesnę padėtį pasaulio baldų pramonėje.

Kitas strateginis vidaus veiksnys yra įmonės darbuotojų kvalifikacija. Šis veiksnys būtų svaresnis, jei įmonėje nevyktų tokia didelė darbuotojų kaita. Darbuotojų skaičiaus kitimas 2000 – 2004 m. pavaizduotas 27 paveiksle.



Paveikslo duomenimis, 2000 – 2003 m. laikotarpyje bendrovės darbuotojų skaičius išaugo dvigubai, tačiau 2004 m., palyginus su 2003 m., sumažėjo 18 proc. Tai sąlygojo mažesnis pagrindinio pirkėjo IKEA užsakymų skaičius. Nepaisant to, AB „Venta“ pripažinta viena iš didžiausių darbdavių Šiaulių mieste.

Kadangi AB „Venta“ darbas yra nevienodo sudėtingumo, yra reikalingi skirtingų kvalifikacijų ir išsilavinimo darbuotojai.

10 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją ir išsilavinimą

Pagal kvalifikaciją	%	Pagal išsilavinimą	%
Ekonominis-inžinerinis personalas	11	aukštasis	9

Darbininkai 6 kategorijos	11	aukštesnysis	16
Darbininkai 5 kategorijos	9	vidurinis	58
Darbininkai 4 kategorijos	39	nebaigtas vidurinis	18
Darbininkai 3 kategorijos	30		
Iš viso:	100		100

Dauguma įmonės specialistų yra baigę medienos pramonės ar gamybos aukštuosius mokslus, tačiau, daugiau nei pusė visų darbininkų turi vidurinį išsilavinimą.

Darbuotojų kvalifikaciniai reikalavimai ir profesinio tobulinimosi galimybės

Darbuotojai, pateikę kvalifikacijos sertifikatus, turi teisę pretenduoti į jų kategoriją atitinkančius darbo sudėtingumo koeficientus. Šiuo metu iš visų darbuotojų I ir II kategorijų darbininkų nėra, nes tik atėję dirbti į įmonę, yra apmokomi medžio apdirbimo ar kitų pagrindų ir pervedami į aukštesnes kategorijas. Pagal lentelės duomenis, dabartiniai III kategorijos darbininkai sudaro 30%, IV – 39 %, V – 9 % visų dirbančiųjų. Nuo kategorijos priklauso darbo užmokestis, todėl kiekvienas darbininkas gali pasirinkti ir laikyti egzaminus aukštesnei kategorijai įsigyti. Per 30 dienų savarankiškai mokomasi teorijos, po to aukštesnę kvalifikaciją turintys darbuotojai praveda praktiką. Kvalifikacinė komisija per 7 darbo dienas po teorinio – gamybinio mokymo pabaigos egzaminuoja apmokytus darbuotojus.

Darbuotojai taip pat periodiškai dalyvauja įvairiuose seminaruose, paskaitose, apmokymuose, gabiausi siunčiami stažuotis į užsienio šalis.

Organizacijos struktūra

Kiekviena organizacija greta savo pagrindinio darbo gaminti produkciją ar teikti paslaugas neišsiverčia be organizacijos valdymo. Organizacijos valdymo struktūra turi būti tokia, kad ji padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją. Jei kinta strategija, turi kisti ir struktūra.

AB “Venta” valdymo struktūra, pateikta 3 priede, efektyvi tuo, kad yra aiškus žemesniųjų grandžių vadovų pavaldumas aukštesniesiems. Tai supaprastina atsakomybės delegavimą ir vykdymo kontrolės būdus. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas savo padalinio vadovui, kuris kontroliuoja atliekamą darbą. O kiekvieno padalinio vadovas yra atsakingas aukštesnio rango vadovui, kuris duoda nurodymus, vykdo kontrolę ir t.t. Taigi tokios valdymo struktūros privalumai yra tokie:

- paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių;
- pavaldinių veiklos suderinimas;

- asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldaus padalinio darbą.

Esminis AB „Venta“ organizacinės struktūros trūkumas yra tai, kad nėra marketingo arba rinkodaros skyriaus. Visus sprendimus, susijusius su marketingo veikla, priima pardavimų skyriaus vadovė ir vadybininkai. Kiekvienas pardavimų vadybininkas turi vieną ar kelis bendrovės klientus, su kuriais nuolat veda derybas, derina kainas, atsiskaitymo sąlygas ir pan. Jei AB „Venta“ turėtų atskirą marketingo skyrių, daugiau dėmesio skirtų marketingo veiksmams, paskirstytų atsakomybę vadybininkams, kas atsakingas už atskiras sritis (rinkos tyrimą, vartotojų apklausas, naujų prekių kūrimą, kokybės gerinimą, kainų politikos formavimą, patogesnių paskirstymo kanalų organizavimą, rėmimo veiksnių derinimą ir kt.). Tokiu būdu įmonė, turėdama daugiau informacijos apie aplinką, kurioje veikia, galėtų pozicionuoti save ir savo produktus, išsamiau įvertinti savo galimybes ir grėsmes konkurentų pasaulinėje rinkoje atžvilgiu. Be to, būtų galima paskirti vieną ar kelis vadybininkus, atsakingus už pardavimus vietinėje rinkoje. Išsamus Lietuvos baldų rinkos tyrimas ir vartotojų nuostatų AB „Venta“ produkcijos atžvilgiu išsiaiškinimas įvertintų bendrovės poziciją vietinėje rinkoje ir įmonė galėtų priimti atitinkamus sprendimus.

3.5. AB „Venta“ SWOT analizė

Atlikus AB „Venta“ vidaus bei išorės veiksnių analizę, vidinio profilio analizę, galima atlikti ir SWOT analizę, kuri įvertina stipriąsias ir silpnąsias firmos veiklos sritis, galimybes ir grėsmes.

11 lentelė

SWOT analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> * Dalinis dominavimas rinkoje (dabar pagal pardavimų apimtį AB „Venta“ yra 5-oje vietoje). * Masto ekonomija (siaura specializacija leidžia gaminti itin dideliais kiekiais). * Aukšta gaminių kokybė ir puikus dizainas, patenkinantis daugelio užsienio užsakovų poreikius. * Daug nuolatinių klientų (IKEA, Nitex mobil...). * Novatoriškumas (nuolat kuriami nauji kėdžių ir stalų modeliai). * Įdiegtas ISO 9001 kokybės ir ISO 14001 aplinkosaugos standartai. 	<ul style="list-style-type: none"> * Didelis apyvartinių ir investavimo lėšų trūkumas. * Dideli finansiniai įsipareigojimai kredito institucijoms. * Intensyvi darbuotojų kaip strateginio kapitalo kaita. * Neritmingas žaliavų tiekimas. * Pasyvus požiūris į marketingo veiksmus, todėl nėra marketingo skyriaus.

Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> * Naujos rinkos ir segmentai – aktyvaus dalyvavimo tarptautinėse parodose galima pasekmė. * Galimybė įsisavinti ir pradėti gaminti kitus baldus ir modelius, kad patenkintų platesnius klientų poreikius. * Galimybė perkelti užsienio įmonių baldų gamybą į bendrovę. Tokiu būdu bendrovė galėtų pasinaudoti jų įrengimais bei perimti užsakymus. * Galimybė gauti paramą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų. 	<ul style="list-style-type: none"> * Naujų potencialių konkurentų atsiradimas. * Augantis klientų spaudimas, didėjantys jų reikalavimai. * Importo – eksporto apribojimai (tai ypač aktualu, nes beveik visa produkcija realizuojama užsienyje). * Per didelė priklausomybė nuo vieno strateginio partnerio – IKEA. * Greitai mažėjantys medienos išteklių Lietuvoje.

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

3.6. AB „Venta“ marketingo tikslų nustatymas

2005 - 2006 m. nustatyti šie marketingo tikslai, siekiant pagerinti AB „Venta“ veiklos rodiklius:

- plėsti gaminamos produkcijos asortimentą. Didinti ne tik kedžių ir stalų modelių skaičių, bet ir pradėti didesniais kiekiais gaminti komodas, spintas, indaujas ir kitus valgomojo kambario baldus;
- plėsti eksporto rinką ne tik Vakarų šalių kryptimi, bet ir atnaujinti ryšius su Rusija, Uzbekija, Kazachija, siekti užmegzti ryšius ir su Pietų Amerikos, Afrikos, Australijos kompanijomis;
- vykdyti lanksčią kainodaros politiką bei tobulinti atsiskaitymų sistemą, kad pritrauktų daugiau naujų užsakovų;
- vykdyti aktyvią rinkodarą, dalyvaujant visose Lietuvos ir tarptautinio masto parodose, mugėse;
- rinkti visapusišką informaciją, diegiant informacines sistemas, aktyviai dalyvaujant Lietuvos medienos pramonės įmonių klasterizacijos procese;

Siūlome:

- įkurti marketingo skyrių įmonėje;

- atlikti marketingo tyrimus Lietuvoje, siekiant išsiaiškinti šalies gyventojų nuomonę apie įmonės gaminamą produkciją;
- pradėti kurti savo prekybos tinklą.

3.7. AB „Venta“ bendrosios marketingo strategijos formavimas

3.7.1. Rinkos segmentavimas ir tikslinės rinkos pasirinkimo strategijos

Rinkos segmentavimas – tai vienos ar kelių rinkų, kuriose organizacija nori realizuoti savo produkciją (šiuo atveju, būtent kėdes ir stalus), pasirinkimas. Tai labai atsakingas momentas, kadangi tokiu būdu organizacija nusprendžia, ką ji aptarnaus, t.y. kas bus jos gaminių vartotojai.

AB „Venta“, būdama tipine Šiaulių baldų gamybos įmone, naudoja *nediferencijuotą marketingą*. Rinka yra laikoma vienalyte, iš visų vartotojų tikimasi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Ši rinkos strategija yra patogi įmonei, kadangi nereikia naudoti ypatingų marketingo veiksmų, tinkančių tik mažai klientų daliai. Nediferencijuoto marketingo veiksmai yra nukreipti į visą rinką. Tokiu būdu yra sutaupomos lėšos. Iš kitos pusės, AB „Venta“ būtų be galo sunku taikyti diferencijuotą marketingą dėl siauros specializacijos ir masinės gamybos ypatumų.

AB „Venta“ segmentuoja rinkas pagal organizacinę charakteristiką, būtent - *pagal geografinę padėtį*, bei pagal pirkėjų elgseną – jų baldų *pirkimo dažnumą, patikimumą* ir pan. Tiesa, AB „Venta“ produkcijos pirkėjai – tai ne galutiniai vartotojai, o tik tarpininkai, todėl sandoriai dažniausiai sudaromi su geografiškai patogiausiais ir patikimiausiais verslo partneriais.

AB „Venta“ tikslinė rinka – tarptautinė baldų pramonės rinka, kurioje įmonės gaminamos kėdės ir stalai turi atitinkamą paklausą, nes vietinė rinka, kaip atskiras segmentas, nėra patraukli. Įmonė renkasi tuos baldų rinkos segmentus - valstybes, kurios pasižymi aukštu ekonominio išsivystymo lygiu ir yra patikimos. Taip įmonė apsisaugauja nuo galimos ekonominės – politinės, klientų mokumo ir kitos rizikos. Be to, tai yra tokie rinkos segmentai, kuriuose baldų paklausa dabartiniu metu yra didžiausia, kuriems būdinga išplėtotą gamybą, ypač reiklūs vartotojai, kur labai didelė rinkos konkurencija.

Iš kitos pusės, bendrovė pati aktyviai nedalyvauja rinkų pasirinkimo srityje, atvirkščiai, jos gaminamą produkciją renkasi užsienio pirkėjai, nes AB „Venta“ gamina aukštos kokybės baldus sąlyginai nedidelėmis kainomis.

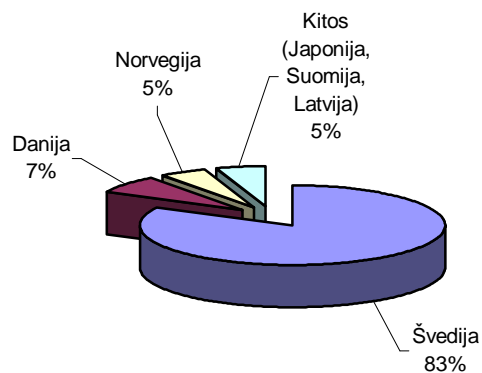


28 pav. AB „Venta“ tikslinės rinkos

Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

Galima palyginti, kaip kito AB „Venta“ geografinės rinkos 2000 – 2004 m.

2000 m. AB „Venta“ į Vakarus eksportavo 96,12 proc. visos pagamintos produkcijos. Buvo apie 10 šalių, kurios pirko įmonės produkciją. Svarbiausios iš jų:



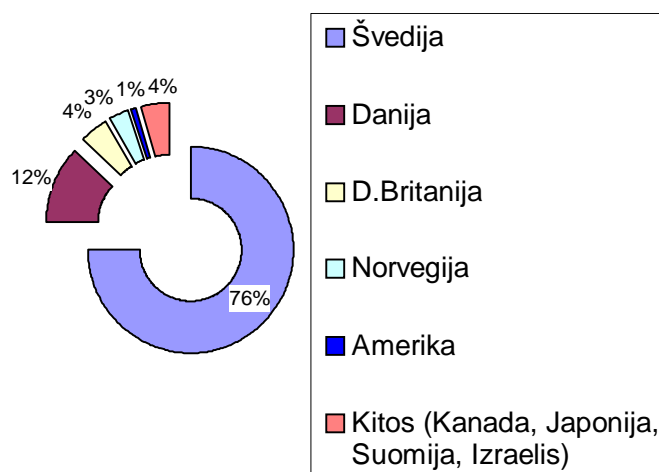
29 pav. AB „Venta“ eksporto geografiija 2000 m.

Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

Matome, kad AB „Venta“ kėdės ir stalai didžiausią paklausą turėjo Švedijoje. Jos pirkimai, palyginus su 1999 m., padidėjo 52 proc. (1999 m. buvo 40 proc.). Įmonės gaminius noriai pirko ir kitos Skandinavijos šalys – Norvegija ir Suomija. Danija taip pat buvo viena iš potencialių baldų pirkėjų. Pasaulinių parodų metu buvo užmegzti ryšiai su Tolimųjų Rytų šalimi Japonija. Svarbiausia permaina

AB “Venta” baldų eksporto rinkose 2000 m. buvo ta, kad praktiškai visai buvo atsisakyta eksporto į NVS šalis. Liko tik Latvija, kuriai teko labai nedidelė dalis (0,22 proc.) bendrovės gaminių, ir Rusija (0,01 proc.). Taigi galima teigti, kad 2000 m. įvyko visiškas AB “Venta” persiorientavimas iš Rytų į Vakarų rinkas.

2001 m. įmonės eksporto dalis bendruose pardavimuose išaugo iki 97,22 proc., o rinkų struktūra pakito:

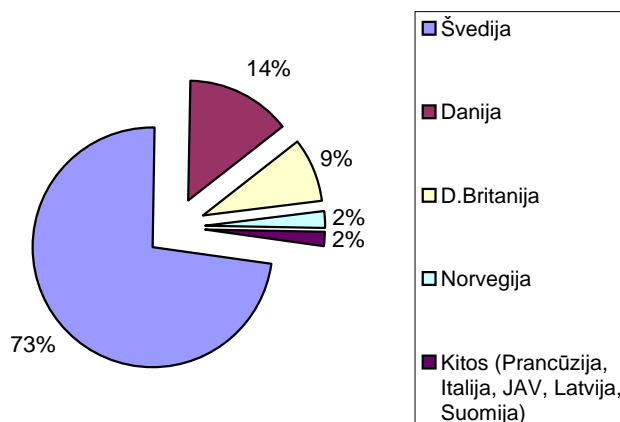


Šaltinis: AB “Venta” duomenys

30 pav. AB “Venta” eksporto rinkų struktūra 2001 m.

2001 m. bendrovė daugiausiai baldų pardavė vėlgi Švedijai. Tačiau palyginus su 2000 m., šios šalies pirkimai sumažėjo 7 proc. Šį mažėjimą nulėmė tai, kad buvo užmegzti ryšiai su Kanada, Jungtinėmis Amerikos Vastijomis, Izraeliu bei Vidurio Europa. AB “Venta” neturėjo tiek gamybinių pajėgumų, kad galėtų patenkinti visus Skandinavijos šalių poreikius. Besiplečianti bendrovės eksporto rinka rodė, kad ji yra atvira kontaktams su įvairiomis užsienio šalimis. Jos noras bendradarbiauti pasireiškė aktyviu dalyvavimu tarptautinėse baldininkų parodose “Interzoom”, verslo kontaktų mugėse Rygoje, kuriose originaliais natūralaus medžio baldais susidomėjo Izraelis, JAV ir kitos pasaulio šalys.

2002 m. AB “Venta” eksporto dalis bendruose įmonės pardavimuose išaugo beveik 2 proc., palyginus su 2001 m. Produkcijos dalis, realizuojama Vakarų šalyse, siekė 99,1 proc. Išryškėjo 4 svarbiausios šalys, į kurias eksportuojama daugiausiai, o likusios užėmė nedideles rinkos dalis:

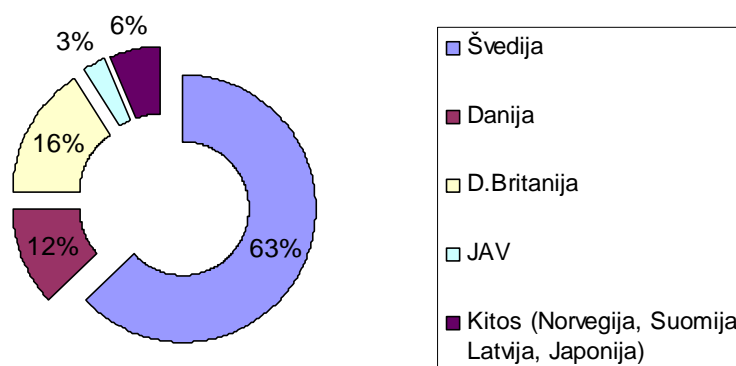


Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

31 pav. AB „Venta“ eksporto rinkos 2002 m.

Taigi 2002 m. AB „Venta“ daugiausiai eksportavo į Švediją, Daniją, Didžiąją Britaniją ir Norvegiją. Jos sudarė 98 proc. visos įmonės eksporto rinkos. Švedijos pirkimai sumažėjo 10 proc., tačiau Danijos nuo 2000 m. išaugo dvigubai. Norvegijos pirkimai sumažėjo 1 proc., o Didžiosios Britanijos - padidėjo 5 proc. Tai reiškia, kad nors skirtingų šalių pirkimai svyruoja, tačiau bendrai įmonės gaminių paklausa Skandinavijos šalyse buvo didžiausia.

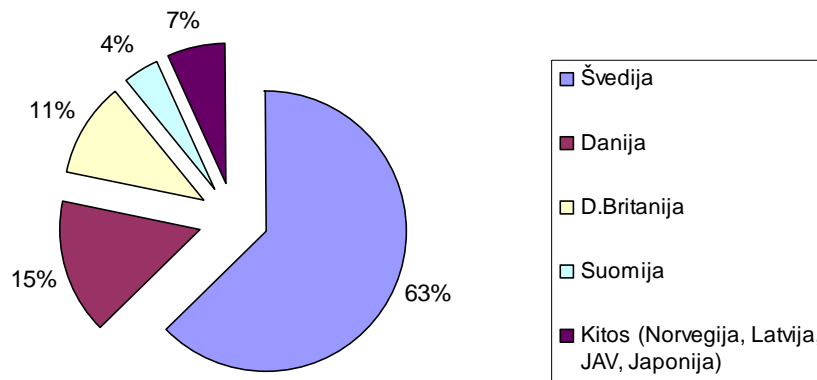
Pastarųjų dviejų metų AB „Venta“ tikslinė rinka nepasikeitė.



Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

32 pav. AB „Venta“ tikslinės rinkos struktūra 2003 m.

2003 m., palyginus su 2002 m., eksportas į Švediją sumažėjo 10 proc., o į Didžiąją Britaniją padidėjo 7 proc. Taip pat šiek tiek išaugo pardavimai į JAV.



Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

33 pav. AB „Venta“ eksporto rinkos 2004 m.

Iš paveikslo matyti, jog pardavimų dalis, skirta Švedijai nepakito, lyginant su 2003 m. Danijai skirta produkcijos dalis padidėjo nežymiai (3 proc.), o D.Britanijai – sumažėjo 5 proc.

2000 – 2004 m. atlikta tikslinių rinkų pasirinkimo analizė rodo, jog AB „Venta“ taiko aktyvią *geografinių rinkų plėtros strategiją*, nekeisdama trijų pagrindinių savo strateginių pagamintos produkcijos pirkimo partnerių: Švedijos, Danijos ir D.Britanijos. Daugiausiai eksportuojama į Skandinavijos ir Vakarų Europos šalis.

Kitas regionas, siūlantis savo rinką, yra Tolimųjų Rytų šalis - Japonija. AB „Venta“, eksportuodama apie 1 proc. visos savo produkcijos į šią šalį, turėtų realią galimybę išplėsti pardavimus arba bent jau perskirstyti tikslines rinkas ir Japonijai skirti didesnę gaminamos produkcijos dalį. Tačiau Tomas Juška, lietuviškus baldus į Japoniją eksportuojančio „Libros holdingo“ vadovas, teigia, jog prekybą su Japonijos verslininkais reikėtų laikyti labiau simboline. Jis išvelgia keletą esminių šios rinkos trūkumų:

- ū atsiskaitymai vyksta doleriais;
- ū Japonija neskuba keisti produkcijos tiekėjų, todėl yra mažai tikėtinas aktyvus ir greitas lietuvių skverbimasis į šią rinką;
- ū gaminių transportavimas į šią šalį yra pakankamai brangus.

Turbūt tai yra pagrindinės priežastys, kurios lemia AB „Venta“ ir kitų Lietuvos baldų gamintojų apsisprendimą neeksportuoti arba eksportuoti tik labai nedidelę savo produkcijos dalį į Japoniją.

Dar vienas regionas, strategiškai patrauklus ne tik AB „Venta“, kuri eksportuoja apie 1 proc. gaminamų baldų į šias šalis, bet ir kitiems didesniems Lietuvos baldų gamintojams, yra Jungtinės Amerikos Valstijos ir Kanada. Šioms šalims būdinga nemenka perkamoji galia, kaip privalumas, ir didelė konkurencija, kaip trūkumas, stabdantis intensyvesnį baldų gamintojų skverbimąsi į šias rinkas.

Pastaruoju metu AB „Venta“, kaip ir kiti Lietuvos baldų gamintojai, vis dažniau prabyla apie santykių su Rytų šalimis atnaujinimą. Tos šalys, su kuriomis buvo nutraukti ryšiai užėjus ekonominiam sunkmečiui, - Rusija, Uzbekija, Kazachija – jau atsigauna, todėl įmonės vėl nori pradėti bendradarbiauti (6, p. 6).

AB „Venta“, kaip ir kitos Lietuvos baldų įmonės, turėtų įvertinti Rytų šalių rinkos teikiamus privalumus ir, pasinaudojus jais, plėsti geografinę rinką.

Privalumai:

- ū lietuviai turi gerą reputaciją, nes „rusai iki šiol atsimena Lietuvos baldžius, kurie savo laiku apstatė geriausius Maskvos pastatus, tarp jų – Suvažiavimų rūmus Kremliuje“.
- ū Lietuvos baldžiai gali siūlyti savo produkciją patrauklesnėmis kainomis, nes Rusijoje, anot AB „Vilniaus baldai“ generalinio direktoriaus, baldai triskart brangesni;
- ū Rytų šalys (Rusija, Baltarusija, Ukraina) pasižymi gausiais medienos ištekliais;
- ū Rytų šalių keliama reikalavimai produkcijai yra žymiai mažesni nei vakariečių;
- ū Darbo jėga Rytuose pigesnė nei Lietuvoje.

Tačiau be teikiamų privalumų Rytuose, galima išvelgti ir *trūkumų*:

- ū Nepalanki muitų sistema Rytuose. Už 1 kg baldų mokamas 1 USD muito mokestis;
- ū Rusijos rinka labai suskaidyta: Maskvos gyventojų perkamoji galia didelė, tačiau čia apstu baldų gamintojų, o regionuose gyventojų perkamoji galia labai maža;
- ū su Rytų šalių kompanijomis atsiskaitoma tik JAV doleriais, kurio kursas labai nestabilus, galintis sukelti nenumatytų nuostolių;

Siūlomos šios skverbimosi į Rytų šalis strateginės kryptys:

- ∅ Rusijoje atidaryti įmonės atstovybę ir pradėti pardavinėti savo gaminius;

- Ø sukurti bendrą įmonę, pavyzdžiui, su Baltarusijos baldų gamintoju, turinčiu geras gamybos tradicijas ir dirbančiu moderniaisiais įrengimais;
- Ø dalyvauti konkursuose dėl baldų tiekimo statomiems objektams Rusijoje, ypač Maskvoje.

Jau dabar Lietuvos baldų gamintojai, teigiamai vertinantys Rusijos, Baltarusijos, Ukrainos rinkas, kuria įvairias skverbimosi į jas strategijas. Pavyzdžiui, AB „Vilniaus baldai“ tobulina bendradarbiavimo su Rusijos įmonėmis strategiją. Pagal ją, kaimyninėje šalyje būtų gaminamos nesudėtingos baldų dalys, Lietuvoje – sudėtingesnės detalės, baldų elementai būtų apipavidalinami. Baldas būtų surenkamas Rusijoje. Tokiu būdu išvengiama didelių mokesčių, nes „eksportuoti baldų dalis yra gerokai pigiau, mat detalių maito mokestis perpus pigesnis“.

Tai gerai apgalvotas ir įvertintas vieno iš Lietuvos baldų pramonės lyderių skverbimosi į Rytų šalis būdas, kuriuo, tikėtina, ateityje paseks ir kiti šalies baldininkai.

Kad ir AB „Venta“, siekdama apsirūpinti pigesnėmis žaliavomis, ketina steigti bendrą įmonę su viena Baltarusijos kompanija. Tai gali būti tik pirmas žingsnis link baldų gamybos kitoje šalyje. Tačiau tai tik viena iš galimų strategijų.

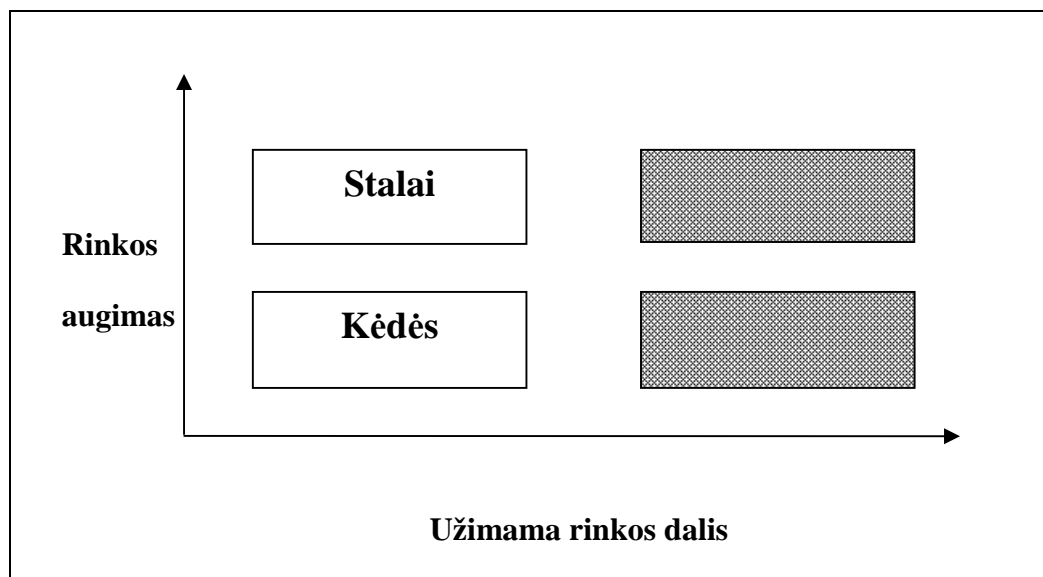
Kita ne mažiau efektyvi priemonė siekti rinkos plėtros yra susijusi su didelėmis investicijomis. Tai kitų šalių įmonių perkėlimas į Šiaulius, kaip, pavyzdžiui, „Nitex Mobler“ su visa reikiama įranga, baldų modeliais, rinkomis. Šis būdas, anot AB „Venta“ direktoriaus, yra efektyvesnis nei įmonės padalinio kūrimas kitoje šalyje. Taip AB „Venta“, nedėdama jokių didesnių pastangų į rėmimo veiksmus, plečia tikslinę rinką.

AB „Venta“, norėdama išplėsti rinką, turėtų visa pirma surinkti visą naudingą informaciją apie naujus klientus, kad nepatirtų neigiamų pasėkmių. Dabartiniu metu AB „Venta“ marketingo informacinė sistema nėra labai efektyvi, ją reikia tobulinti. Įmonė yra įdiegusi naują programinę įrangą „Open CRM“, kurią įsigijo iš UAB „Informacijos alėja“. Programa yra labai paprasta, įdiegima į vieną įmonės kompiuterį, o kiti vartotojai prisijungia prie Interneto naršyklės. Įmonė pati gali nustatyti, kokią informaciją ji kaups. Sistemai aprašant klientus, sukaupiama vertinga duomenų bazė, sumažinanti kasdieninio biurokratinio darbo kiekį, padedant priimti sprendimus, valdyti ryšius su klientais, didinti pardavimus. Keičiantis įmonės darbuotojams, sukaupta informacija nedingsta, nauji darbuotojai ja irgi gali naudotis. Žinoma, kaip ir kiekviena įmonė, AB „Venta“ gali pasinaudoti UAB „Infobankas“ teikiamomis paslaugomis. Ji gali pateikti ataskaitas apie bet kurios šalies įmonę (jos dydį, finansinį pajėgumą, vadovus, atsakingus asmenis ir kt.) už pakankamai prieinamą kainą – nuo 200 – 300 litų. Tačiau naudingiausia įmonei pačiai kurti efektyvią marketingo informacijos sistemą, kurios duomenimis būtų galima pasinaudoti bet kada.

3.7.2. AB „Venta“ prekių pozicionavimas rinkoje

Norint įvertinti ir suprasti savo ir konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų baldų konkurencingumą, geriausiai pasinaudoti grafiniu pozicionavimo vaizdavimu, leidžiančiu išvystyti neužimtą rinkos segmentą, pamatyti gaminio poziciją tarp kitų prekės grupės narių, parinkti optimalius marketingo veiksmus.

AB „Venta“ gaminamą produkciją sudėtinga pozicionuoti, taikant augimo tempų ir rinkos dalies metodą – „Boston Consulting Group“ matricą, kadangi bendrovės gaminami baldai eksportuojami į dideles geografines rinkas, todėl jos užimama rinkos dalis bet kokioje šalyje yra labai maža.



34 pav. AB „Venta“ produkcijos pozicionavimas pagal „Boston Consulting Group“ matricą

Iš matricos matyti, kad AB „Venta“ gaminami stalai priklauso „klaustuko“ veiklos laukui, nes jų gamyba vystosi labai sparčiai. Per paskutiniuosius trejus metus bendrovės stalų pardavimai išaugo net 6 kartus. Tuo tarpu kėdės priklauso „šunų“ veiklos laukui, nes jų pardavimai 2002 – 2004 m. išaugo tik 0,5 karto. Taigi šių atskirų baldų rūšių pozicijos aiškios. Dabar AB „Venta“ turėtų priimti sprendimą, kokias strategijas taikyti tiek vienam, tiek kitam produktui. Teoriškai „šunų“ veiklos laukui priklausančios kėdės neturi perspektyvos rinkoje, todėl jų gamybos reikia stengtis atsisakyti kuo mažesnėmis išlaidomis. O „klaustuko“ veiklos laukui priklausančių stalų atžvilgiu įmonė turi stengtis užimti kuo didesnę rinkos dalį ir pakelti šį produktą iki „žvaigždžių“ lygio arba, kaip ir kėdžių, atsisakyti gamybos. Tačiau praktiškai AB „Venta“ tokių sprendimų niekada nepriimtų. Šis pozicionavimas iš dalies teisingas tik stalų atžvilgiu, nes bendrovė spartina šios produkcijos gamybos

tempus dėl atrastų naujų ir neužpildytų nišų rinkoje. Jei tikslinės rinkos būtų nedidelės, o AB „Venta“ užimtų lyderės pozicijas, būtų galima tikėtis, kad visa įmonės gaminama produkcija pereitų į „žvaigždžių“ veiklos lauką.

3.8. AB „Venta“ marketingo komplekso elementų strategijos

3.8.1. Prekės strategijos formavimas

Asortimento formavimo politika

Savo veiklos pradžioje AB „Venta“ gamino kėdes, minkštus baldus, ažuolines spintas apvaliais kampais. Vėliau gaminių nomenklatūra po truputį kito, tačiau kėdės buvo gaminamos visą laiką.

1976 - 1990 m. dar buvo gaminami ir prieškambario, mokykliniai, vaikiški baldai, spintos, lovos, avalynės dėžės ir kiti įvairūs plataus vartojimo baldai. Gaminių įvairovė dominavo ir 1990 – 1997 m. Atsižvelgiant į rinkos diktuojamas sąlygas, buvo gaminami ir minkšti baldai – svetainės komplektai „Benita“, „Viktorija“, vestibulio komplektas, taburetės, minkštos ir kietos kėdės, su karkasais ir be, svetainės ir prieškambario bei virtuvės baldai, lovos, langai bei durys.

Svarbu pažymėti tai, kad 1976 m. respublikos baldų ir medžio apdirbimo pramonės ministro įsakymu prie baldų kombinato buvo prijungta gimininga Mažeikių įmonė ir taip įsteigtas „Ventos“ susivienijimas. Jo gaminamos produkcijos dinamika 1975 – 1998 m. pateikta 4 priede.

Taigi ilgą laiką buvo gaminami įvairūs baldai. Tačiau įvertinus, jog didžiausia AB „Venta“ patirtis sukaupta kėdžių gamyboje, nuspręsta jėgas koncentruoti būtent į tai.

Šiandien AB „Venta“ produkcijos asortimento politika aiški – specializuojamasi tik kėdžių ir stalų iš natūralios medienos gamyboje. Tačiau pirkėjams įdomus yra šių produktų asortimento gylis, t.y. kėdžių ir stalų modifikacijos.

AB „Venta“ naudoja produkto *koncentrinės diversifikacijos strategiją*, gamindama to paties profilio skirtingų modelių baldus. Ši strategija patogi įmonei: beveik visi produktai gaminami iš tų pačių žaliavų, jie nėra sezoniški.

Iki 1998 m. AB „Venta“ gamino baldus atsižvelgdama į rinkos poreikius: taburetės, minkštos ir kietos kėdės, svetainės ir prieškambario bei virtuvės baldai. Taip pat buvo gaminami langai, durys ir lovos. Tačiau 1998 m., išaugus baldų gamintojų skaičiui, sumažėjo bendrovės produkcijos paklausa. AB „Venta“ susiaurino savo gamybos profilį – sukonzentravo jėgas į kėdžių ir stalų gamybą.

1998 m. tarp 200 baldų įmonių stališkų kėdžių iš natūralios medienos gamintojų nebuvo daug. AB „Venta“ gamino apie 75 proc. visų Lietuvoje gaminamų kėdžių. Tačiau kurį laiką teikė labai platų asortimentą – 45 projektų kėdes ir 20 projektų stalus, nusprendė jį kelis kartus sumažinti. Bendrovė atsirinko tik tuos gaminius, kurie turėjo paklausą ir galėjo atnešti naudos.

Firmos, kurios perka AB „Venta“ baldus, dažnai pačios projektuoja tai, ką nori, kad įmonė pagamintų. Kiti užsakovai atveža eskizus arba bando kurti bendrą produktą. O kadangi užsienio pirkėjų skonis greitai kinta, neįmanoma nustatyti, kiek modelių kėdžių ir stalų buvo gaminama kiekvienais metais. Jų skaičius per metus svyruoja nuo 10 iki 40 modelių kėdžių ir nuo 5 iki 20 modelių stalų. Galima teigti, kad pirkėjai, patys siūlydami atnaujinti produktų asortimentą, yra AB „Venta“ pagrindiniai asortimento politikos formuotojai. Tiesa, įmonė Danijoje samdo dizainerį, kuris projektuoja originalias kėdes, tačiau jo projektai dar nepradėti įgyvendinti.

2000 m. – 2004 m. AB „Venta“ produkcijos lyginamasis svoris kito:

12 lentelė

Pagrindinės AB „Venta“ produkcijos rūšių lyginamasis svoris 2000 – 2004 m., %

Metai	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Baldų rūšis					
Kėdės	92,3	90,5	82,4	80,1	70,2
Stalai	6,7	9,1	17,4	17,4	24,2
Kiti baldai	-	0,4	0,2	2,5	5,6
Kita produkcija	1,0	-	-	-	-
Iš viso:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Lentelės duomenys patvirtina, jog kėdės yra svarbiausias AB „Venta“ gaminamas baldas. Nors jo lyginamasis svoris nuo 2000 m. iki 2004 m. sumažėjo 22,1 proc. Vadinasi, pastaraisiais metais vis svarbesnios tampa kitos baldų rūšys, t.y. stalai. Jų lyginamasis svoris buvo mažiausias 2000 m., tačiau 2004 m., palyginus su 2000 m., išaugo net 17,5 proc. Šį pokytį lėmė didėjanti stalų paklausa. Be to, buvo pastebėta, kad bendrovei pelningiau gaminti būtent stalus.

2000 m. nebuvo gaminami jokie kiti baldai, o 2001 – 2002 m. įmonė eksportavo baldų detales į Kanadą, kurių lyginamasis svoris bendrovės pardavimuose per du metus sudarė 0,6 proc. 2003 – 2004

m. AB „Venta“ pardavė daugiau kitų baldų, t.y. kėdžių ir stalų komplektų, mažų staliukų bei komodų. Jų lyginamasis svoris per pastaruosius metus pastebimai išaugo.

Taigi AB „Venta“ pastebima kėdžių dalies įmonės pardavimuose mažėjimo tendencija, o stalų – didėjimo. Be to, įmonė neatsisako kitų baldų gamybos, jeigu iškyla toks poreikis.

Galima palyginti, kaip kito pagrindinės produkcijos, t.y. kėdžių ir stalų natūriniai kiekiai 2000 – 2004 m. laikotarpyje.

13 lentelė

Įmonės kėdžių apimčių kaita 2000 – 2004 m.

Metai	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Kiekis, vnt.	211067	286109	415568	512846	506290
Apimtys, tūkst. Lt	18410,8	24484,0	37220,6	48528,1	47907,7

2000 m. AB „Venta“ patobulino savo senuosius įrengimus, kad galėtų nuolat gaminti naujų modelių kėdes ir stalus. Tuometinė įmonės nuostata – “jeigu pirkėjas atsisako vieno modelio, į tą vietą reikia siūlyti du. Tik nuolatinis siūlymas ir rinkos užpildymas padės tapti prestižiniu partneriu užsienio rinkose”. Todėl jau 2001 m., palyginus su 2000 m., kėdžių kiekis išaugo 35,5 proc. Didžiausias šuolis pasiektas 2002 m., kuomet, palyginus su 2001 m., kėdžių apimtys išaugo 52 proc., arba 12736,6 tūkst. litų. Apskritai, kėdžių kiekio didėjimo tendencija būdinga visam 2000 – 2003 m. laikotarpiui.

Kėdžių kiekio padidėjimas rodė, kad:

- Ø įmonės gaminamos kėdės tenkina senų ir naujų užsienio pirkėjų poreikius;
- Ø gaminiai atitinka kokybės standartus;
- Ø investicijos į gamybos technologiją yra naudingos;
- Ø didėja bendrovės gamybiniai pajėgumai.

2004 m., deja, kėdžių parduota 1,8 proc. mažiau, palyginus su ankstesniais metais. Ši sumažėjimą lėmė ribotas pagrindinio pirkėjo IKEA užsakymų skaičius. Nors AB „Venta“ teigė, kad šio prekybos koncerno užsakymų sumažėjimas įtakos bendrovės rezultatams neturės, tačiau neigiami rezultatai akivaizdūs. Juolab, kad ir pelno gauta mažiau, palyginus su 2003 m. Tai svarbus rodiklis, į kurį AB „Venta“ vadovai turėtų reaguoti atitinkamai. Derėtų ieškoti daugiau naujų užsienio pirkėjų, nes didelio kėdžių kiekio pardavimas vienam strateginiam partneriui darosi per daug rizikingas.

14 lentelė

Įmonės stalų apimčių kaita 2000 – 2004 m.

Metai	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.
Kiekis, vnt.	2471	5005	13187	20062	31859
Apimtys, tūkst. Lt	1336,4	2461,9	7859,7	10400,3	16516,0

Lentelės duomenimis, stalų kiekis per penkerius nagrinėjamus metus išaugo daugiau nei 11 kartų. Šios produkcijos kiekis 2000 – 2004 m. augo nevienodai. Didžiausias augimas buvo pasiektas 2002 m., kuomet, palyginus su 2001 m., stalų kiekis padidėjo 8182 vnt. arba 62 proc., o pardavimų apimtys – 5397,8 tūkst. litų arba 69 proc. Tai reiškia, jog stalų kainos 2002 m., palyginus su 2001 m., taip pat didėjo. Nepaisant to, stalų pardavimai ir toliau didėjo – 2004 m., palyginus su 2003 m., šių baldų kiekio didėjimas lygus 59 proc.

Taigi tiek kėdžių, tiek ir stalų apimčių didžiausi pokyčiai vyko 2001 – 2002 m.

2001 m. AB "Venta" produkcijos asortimentas stipriai išsiplėtė. Naujų modelių kėdžių, taip pat ir stalų pasiūla, kuri buvo pristatoma tarptautinėse parodose, sudomino užsienio pirkėjus. Ypač didelis dėmesys skirtas AB "Venta" gaminamiems ažuoliniams baldams, kurie sudarė apie 15 proc. visų gaminių.

Svarbus pokytis buvo tai, kad kėdės ir stalai pradėti eksportuoti komplektais. JAV kompanijai "Woodcastle" buvo išsiųsta pirmoji medinių stalų ir kėdžių partija – apie 60 komplektų. Jie sudarė 1 proc. visų įmonės pardavimų. Kitas pokytis – vienai Kanados kompanijai pradėtos eksportuoti baldų detalės. Ši įmonės apsisprendimą įtakojo pasaulinėje rinkoje labai didelę paklausą turintys baldų pusgaminiai, todėl įsigijus naujas vokiškas stakles nutarta iš dalies keisti gamybos profilį. Tiesa, baldų detalių 2001 m. buvo parduota tik už 110 tūkst. litų. Tai sudarė apie 0,41 proc. visos produkcijos, o 2002 m. baldų detalių pardavimai sumažėjo per pusę.

Galima išskirti asortimento formavimo politikos veiksniai:

- 1) naujų užsienio pirkėjų, naujų rinkų atradimas. Skirtingose šalyse skiriasi pirkėjų skonis. Pavyzdžiui, skandinavai mėgsta šviesius, modernius baldus, o amerikiečiai pirmenybę teikia mediniams, įmantrių detalių turintiems, ažuolo mediena ar jos detalėmis puoštiems baldams. Įmonei tenka derintis prie skirtingų klientų poreikių;
- 2) pakitęs esamų pirkėjų skonis (klientai patys sukuria naujus modelius);
- 3) baldų mada (nulėmė ažuolinių kėdžių ir stalų paklausos didėjimą);
- 4) iškilęs poreikis komplektuoti gaminius;
- 5) nauji samdomo iš Danijos baldų dizainerio pasiūlymai.

Aptarus AB „Venta“ gamybos struktūros ir apimčių kaitą 2000 – 2004 m., pastebima nevienoda kėdžių ir stalų kiekio kitimo tendencija. Nuo 2000 m. iki 2003 m. kėdžių apimtys išaugo 1,4 karto, tačiau 2004 m. sumažėjo 0,9 karto, o stalų per nagrinėjamą penkerių metų laikotarpį padidėjo net 12,9 karto. Tai rodo, kad įmonės gaminamų baldų paklausa užsienio šalyse auga ir gana sparčiai. Be to, bendrovė yra linkusi keisti net savo gamybos profilį, kad įtiktų daugumai savo klientų.

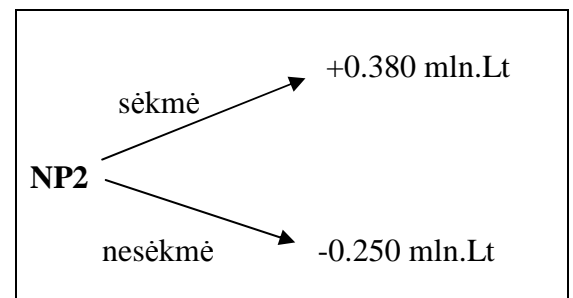
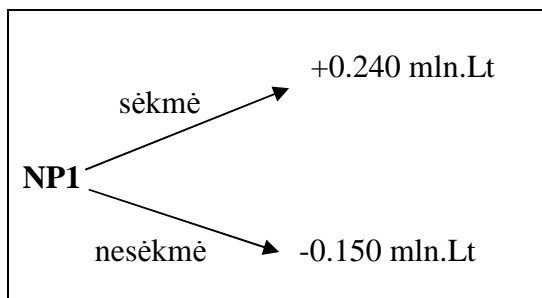
Kadangi vienas iš AB „Venta“ marketingo tikslų yra asortimento plėtimas, būtina suformuoti atitinkamas naujų prekių strategijas. Išskiriamos dvi asortimento plėtros strateginės kryptys:

- 1) naujų modelių stalų ir kėdžių kūrimas. Bendrovė gali pasiekti šį tikslą, samdydama dizainerius arba pati įdarbindama originalių baldų kūrimo specialistus;
- 2) komodų, indaujų ir kitų valgomojo kambario baldų gamyba. Šis sprendimas sudėtingesnis, reikalaujantis numatyti galimas pasėkmes.

AB „Venta“, turėdama pakankamai gamybinių pajėgumų, gali pradėti gaminti technologiškai sudėtingesnius baldus, t.y. komodas ir indaujas, kurių sėkmingas realizavimas įmonei galbūt duotų daugiau pelno nei, pavyzdžiui, kėdžių gamyba ir pardavimas. Siūlome atsisakyti dalies kėdžių gamybos ir pereiti prie kitų valgomojo kambario baldų gamybos. Sprendimą, ar pradėti gaminti naujus baldus ir jei pradėti, tai komodų (NP1) ar indaujų (NP2), AB „Venta“ gali priimti sprendimo medžio pagalba.

Dar vienas svarbus aspektas – AB „Venta“ neturi informacijos apie šių baldų rinką, todėl ji turi galimybę pasinaudoti Rinkos tyrimo instituto, atliekančio rizikos tyrimus, paslaugomis. Tarkime, kad tyrimai bendrovei kainuotų 0,055 mln. litų, o tyrimo išvadų teisingumą ji vertina taip: 70 proc. atvejų instituto išvados teisingos, kai prognozuojama sėkmė ir 60 proc. atvejų išvados teisingos, kai prognozuojama nesėkmė.

Tarkime, kad komodų ir indaujų gamyba sėkmės ir nesėkmės atveju duotų tokius rezultatus:



NP2 gamyba ir realizavimas įmonei atneštų daugiau pelno, tačiau nesėkmės atveju dėl brangesnės žaliavos panaudojimo gamyboje įmonė patirtų daugiau nuostolio, nei gaminant NP1. Taigi, NP1 yra mažiau rizikingas, palyginus su NP2, o NP2 – pelningesnis, palyginus su NP1.

Tarkime, jog AB „Venta“, įvertinę visos Lietuvos baldų pramonės teigiamas tendencijas, yra įsitikinę 80 proc. sėkme. Tačiau įmonė negali būti visiškai įsitikinusi, kad jos naujų baldų pardavimų neigiamai nepaveiks nevaldomi veiksniai, tokie kaip paklausos kitimas.

Taigi AB „Venta“ gali priimti sprendimą dėl naujų baldų gamybos ir pasinaudojimo instituto paslaugomis, įvertinusi visas sprendimų galimybes medžio pagalba. Skaičiavimo metodika ir sprendimų medis pateikti 5 priede.

Atlikus skaičiavimus, gaunama optimali strategija:

- 1) neužsakyti rinkos paklausos tyrimų analizės.
- 2) Priimti sprendimą apie indaujų gamybą. Tai būdas įsiskverbti į visiškai naujas rinkas, tenkinant naujus vartotojų poreikius. Iš esmės, tai galimybė komplektuoti ir pardavinėti visus gaminamus baldus – stalus, kėdes ir indaujas – kaip vieną komplektą ir taip siekti didesnio pelno.

Prekės įvedimo į rinką ir jos identifikavimo strategijos

Prekės strategija yra pasirenkama priklausomai nuo įmonės tikslų ir turimų išteklių.

AB „Venta“ siūloma taikyti šias marketingo specialistų išskirtas prekės įvedimo į rinką bei prekės identifikavimo marketingo strategijas:

15 lentelė

AB „Venta“ prekės strategijos formavimas

Bendroji strategija	Strategija	Strategijos požymiai	Efektyvumą lemiantys veiksniai
<i>Prekės įvedimas į rinką</i>	Lėto įsiskverbimo (kėdės ir stalai)	Maža kaina ir nedidelės rėmimo išlaidos	Vartotojai informuoti apie prekę, rinka talpi
	Greito įsiskverbimo (indaujos, baldų komplektai)	Sąlyginai aukštos kainos ir didelės rėmimo išlaidos	Greitas pelno gavimas
<i>Prekės identifikavimas</i>	Nesuteikiamas prekės vardas	Suteikiamas bendrinis ar prekybininko ženklas	Neskiriama daug lėšų rėmimui, nes prekę reklamuoja prekybininko vardas; maža kaina

AB „Venta“ taiko *lėto įsiskverbimo į rinką strategiją*, kadangi baldus gamina mažomis kainomis ir praktiškai neskiria lėšų rėmimui. Rinkoje taip elgiamasi todėl, kad išlaidos marketingo komunikacijos su pirkėjais gerinimui gali būti bergždžios, nes bet koku atveju įmonė neįgys tiek išskirtinių kompetencijų, kad įveiktų didesnius konkurentus. Tačiau būtų naudinga *greito įsiskverbimo į rinką strategija*, ypač jei įmonė būtų įsitikinusi naujų baldų sėkmingu realizavimu.

AB „Venta“ vardas nėra žinomas, nes dažniausiai suteikiamas *bendrinis ar prekybininko ženklas*. Šiuo atveju prekybos tarpininkas savo vardu laiduoja, jog parduota prekė atitinka jo parduotuvių lygį. Ta pati prekių linija kitam prekybininkui parduodama jau su kitais ženklais ir vardais.

Vadinasi, AB „Venta“, pardavinėdama savo produkciją be prekinio ženklo, siekia išlaidų, skirtų rėmimui, minimizavimo. Tai strategija, kuri vargu ar pasiteisintų, jei baldai būtų parduodami tiesiogiai galutiniam vartotojui, o vienas iš pagrindinių įmonės siekių būtų vardo garsinimas. Tačiau dabar, kai AB „Venta“ bet kokia kaina siekia investicijų į naujas technologijas bei intensyvios rinkų plėtros, ši prekės identifikavimo strategija lyg ir pateisinama. Pavyzdžiui, 2003 m. į Šiaulius buvo perkelta veikianti Danijos baldų gamybos įmonė „Nitex Mobler“. Danams tai reiškė mažesnes gamybos išlaidas, o lietuviams – palankias investicijas. „Perkame įrangą, kuri jau įdarbinta. Su ja gauname viską – ir rinką, ir programinę įrangą staklėms, šablonus, įrankius, baldų modelius“ – tvirtino AB „Venta“ direktorius.[47, p. 15] Deja, danai ne tik pasinaudojo pigia darbo jėga, bet ir pasiliko sau baldų su „Nitex Mobler“ (NM) prekės ženklu pardavimo teises kai kuriose Vakarų Europos šalyse.

Apibendrintai galima teigti, kad AB „Venta“ taiko šias prekės strategijas:

1. Koncentrinės diversifikacijos strategija – asortimento pagrindą sudaro tik kėdės ir stalai, tačiau gaminama daug šių baldų modelių. Skirtingais įmonės veiklos etapais periodiškai buvo gaminami ir kitokie baldai. Įvertinant ateities planus dėl asortimento plėtros, galima teigti, jog įmonė pamažu planuoja keisti prekės strategiją į diversifikacijos, nes ketinama didesniais kiekiais pradėti gaminti kitus valgomojo kambario baldus.
2. Lėto įsiskverbimo į rinką strategija – įmonė gana nesunkiai įeina į naujas rinkas, tačiau dėl mažų rėmimo išlaidų, skverbimosi procesas vyksta lėtai. Jeigu įmonė imtųsi aktyvesnių marketingo veiksmų, atsirastų galimybė ne tik greičiau aptarnauti rinką, bet ir paspartinti naujų patrauklių segmentų paiešką. Taigi siūloma greito įsiskverbimo į rinką strategija, pradedant naujų virtuvės baldų gamybą.
3. Produkcijos pardavimo su prekybininko prekių ženklu strategija. AB „Venta“ turėtų kurti savo prekybos tinklą arba didesnę pajėgumų dalį skirti individualių užsakymų tenkinimui,

kad baldai būtų parduodami su savo prekės ženklu. Naujų baldų su prekės ženklu gamyba galėtų būti gera proga įmonei kelti savo reputaciją ir garsinti vardą užsienio rinkose.

3.8.2. Kainodaros strategijos analizė ir formavimas

Kainos strategijos formavimas pradedamas tada, kai įvertinama bendra rinkos situacija ir išsiaiškinami veiksniai, darantys įtaką kainos nustatymui. Kadangi AB „Venta“ didžiąją produkcijos dalį eksportuoja, kainų politikos formavimas darosi sudėtingesnis, nes eksportuojamų prekių kainas įtakoja daug veiksnių.

Nustatant eksportuojamų prekių kainas, reikia atkreipti dėmesį į įmonės pajėgumus, kuriuos gali įvertinti įmonės internacizacijos lygis. Jis įvertinamas atsižvelgus į įmonės veiklos metodus, prekę ar pardavimų objektą, organizacijos struktūrą, įmonės finansinius išteklius, įvertinant personalą bei turimas įmonės rinkas. Lietuvoje daugelio gamyba užsiimančių įmonių, tarp jų ir AB „Venta“, internacionalinis lygis yra pradinis. Šiame lygyje esančios įmonės eksportuojamos produkcijos kainą dažniausiai nustato išlaidų ar paklausos metodu.

AB „Venta“, pasirinkusi išlaidų metodą, kainą nustato, atsižvelgdama į tiesiogines ir netiesiogines išlaidas, pastovias ir kintančias išlaidas ir tam tikrą pelno normą. Vidutinė pelno norma, tenkanti vienai pagamintai kėdei lygi 11,7 proc., stalui – 18,4 proc.

AB „Venta“ galutinė gaminio kaina priklauso nuo to, kokio modelio kėdes ir stalus įmonė parduoda. Praktiškai nerasime tokio pat modelio produkto ta pačia galutine kaina, nes dažnai skiriasi baldų apdaila, medžiagos, paruošimas.

Eksportuojant prekes yra taikomas 0 PVM tarifas, o tai nesudaro papildomų išlaidų, todėl tarifai neturi įtakos kainai. Kita ypatybė, formuojant kainą gaminiui, išvežamam į užsienį, yra ta, kad didžiosios firmos (IKEA, „Kontinental Mobel“) pačios diktuoja kainas AB „Venta“. Įmonei belieka tik apsispręsti, sutikti su jų kaina, ar ne. Pavyzdžiui, koncernas IKEA užsisakantis didelius produkcijos kiekius, reikalauja žemos gaminių pardavimo kainos. 2003 m. Švedijos koncernas užsisakė ir nupirko 314000 kėdžių po 80,18 Lt už vieną kėdę, kai tuo tarpu, pavyzdžiui, kompanija „Bitc Mobel“ nupirko 26000 to paties modelio kėdžių po 113,7 Lt. O 2004 m. ne tik AB „Venta“, bet ir kitos Lietuvos baldų gamybos įmonės, patyrė didžiulį prekybos koncerno IKEA spaudimą dėl kainų mažinimo.

AB „Venta“, nenorėdama prarasti kiekvienais metais didelius kiekius produkcijos užsisakančios partnerės, turi derinti kainą pagal diktuojamas sąlygas. Tačiau svarbu, kad gaminys išliktų rentabilus, t.y. išlaidos neviršytų pajamų. Tariantis su mažesnėmis firmomis, vystymo skyrius paruošia projektines

kainas ir jas derina su pirkėju. Žodžiu, AB „Venta“, kaip produkcijos tiekėja, nėra absoliuti kainų formavimo lyderė. Visais atvejais yra tariamasi su pačiais užsakovais.

AB „Venta“ skirtingų kainodaros strategijų taikymas 1998 – 2004 m. priklausė nuo kintančių įmonės tikslų.

1998 m. AB „Venta“ vykdė *nugriebimo strategiją* - buvo nustatytos didelės gaminių kainos, nes buvo siekiama gauti trumpalaikį pelną ir padengti 1997 m. patirtus nuostolius, kurie siekė 2,2 mln. Lt. Ši strategija pasiteisino, nes jau 1998 m. buvo gautas daugiau nei 100 tūkst. Lt pelnas. Vėliau pastebėjus, jog įmonė sėkmingai bendradarbiauja su Vakarų šalimis, kainos pradėtos mažinti, siekiant išplėsti rinką ir didinti pardavimų apimtis.

Įmonė ypač suinteresuota eksporto apimčių didinimu į Vakarų Europos šalis, nes prekiaujant su tomis šalimis, mažėja politinė ir ekonominė rizika. Kad išliktų konkurencinga tarptautinėse rinkose AB „Venta“, kaip ir visa „Libra“ įmonių grupė, dirba pagal naujausius vadybos modelius ir taiko sąlyginai agresyvią rinkodarą. Įmonė naudoja *skverbimosi strategiją* – kai, nustačius nedidelę kainą, siekiama įeiti į rinką arba išplėsti jos dalį.

Įvedant naują prekę (pavyzdžiui, indaujas) į rinką, siūloma pradžioje taikyti nugriebimo strategiją, kad įmonė pamatytų, ar vartotojai yra pasirengę tiek mokėti už prekę ir kad greičiau atsipirktų investicijos, jei tokios buvo, siekiant pagaminti naują produktą. Paskui prekės kainą galima koreguoti, atsižvelgiant į konkurentų kainas, palyginus prekės kokybę su kitų gamintojų prekėmis ir pan.

AB „Venta“, formuodama kainodaros strategiją, praktiškai neskiria dėmesio nuolaidų sistemos taikymui ir atsiskaitymų sistemos tobulinimui.

Kadangi įmonė siekia išplėsti rinkas JAV, Kanadoje, Vokietijoje, Japonijoje, siūlytume tarpininkams taikyti kiekybines ir mokėjimo nuolaidas. Kiekybinės nuolaidos priklausytų nuo tarpininko nupirktų prekių kiekio. Pavyzdžiui, perkant 5 – 25 tūkst. kėdžių vnt., taikoma 1 - 2 proc. nuolaida, 25 – 50 tūkst. vnt. – 2 - 5 proc., 50 – 100 tūkst. vnt. – 5 – 10 proc., daugiau kaip 100 tūkst. vnt. – 15 proc. Mokėjimo nuolaidos susijusios su atsiskaitymu anksčiau negu numatyta sutartyje. Pavyzdžiui, jei sutartyje numatytas atidėjimas 14 dienų, o atsiskaitoma per 12 dienų, taikyti 1- 2 proc. nuolaidą.

Nuolaidų taikymas paskatintų užsisakyti didesnius produkcijos kiekius, o palankios atsiskaitymo sistemos kūrimas - greičiau atsiskaityti su gamintoju, kas leistų įmonei didinti gamybos apimtis ir plėsti savo rinką, mažintų apyvartinių lėšų trūkumą. Tai tarsi papildomos AB „Venta“ kainodaros strategijos formavimo priemonės.

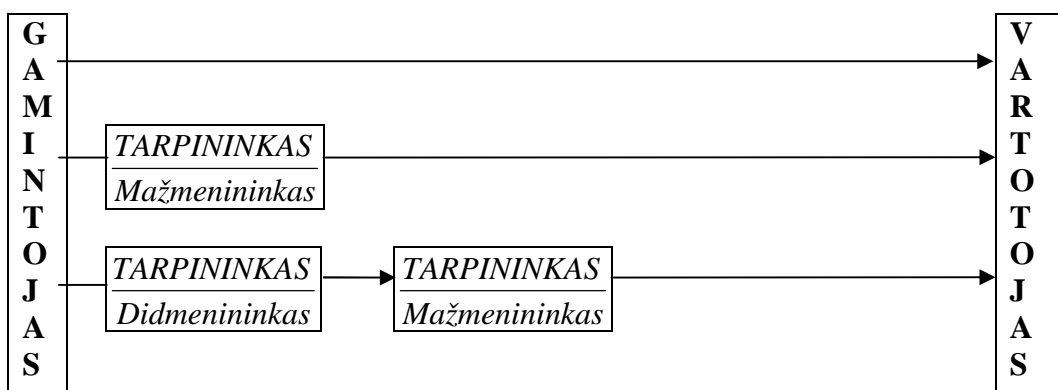
Galima daryti tokius apibendrinimus apie AB „Venta“ kainų politikos formavimą:

- eksportuojamų prekių kaina nustatoma išlaidų metodu, pridedant atitinkamą pelno normą;
- kainodaros strategija taikoma, priklausomai nuo įmonės tikslų. Dabar būdinga skverbimosi strategija – kai nustatčius nedidelę kainą, siekiama įeiti į rinką arba išplėsti jos dalį. neskiriama dėmesio ir lėšų nuolaidų sistemos taikymui ir atsiskaitymų sistemos tobulinimui;
- atitinkamų kainų lygio nustatymui konkurentai įtakos neturi;
- AB „Venta“, kaip produkcijos tiekėja, nėra absoliuti kainų formavimo lyderė. Visais atvejais yra tariamasi su pačiais užsakovais.

3.8.3. Paskirstymo strategijos formavimas

AB „Venta“, kaip ir daugelis dabartinių baldų gamintojų, vykdo eksporto operacijas naudodamasi didmeninių prekybininkų paslaugomis. Ji neturi tarpininkų vidaus rinkoje, o tai reiškia, kad įmonė vykdo *tiesioginį eksportą*. Ši pardavimų užsienyje organizavimo forma suteikia galimybę užmegzti glaudesnius ryšius su užsienio pirkėjais bei geriau pažinti naują rinką. Tačiau įmonė patiria papildomų išlaidų, susijusių su eksporto operacijų organizavimu. Be to, egzistuoja didelė ekonominė ir politinė rizika, kurią būtina įvertinti norint išvengti nuostolių.

1998 – 2004 m. laikotarpyje AB „Venta“ eksporto operacijas daugiausia vykdė per didmenininkus, tačiau būta ir kitokių baldų pardavimų organizavimo formų.



35 pav. AB „Venta“ pardavimų skirstymas

Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

Įmonė organizuoja savo pardavimus per didmeninius prekybininkus dažniausiai (apie 70 proc. visų pardavimų), kartais – per mažmeninius ir retai – tiesiogiai galutiniams vartotojams.

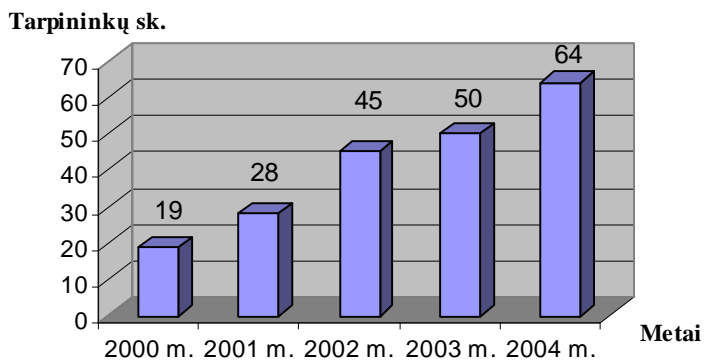
Užsienio šalyse AB „Venta“ nebuvo atidariusi savo firminių parduotuvių, tik Lietuvoje. Tačiau ir jos, veikusios Šiauliuose, Joniškėje, Kėdainiuose ir Kaune, buvo uždarytos po staigaus įmonės baldų paklausos sumažėjimo vietinėje rinkoje.

1998 m. AB „Venta“, savo produkciją eksportuodama į Rytų šalis, apie 30 proc. pardavimų vykdė tiesiogiai galutiniam vartotojui. Tačiau norint plėsti masinę gamybą, reikėjo naudotis tarpininkų Rytų rinkoje paslaugomis. Dažniausiai tai būdavo įvairūs mažmeniniai prekybininkai, nes minimalus dalyvavimas tarptautinėse parodose ir mugėse riboja įmonės galimybę užmegzti sandorius su dideliais ir pakankamai patikimais prekybos koncernais.

Priešingai nei Rytuose, Vakarų šalių rinkose AB „Venta“ realizuoja savo pagamintus baldus tik per didmeninius ir mažmeninius prekybininkus. „Įmonė, norėjusi būti ir prekybininke, ir gamintoja, suprato, kad abiejų darbų šiuolaikinėmis ekonomikos sąlygomis greitai ir kokybiškai nepadarys, todėl pasirinko kitą būdą – aktyviai ieškoti naujų savo produkcijos pardavimo tarpininkų.“

Pastaraisiais metais Lietuvos baldų pramonei atsigauti padėjo tai, kad lietuviškais baldais vis labiau pradėjo domėtis užsienio prekybos tinklai. Pradėję laiku bendradarbiauti su didžiais prekybos koncernais daugelis baldininkų, tarp jų ir AB „Venta“, išliko rinkoje. „Bendradarbiavimas su tokiomis bendrovėmis labai disciplinuoja gamintoją, verčia laikytis ne tik grafiko, bet ir nuolat gerinti produkcijos kokybę, mažinti savikainą.“

Bendrai užsienio partnerių skaičiaus kaita 2000 – 2004 m. parodyta 38 paveiksle:



36 pav. Užsienio tarpininkų skaičiaus kaita 2000-2004 m.

Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

AB „Venta“ per penkerius nagrinėjamus metus padidino užsienio tarpininkų skaičių daugiau nei tris kartus.

2004 m. AB „Venta“ eksporto operacijos buvo vykdomos per 45 didmeninius tarpininkus ir 19 mažmenininkų. Pagrindinių didmeninės prekybos partnerių dešimtukas pateiktas 16 lentelėj.

16 lentelė

Pagrindiniai AB „Venta“ didmeniniai tarpininkai 2004 m.

Šalis	Pirkėjas	Pardavimų apimtys, Lt	Lyginamasis svoris bendruose pardavimuose, %
Švedija	Ikea	21.641.095,0	31,66
Švedija	Bitc	7.613.026,0	11,15
Danija	Nitex Mobler	5.944.497,0	8,71
D.Britanija	Link International	5.352.205,0	7,84
Švedija	Torkelson Mobel	4.878.797,0	7,15
Švedija	Kontinent AB (Bjarnums AB)	4.202.280,0	6,16
Danija	NJA Mobler (Furn Consult)	1.613.791,0	2,36
Švedija	L.I.B	1.555.206,0	2,28
D.Britanija	A J Charlton&Sons Limited	1.324.776,0	1,94
Suomija	Indoor Group LTD/Asko	1.227.942,0	1,80

Iš lentelės matome, jog per didmeninius tarpininkus į Švediją patenka didžiausia bendrovės produkcijos dalis (58,4 proc.). Kitų Skandinavijos šalių bei D.Britanijos tarpininkai, Danijos kompanijos „NJA Mobler“ ir „Nitex Mobler“ irgi yra svarbūs įmonės prekybos partneriai. 10 pagrindinių AB „Venta“ pirkėjų 2004 m. įsigijo įmonės produkcijos už 55353,6 tūkst. litų, o tai sudarė 80 proc. visos apyvartos.

17 lentelė

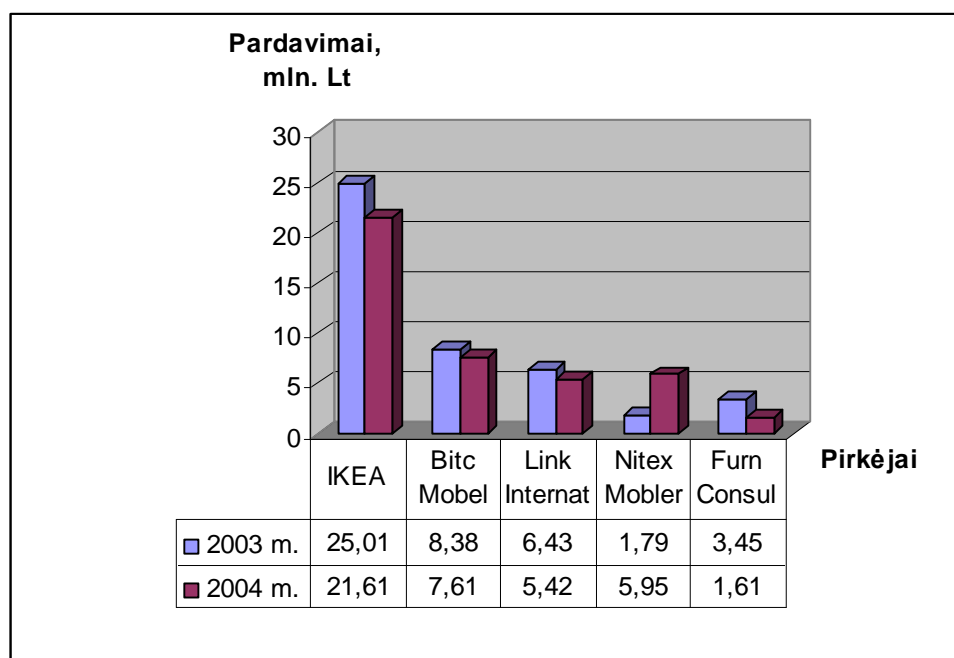
AB „Venta“ mažmeniniai tarpininkai

Šalis	Tarpininkas	Pardavimų apimtys, Lt	Lyginamasis svoris bendruose pardavimuose, %
Latvija	SIA „Fenikss ZG“	9.422,0	0,01
Latvija	SIA SB DARBNICA	8.427,0	0,01
Olandija	Gorretti Mobelindustrie B.V.	2.064,0	0,01
Latvija	SIA „MNL“	5.480,0	0,01

Latvija	SIA Rose S	5.386,0	0,01
---------	------------	---------	------

Lentelės duomenimis, AB „Venta“ eksportą į Latviją vykdo per keturis didžiausius mažmeninės prekybos tinklus, kurie 2004 m. nupirko produkcijos už daugiau nei 28 tūkst. litų. Tai sudarė tk 0,04 rproc. AB „Venta“ paradvimų. Kitų mažmenininkų iš Olandijos, Prancūzijos, Vokietijos ir Švedijos pirkimai sudarė dar mažesnę dalį.

Taigi AB „Venta“ didžiausią dalį kėdžių ir stalų realizuoja į užsienį per didmeninius tarpininkus. Galima palyginti, kaip skyrėsi penkių didžiausių įmonės didmeninių tarpininkų pirkimai 2003 m. ir 2004 m.



37 pav. AB „Venta“ didžiausi didmeniniai tarpininkai 2003 m. ir 2004 m., mln.Lt

Šaltinis: AB „Venta“ duomenys

Akivaizdžiai matosi, jog visų penkių didmenininkų pirkimai 2004 m., palyginus su 2003 m., sumažėjo, išskyrus Danijos kompaniją „Nitex Mobler“, kurios pirkimai išaugo daugiau nei du kartus. Tuo tarpu švedų IKEA pirkimai sumažėjo 3,4 mln. litų arba 15,7 proc., švedų „Bitc“ – 0,77 mln. litų arba 10 proc., Didžiosios Britanijos „Link International“ – 1,01 mln. litų arba 18,6 proc. ir Danijos „Furn Consult“ – 1,84 mln. litų arba 114 proc. Tai reiškia, kad įmonė, susiradusi daugiau prekybos partnerių, sumažino užsakymų skaičių nuolatiniais klientams.

Taigi aptarus AB „Venta“ eksporto operacijų organizavimą 1998 m. – 2004 m., pastebima prekybos tarpininkų skaičiaus didėjimo tendencija. Įmonė vis daugiau produkcijos parduoda didmeniniams tarpininkams, t.y. Vakarų baldų prekybos koncernams. Tačiau atsiradus galimybei, bendrovė baldus realizuoja ir per mažmenininkus bei tiesiogiai galutiniam vartotojui. AB „Venta“, radusi nišą savo produkcijai JAV ir Kanadoje, galėtų be mažmeninės prekybos, prekiauti per agentus, kurie ieškotų potencialių pirkėjų ir pristatytų juos bendrovei. Tai padėtų plėtoti ryšius su šiomis valstybėmis.

AB „Venta“ supranta, kad kuo ilgesnis kelias iki galutinio vartotojo, t.y. kuo daugiau rinkų gaminys pereina, tuo jo kaina darosi didesnė. Todėl dabar, kai bendrovės gaminami baldai jau žinomi ne tik Europos, bet ir kitose šalyse, tikslas yra pradėti tiekti produkciją tiesiogiai prestižiniams prekybos tinklams ir taip užsidirbti daugiau.

Pagal pateiktas AB „Venta“ baldų pardavimų organizavimo formas, galima daryti išvadą, jog įmonė taiko *atrankinę strategiją*.

18 lentelė

AB „Venta“ atrankinės paskirstymo strategijos ypatumai

Požymis	Teigiamos savybės	Neigiamos savybės
Apribotas prekybos tarpininkų skaičius pagal atitinkamus kokybinius kriterijus	<ol style="list-style-type: none"> 1. „Stambesni“ pirkėjai – IKEA, BITC, KONTINENT AB, LINK INTERNATIONAL, NJA MOBILER. 2. Geras paskirstymo kanalų apžvalgumas, kontrolės galimybė. 3. Didesnis prekybos tarpininkų suinteresuotumas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apyvartos praradimas. 2. Rizika, kad iš paskirstymo kanalo pasitrauks svarbus pirkėjas.

Iš kitos pusės, AB „Venta“, parduodama daugiausiai produkcijos vienam prekybos koncernui IKEA, taiko *išskirtinę paskirstymo strategiją*. Tačiau ši strategija įmonei buvo itin naudinga tada, kai reikėjo kažkoku būdu persiorientuoti iš Rytų į Vakarų rinkas. Dabar, kai padėtis stabilizavosi, AB „Venta“ gaminamų baldų pirkėjų skaičius nuolat auga, todėl įmonė yra linkusi taikyti ir *intensyvią paskirstymo strategiją*, kai bendradarbiaujama su maksimaliai dideliu prekybos tarpininkų skaičiumi. Tai naudinga įmonei, nes baldai paskirstomi didelėje rinkos dalyje.

3.8.4. Rėmimo strategijos formavimas

Iš dviejų tipišku rėmimo strategijų AB „Venta“ taiko *stūmimo strategiją*, nes visus savo marketingo veiksmus nukreipia ne į galutinį vartotoją, o į artimiausią paskirstymo kanalo grandį – didmeninį arba mažmeninį tarpininką. Įmonei ši strategija palanki, nes nereikalauja didelių rėmimo išlaidų. Apskritai, AB „Venta“ mažai pastangų deda į rėmimo veiksmus dėl apyvartinių lėšų, kurias geriau panaudoja žaliavų pirkimui, trūkumo.

Nors informacija apie gaminamą produktą gali būti perduodama daugeliu būdų, AB „Venta“ naudojami tik keliomis informacijos perdavimo priemonėmis:

- spausdinta reklama (katalogai);
- parodos, mugės;
- seminarai, susitikimai;
- kompiuterizuoti reklaminės informacijos šaltiniai.

Spausdinta reklama AB „Venta“ yra kuriama gana dažnai. Katalogai yra tiesiogiai susiję su parodomis. Įmonė juos kuria prieš įvairias parodas, nes visų savo gaminių vienu metu pristatyti neįmanoma. Taigi yra atrenkamas reprezentatyvus gaminyš arba jų grupė, kuri yra pristatoma kaip visų gaminių atstovė, o visa kita pateikiama kataloguose.

Norėdama pateikti kuo daugiau informacijos apie naują gaminį ar naujai pagamintą senąjį, AB „Venta“ kuria plakatus, kurie nėra platinami viešai. Plakatai naudojami parodose ir mugėse bei susitikimuose ir seminaruose. Pastaruosiuose dažniausiai aptariama produkcijos plėtra, rengiami įvairūs planai, organizuojamos vietinės parodos, priimami svečiai iš užsienio, vyksta derybos ir pan.

Šiaulių baldų gamybos įmonė naudoja ir kompiuterizuotus reklaminės informacijos šaltinius, t.y. ji turi savo puslapį internete bei yra susikūrusi elektroninę pašto dėžutę. Interneto puslapyje (<http://www.venta.lt>) galima rasti bendriausios informacijos apie įmonę, jos istoriją, produkciją, rinkas, naujienas ir pan. O elektroninės pašto dėžutės (venta@siauliai.aiva.lt) pagalba yra gaunami užsakymai. AB „Venta“, kaip ir kiti Lietuvos baldų gamintojai, galėtų pradėti vykdyti elektroninę savo produkcijos prekybą.

Parodos ir mugės yra reikšmingiausias reklamos perdavimo būdas, kuriuo naudojasi AB „Venta“. Beje, ši reklamos platinimo priemonė yra viena iš svarbiausių ir kitoms baldus gaminančioms Lietuvos įmonėms, todėl šiuo atžvilgiu AB „Venta“ – tipiška Lietuvos baldų gamintoja.

Pastaraisiais metais pagrindinės priemonės, kurių pagalba buvo pasiektas intensyvesnis bendradarbiavimas su naujais užsienio užsakovais buvo naudojimas internetu ir dalyvavimas pasaulinėse parodose Kiolne (Vokietija). Iki 2000m. bendrovė per metus vidutiniškai aplankydavo po 2 – 3 tarptautines parodas ir mugės. AB „Venta“, įsitikinusi, jog tai vienas iš efektyviausių būdų rinkti informaciją apie rinkas bei užmegzti naujus kontaktus su užsakovais, ėmė dažniau dalyvauti parodose. Nuo 2000 m. bendrovė aplanko po 10 ir daugiau pasaulinio masto parodų ir mugių Vokietijoje, Prancūzijoje, Rygoje, Japonijoje ir kitose pasaulio valstybėse.

Visos AB „Venta“ naudojamos informacijos perdavimo priemonės padeda surasti didmeninius ar mažmeninius tarpininkus, tačiau individualių užsakymų įmonė praktiškai nesulaukia. Jeigu ji turėtų vieną ar kelias firmines parduotuves Lietuvoje ar kitoje šalyje, galėtų vykdyti asmeninį pardavimą. Žinoma, tai reikalautų labai didelių rėmimo išlaidų, norint pritraukti individualius pirkėjus. Tačiau *traukimo strategijos* taikymas per asmeninį pardavimą sudarytų AB „Venta“ sąlygas garsinti ne tik įmonę, bet ir prekių ženklus. Būtina sąlyga – marketingo skyriaus įsteigimas įmonėje.

Bendrovė, pasirinkusi būdus siekti aktyvesnio bendradarbiavimo su galutiniais vartotojais per rėmimo veiksmus, įgytų daugiau pasitikėjimo savimi, taptų labiau savarankiška nei priklausoma nuo didžiųjų prekybos tinklų, kuriems AB „Venta“, kaip ir kitos Lietuvos baldų gamybos įmonės, yra tik įrankis siekti savo užsibrėžtų tikslų.

Taigi atlikus AB „Venta“ tikslinių rinkų, konkuravimo būdo ir marketingo komplekso elementų strategijų analizę, galima išskirti įmonės įgyvendinamas bei siūlomas suformuoti ir įgyvendinti strategijas. Tačiau įmonėje būtina įkurti marketingo (rinkodaros) skyrių, kuris visą dėmesį sutelktų į marketingo veiksmų aktyvinimą.

19 lentelė

AB „Venta“ naudojamos ir siūlomos naudoti marketingo strategijos

Įgyvendinama strategija	Siūloma įgyvendinti strategija	Priemonės strategijos įgyvendinimui
RINKOS STRATEGIJA		
Nediferencijuoto marketingo	Nediferencijuoto marketingo	
GEOGRAFINĖS RINKOS STRATEGIJA		
Tarptautinės rinkos strategija	Šalies rinkos strategija	<ul style="list-style-type: none"> Atlikti šalies rinkos tyrimus,

	Tarptautinės rinkos strategija	<p>siekiant išsiaiškinti Lietuvos pirkėjų poreikius.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekspozicionuoti savo produkciją Lietuvos baldų prekybos salonuose. • Organizuoti akcijas. Pavyzdžiui, „Stalą perki - 2 kėdes dovanų gauni“.
KONKURAVIMO BŪDO STRATEGIJA		
<p>Lyderės strategija vietinėje rinkoje</p> <p>Nišas užpildančių įmonių strategija globalinėje rinkoje</p>	<p>Lyderės strategija vietinėje rinkoje</p> <p>Nišas užpildančių įmonių, persekiotojos ar net lyderės strategija globalinėje rinkoje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plėsti asortimentą. • Didinti konkurencingumą.
PREKĖS STRATEGIJA		
<p>Koncentrinės diversifikacijos</p> <p>Lėto įsiskverbimo į rinką</p> <p>Prekybininko ženklo</p>	<p>Koncentrinės diversifikacijos</p> <p>Lėto įsiskverbimo į rinką</p> <p>Greito įsiskverbimo į rinką</p> <p>Prekybininko ženklo</p> <p>Bendrojo prekės vardo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdyti aktyvesnę gamybą ir prekybą pagal individualius užsakymus. Tam gali būti paskirtas vienas ar net keli rinkodaros vadybininkai.
KAINODAROS STRATEGIJA		
<p>Skverbimosi strategija</p> <p>Orientuota į kaštus</p>	<p>Skverbimosi strategija</p> <p>Nugriebimo strategija</p> <p>Orientuota į kaštus</p> <p>Orientuota į konkurentus</p> <p>Kainos ir kokybės strategija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti aukštesnes kainas, įeinant į Rytų rinkas, kur baldai žymiai brangesni. • Stebėti konkurentus, ypač užsienio, jų kainų politiką; įgyti konkurencinį pranašumą kainų atžvilgiu,

		pasinaudojant pigesnėmis žaliavomis iš užsienio. <ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti patrauklias kainas brokuotiems, nestandartiniams baldams.
PASKIRSTYMO STRATEGIJA		
Išskirtinė strategija (IKEA) Atrankinė strategija	Atrankinė strategija Intensityvi strategija	<ul style="list-style-type: none"> • Pirkėjų paieška, dalyvaujant parodose, mugėse. • Elektroninės baldų prekybos taikymas.
RĖMIMO STRATEGIJA		
Stūmimo strategija	Stūmimo ir traukimo strategijų derinys	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninis pardavimas, įkūrus firmines parduotuves.

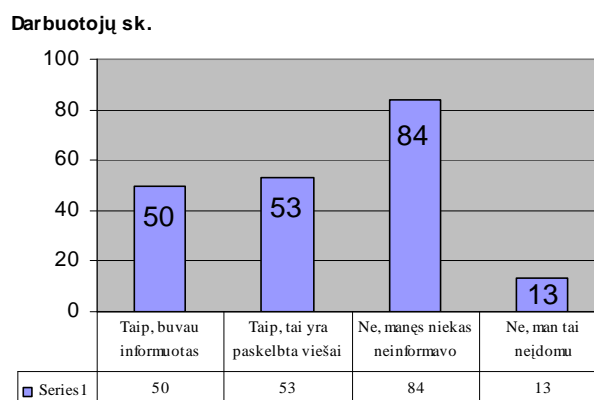
3.9. Darbuotojų įtraukimo į AB „Venta“ marketingo strategijos formavimą tyrimas

Siekiant išsiaiškinti AB „Venta“ vidinės komunikacijos situaciją per darbuotojų įtraukimą į įmonės sprendimų priėmimą ir jų aktyvumo laipsnį, formuojant marketingo strategiją, buvo atliktas tyrimas. Jo metu apklausta 200, t.y. beveik ketvirtadalis, visų AB „Venta“ darbuotojų. Respondentų pagal išskirtus keturis demografinius kintamuosius (lytį, pareigas, išsilavinimą, stažą įmonėje) pasiskirstymas pateiktas 7 priede.

Buvo apklausta daugiau moterų (68 proc.) nei vyrų. Pareigų atžvilgiu daugiausiai buvo apklausta žemiausiojo lygio darbuotojų – 85 proc. Tai buvo apdailininkai (-ės), baldų apmušėjai (-os), pakuotojai (-os), staliai, staklininkai ir kitų pareigų atstovai. Likusius 15 proc. sudarė žemiausiojo lygio vadovai, t.y. barų meistrai (-ės), sandėlininkai (-ės), vadybininkai (-ės), konstruktoriai (-ės) ir buhalterijos darbuotojai. Pagal išsilavinimą šiek tiek mažiau nei pusė (48,5 proc.) apklaustųjų turėjo vidurinį išsilavinimą, o mažiausiai (6,5 proc.) – nebaigtą vidurinį. Tai žemiausiojo lygio darbuotojai. Spec. vidurinį, aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai pasiskirstė atitinkamai po 13 proc., 15 proc. ir 12 proc. Pagal stažą įmonėje dominavo apklaustieji, dirbantys AB „Venta“ daugiau kaip 10 metų. Jų buvo trečdalis, o mažiausiai (5,5 proc.) – dirbančiųjų bendrovėje mažiau nei 1 m.

Taigi tipinis AB „Venta“ atliktame tyrime dalyvavęs darbuotojas, įvertinus visus demografinius kintamuosius, yra moteris, žemiausiojo lygio darbuotoja, turinti vidurinį išsilavinimą bei dirbanti įmonėje daugiau nei 10 metų.

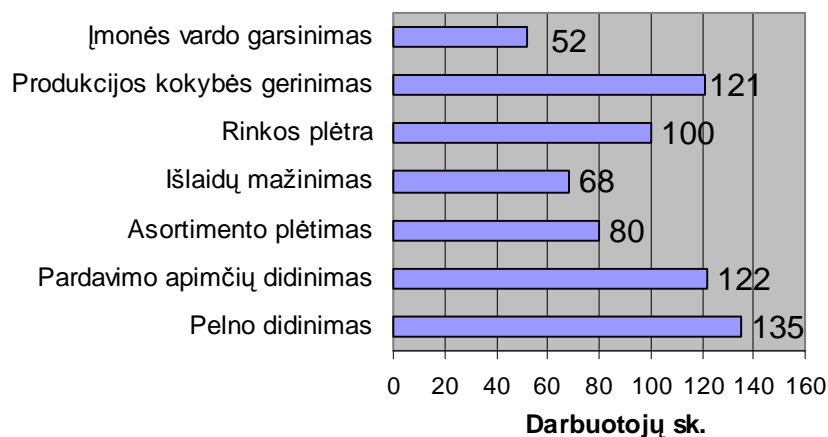
Anketinėje apklausoje buvo pateikta 14 klausimų, pradedant nuo darbuotojų apklausos apie įmonės viziją, misiją, tikslus ir baigiant jų įtraukimu ir dalyvavimu įmonės marketingo strateginiame planavime.



38 pav. Įmonės vizijos, misijos, vertybių žinojimas

Dauguma AB „Venta“ tyrime dalyvavusių darbuotojų (42 proc.) nežino bendrovės vizijos, misijos bei vertybių, nes nebuvo informuoti. Vadinasi, AB „Venta“ vadovai ne visada supažindina pavaldinius su svarbiausiu įmonės siekiu. Kita priežastimi gali būti tai, kad ši informacija yra paskelbta viešai, bet ne visuose baruose. Įvairių padalinių vadovai turėtų būti suinteresuoti, kad jam pavaldūs darbuotojai žinotų įmonės misiją, viziją ir vertybes. „Vadovai turi perteikti įmonės vizijos ir misijos įsivaizdavimą darbuotojams ir tuo pagrindu kurti naujas darbo, elgesio įmonėje taisykles“.

Dar darbuotojų informuotumo lygį galima įvertinti, išsiaiškinant, ar darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus. Apklauskos metu 72,5 proc. darbuotojų teigė žinantys AB „Venta“ tikslus, o likusieji – ne. Norint išsiaiškinti, ar darbuotojai yra tinkamai informuoti apie svarbiausius tikslus, buvo pateikti keli atsakymų variantai.

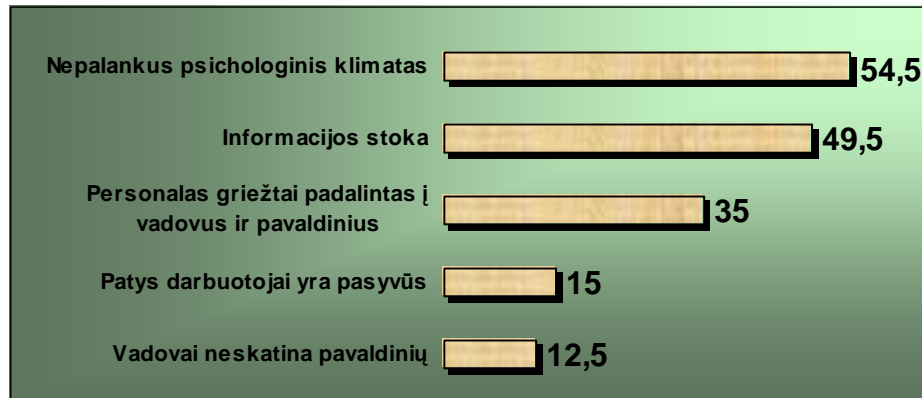


39 pav. AB „Venta“ tikslai

Paveiklo duomenys rodo, kad AB „Venta“ darbuotojai yra tinkamai informuoti apie pagrindinius įmonės tikslus, nes beveik teisingai juos identifiko apklauskos metu. Kaip ir kiekvienos pelno siekiančios įmonės tikslas yra didinti pelną. Taip pažymėjo 67,5 proc. respondentų. Kadangi pelno didinimas dažniausiai tiesiogiai priklauso nuo pardavimo apimčių didinimo, tai beveik tiek pat darbuotojų (61 proc.) pažymėjo ir šį atsakymų variantą. Kadangi AB „Venta“ didelį dėmesį skiria produkcijos kokybės gerinimui, tai daugiau nei pusė apklaustųjų (60,5 proc.) pasirinko ir šį variantą. Iš tiesų, darbuotojams nesunku buvo pažymėti tikslus, būdingus praktiškai kiekvienai įmonei. Tačiau tikslai, susiję su marketingo veikla, apklaustiesiems nelabai žinomi, nes, pavyzdžiui, rinkos plėtrą pažymėjo tik pusė visų respondentų, o asortimento plėtrą – tik 40 proc. apklaustų darbuotojų. O šie tikslai yra bene svarbiausi, formuojant marketingo strategiją.

Net 86,5 proc. respondentų teigė, kad jiems įdomu, kokiais būdais AB „Venta“ vadovybė siekia savo užsibrėžtų tikslų, o likusiems – neįdomu. Tačiau tik 70 proc. mano, jog darbuotojų dalyvavimas

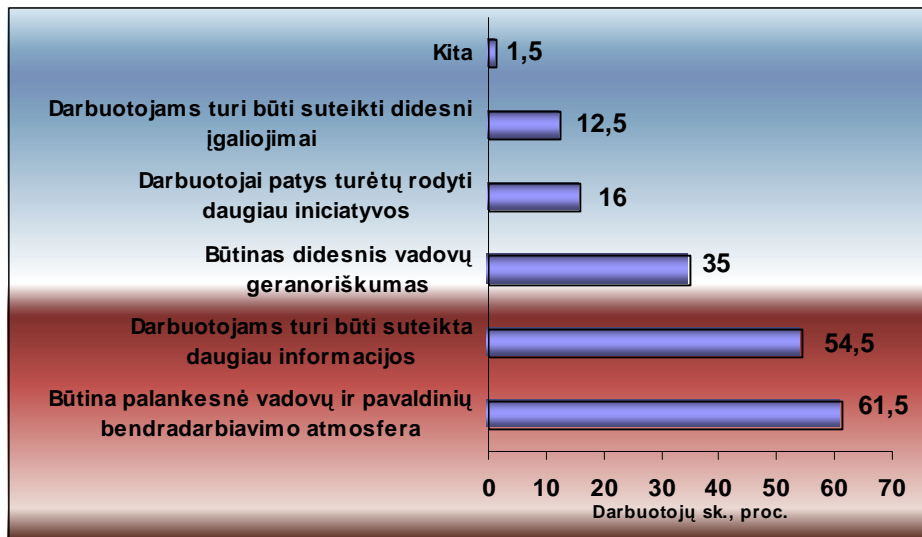
būtų naudingas, siekiant tikslų. 7,5 proc. teigia, kad darbuotojams nereikėtų kištis į įmonės tikslų siekimą, o 22,5 proc. – nėra apsisprendę. Vis dėlto 82 proc. respondentų mano, kad AB „Venta“ darbuotojai nėra pakankamai įtraukti į bendrovės sprendimų priėmimo procesą. Jie įvardijo svarbiausias priežastis, lemiančias nepakankamą pavaldinių dalyvavimą sprendimų priėmime:



40 pav. Priežastys, lemiančios nepakankamą darbuotojų įtraukimą į veiklą

Apklausti AB „Venta“ darbuotojai pabrėžė nepalankaus psichologinio klimato veiksnį kaip svarbiausią priežastį, lemiančią menką darbuotojų dalyvavimą įmonės veiklos planavime. Įmonėje vyksta dažni konfliktai tarp vadovų ir pavaldinių, todėl įtampa ir stresas darbe pavaldiniams trukdo ne tik dalyvauti veiklos planavime, bet ir, apskritai, siekti efektyvių darbo rezultatų. Tai pažymėjo 52,5 proc. respondentų. Šiek tiek mažiau (49,5 proc.) apklaustųjų teigė, kad bendrovės darbuotojams trūksta informacijos. Žemas informuotumo lygis sąlygoja darbuotojų blaškymąsi, betikslią veiklą, nenorą patiems įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Todėl 15 proc. apklaustųjų ir pažymėjo būtent darbuotojų pasyvumą, nenorą dalyvauti, prisiimti daugiau atsakomybės. Dar viena svarbi priežastis – personalas griežtai padalintas į „VADOVUS“ ir „PAVALDINIUS“. Tai pažymėjo 35 proc. respondentų. Reikšmingas veiksnys, kurį įrašė keli apklaustieji – AB „Venta“ nėra materialinio skatinimo. Taigi apibendrinant visas priežastis galima teigti, kad bendrovėje neveikia efektyvi motyvacijos sistema, būtent nėra užtikrintos įvairios moralinės ir materialinės paskatos, kurių dėka darbuotojai galėtų būti labiau suinteresuoti įsitraukti į įmonės veiklos planavimą.

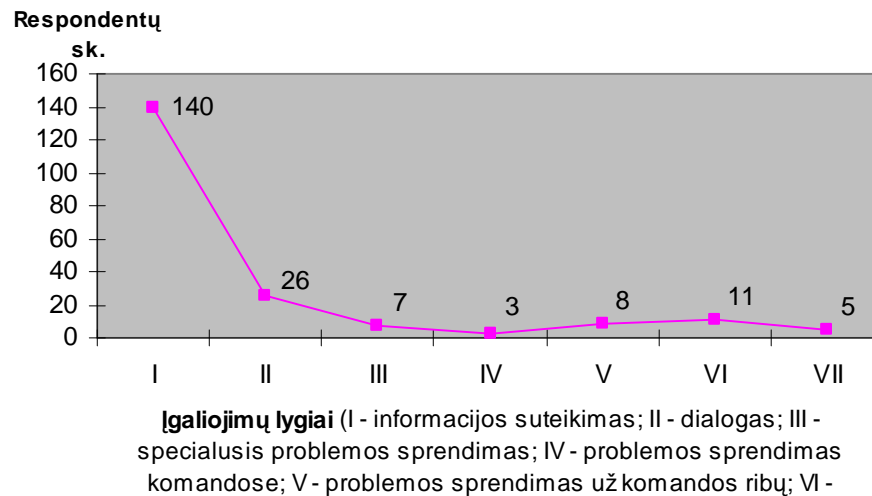
Tyrime dalyvavę AB „Venta“ darbuotojai nurodė įvairius būdus, kuriais būtų galima paskatinti darbuotojus aktyviau dalyvauti, priimant sprendimus.



41 pav. Priemonės, galinčios paskatinti AB „Venta“ darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą

Respondentų išskirtos priemonės, galinčios paskatinti AB „Venta“ darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, gali būti kaip rekomendacijos bendrovės vadovams, siekiant aktyvaus bendradarbiavimo su pavaldiniais. Pirmiausiai vadovų iniciatyva turi būti sukurta efektyvi bendravimo atmosfera, eliminuoti neigiamai psichologinę aplinką veikiantys veiksniai (konfliktai, stresas). Paskui turi būti suteikta daugiau informacijos ir didesni įgaliojimai darbuotojams. Taip teigė atitinkamai 54,5 proc. ir 12,5 proc. apklaustųjų. Beje, 16 proc. respondentų pažymėjo, kad ir patys AB „Venta“ darbuotojai turėtų rodyti daugiau iniciatyvos, siekiant dalyvavimo bendrovės sprendimų priėmime. Kitos priemonės – tai darbo užmokesčio didinimas, kiti materialinio skatinimo būdai.

Kadangi darbuotojų įtraukimas tiesiogiai susijęs su įgaliojimais, tyrimo metu bandyta išsiaiškinti, kokių įgaliojimų turi AB „Venta“ darbuotojai. Pagal žemiau pateikto paveikslo duomenis, bendrovės darbuotojai turi tik minimalius įgaliojimus, nes 70 proc. respondentų teigė, jog vadovai pavaldinius dažniausiai tik informuoja; patys pavaldiniai jokių sprendimų nepriima. Tai žemiausiojo lygio pavaldiniai, užimantys apdailininkų, pakuotojų, stalių ir kitas preigas. Tik 13 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog dažnai kartu su vadovais sprendžia problemas. Tai barų meistrai ir sandėlininkai. 9 proc. respondentų, pažymėję V ir VI lygius – tai vadybininkai, konstruktoriai ir buhalterijos darbuotojai, kurie susitinka spręsti bendrų reikalų.

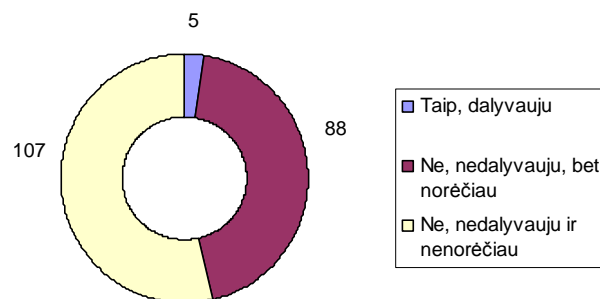


42 pav. AB „Venta“ darbuotojams suteiktų įgaliojimų lygis

Taigi akivaizdi apklaustųjų skaičiaus mažėjimo tendencija, augant įgaliojimams nuo I iki VII lygio. Daugiausiai darbuotojų, neturinčių praktiškai jokių įgaliojimų ir nesprenžiančių jokių darbinių klausimų, mažiausiai – komandose sprenžiančių vietinės reikšmės sunkumų (IV lygis). Tolesniuose lygiuose respondentų skaičius šiek tiek didesnis, nes, matyt, juos pasirinko aukštesniajam lygiui pagal pareigas priklausančius apklaustieji AB „Venta“ darbuotojai. Detalesnis įgaliojimų arba įtraukimo lygių apibūdinimas pateiktas 2 lentelėje.

Nepaisant to, kad AB „Venta“ darbuotojams suteikti tik minimalūs įgaliojimai, pagal tyrimo rezultatus tik 35 proc. apklaustųjų norėtų, jog jiems būtų suteikti didesni įgaliojimai, o 57,5 proc. respondentų - nenorėtų dėl didesnės atsakomybės. Likę 7,5 proc. apklaustųjų sutiktų, kad jiems būtų suteikti didesni įgaliojimai tik su tam tikromis sąlygomis – priklausomai nuo atlyginimo dydžio ir kitų aplinkybių.

Įvertinus AB „Venta“ darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą bendrą situaciją, pereita konkrečiai prie marketingo strategijos formavimo.



43 pav. AB „Venta“ darbuotojų dalyvavimas marketingo veikloje

Deja, tik penki apklaustieji teigė dalyvaujantys įmonės susirinkimuose, kuriuose priimami marketingo strateginiai sprendimai, analizuojamos problemos. Daugiau nei pusė (53,5 proc.) respondentų nedalyvauja ir nenorėtų dalyvauti tokiuose sprendimuose, o 44 proc. – nedalyvauja, bet norėtų.

Apklaustieji įvardino pagrindines priežastis, galinčias nulemti jų apsisprendimą dalyvauti įmonės marketingo veikloje ar ne. Respondentai, norintys įsitraukti į rinkodaros strategijos formavimą, pažymėjo tokias pagrindines priežastis:



44 pav. Priežastys, lemiančios dalyvavimą marketingo veikloje

Matyti, jog AB „Venta“ apklaustiems darbuotojams patinka dalyvauti ir spręsti problemas, nori daugiau žinoti apie bendrovės marketingo tikslus, mano, kad dalyvavimas marketingo veikloje, kaip ir bet kurioje kitoje, gerina santykius su vadovais ir kitais darbuotojais, motyvuoja siekti geresnių darbo rezultatų bei padeda jaustis naudingesniu įmonei, todėl jie norėtų dalyvauti marketingo veikloje. Visos šios priežastys maždaug vienodai reikšmingos visiems apklaustiesiems. Deja, priežastys, tiesiogiai susijusios su rinkodara, ne tokios reikšmingos. Pavyzdžiui, tik 3 proc. respondentų atsakė, kad jie turi marketingo idėjų, kuriomis norėtų pasidalinti su kitais, o patirties marketingo veikloje neturėjo nei vienas apklaustas bendrovės darbuotojas.

AB „Venta“ darbuotojai, nedalyvaujantys ir nenorintys dalyvauti marketingo sprendimuose, pažymėjo tokias priežastis:



45 pav. Priežastys, lemiančios nenorą dalyvauti marketingoje veikloje

Pagrindinė priežastis, sąlygojanti darbuotojų nenorą dalyvauti marketingo veikloje, yra idėjų neturėjimas. Beje, šią priežastį pažymėjo ir penki respondentai, kurie norėtų dalyvauti marketingo sprendimuose. 24 proc. respondentų pabrėžė ir tai, kad marketingo strateginiai sprendimai yra tik vadovų prerogatyva, todėl jiems nederėtų kištis į šią veiklą. Tai klaidingas požiūris, kurį turėtų pasistengti pakeisti AB „Venta“ darbuotojai vadovų pagalba. Kitos, mažiau reikšmingos priežastys – tai, kad marketingas neįdomus, ar, apskritai, nepatinka jokia atsakinga veikla. Negatyvus darbuotojų požiūris, kad jų idėjos nenaudingos įmonei, turi būti pakeistas vadovų iniciatyva.

Taigi iškelta hipotezė pasitvirtino. Iš tikrųjų, dauguma AB „Venta“ darbuotojų nedalyvauja ir nenorėtų dalyvauti marketingo strateginiuose sprendimuose, nes neturi marketingo idėjų.

Darant prielaidą, kad iškeltoji hipotezė pasitvirtins, respondentams buvo leista pasirinkti neatsakyti į klausimą, susijusį su konkrečiais marketingo veiksmais. Todėl 36 proc. apklaustųjų nedetalizavo savo požiūrio į skirtingus marketingo veiksmus. Likusieji pareiškė nuomones.

20 lentelė

Respondentų nuomonė apie skirtingus marketingo veiksmus

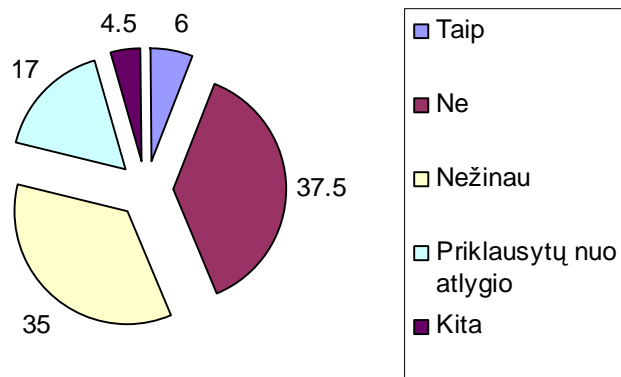
Marketingo veiksmai	RESPONDENTŲ SKAIČIUS		
	Dalyvauja marketingo veikloje	Norėtų dalyvauti šioje marketingo veikloje	Nenorėtų dalyvauti šioje marketingo veikloje
Bendri marketingo veiksmai	2	27	7
Prekės strategijos formavimas	5	21	4
Kainos strategijos formavimas	2	16	5
Paskirstymo kanalų strategijos formavimas	1	20	4
Rėmimo veiksmų strategijos formavimas	1	23	7

5 respondentai, pagal pareigas – vadybininkai ir konstruktoriai, turintys aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, teigę dalyvaujantys marketingo strategijos formavime, pažymėjo tokius marketingo veiksmus, kuriuos atlieka: rinkos tyrimas ir naujų klientų paieška, pasiūlymų produkcijos kokybei gerinti teikimas, baldų patrauklumo analizė ir papildomų paslaugų organizavimas, kainų nustatymas, derybų vedimas su tarpininkais bei prekės ženklo kūrimas. Šie veiksmai, matyt, įeina į jų pareigas, nes, kaip jau buvo minėta, marketingo veikla AB „Venta“ užsiima pardavimo skyriaus vadybininkai. 4 iš šių apklaustųjų pažymėjo norintys dalyvauti ir naujų modelių baldų kūrime. Šiuo metu – tai AB „Venta“ samdomų dizainerių pareiga. Beje, vadybininkai nepažymėjo nė vienos marketingo veiklos, kurioje nenorėtų dalyvauti.

Vertinant visų respondentų norą dalyvauti marketingo veikloje, nežymiai išsiskyrė apklaustų darbuotojų, norinčių atlikti bendrus marketingo veiksmus, ypač naujų klientų paiešką, skaičius. Panašus darbuotojų susidomėjimas tiek prekės, tiek paskirstymo kanalų, tiek ir rėmimo veiksmų strategijos formavimu. Mažiausias susidomėjimas – kainodaros formavimu, kuris susijęs su didele atsakomybe, analitiniu mąstymu, finansiniu prognozavimu ir pan.

AB „Venta“ tyrime dalyvavę darbuotojai, kaip rodo ankščiau pateiktos lentelės duomenys, atsargiau žymėjo marketingo veiklos sritis, kuriose nenorėtų dalyvauti. Apibendrinus rezultatus, pastebėta, jog neišsiskyrė nei viena sritis, kuri būtų mažiausiai patraukli apklaustiesiems.

Galų gale buvo pateiktas klausimas, ar darbuotojai sutiktų dirbti įmonės marketingo skyriuje. Respondentų nuomonės pasiskirstė taip:



46 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbą įmonės marketingo skyriuje

Taigi, tik 6 proc. respondentų įsitikinę, jog norėtų dirbti marketingo skyriuje, o daugiau nei trečdalis (37,5 proc.) – ne. Beveik tiek pat apklaustųjų neapsisprendė, ar norėtų keisti savo darbo pobūdį. Matyt tai priklausytų nuo daugelio aplinkybių, tarp jų – nuo atlyginimo. Tai pažymėjo 17 proc. respondentų. Likusi apklaustų darbuotojų dalis, anketų duomenimis, neturi patirties, ir šį veiksniį įvardino kaip svarbiausią, lemiantį jų abejones dėl darbo marketingo veikloje.

Apibendrinant empirinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad AB „Venta“ darbuotojai nėra pakankamai įtraukti į įmonės sprendimų priėmimą, jie neturi atitinkamų įgaliojimų, įmonės psichologinis klimatas nėra palankus, motyvacinė sistema neefektyvi, todėl tiek pavaldiniai, tiek ir patys AB „Venta“ vadovai nėra pasiruošę kolektyviai spręsti marketingo ir kitų funkcinių sričių problemų. Manome, kad situacija iš esmės pasikeistų, jei įmonėje būtų įkurtas marketingo skyrius, kuris būtų suinteresuotas ne tik AB „Venta“ marketingo strategijos kūrimu ir nuolatiniu tobulinimu, bet ir siektų visų darbuotojų įtraukimo į įmonės strateginį planavimą.

Jeigu būtų įkurtas marketingo skyrius, jame būtų logiška įdarbinti kelis dabartinius, didelį stažą įmonėje ir atitinkamą išsilavinimą turinčius AB „Venta“ darbuotojus, nes jie žino įmonės tikslus, yra lojalūs, gerai pažįsta prekes. Tačiau pirmiausia reikia išsiaiškinti, ar darbuotojai turi pakankamai informacijos apie įmonės veiklą, kokius įgaliojimus jie turi, ar darbuotojai yra įtraukti į sprendimų priėmimo procesą ir ar dabar jie dalyvauja, formuojant marketingo komplekso elementų strategijas.

3.10. AB „Venta“ marketingo veiksmų planas 2006 m.

AB „Venta“ marketingo veiksmų planas 2006 m. daromas su prielaida, kad dar iki 2006 m. įmonėje bus įkurtas marketingo skyrius. Tuo turėtų būti suinteresuota įmonės valdžia, nes naujo padalinio sukūrimas reikalauja nemažai finansinių lėšų. Be to, tai reiškia ir didelius pokyčius įmonės organizacinėje struktūroje. Marketingo skyriaus veiklą pradžioje turėtų kontroliuoti ne tik aukščiausiojo lygio AB „Venta“ vadovai, bet ir įmonės pardavimų padalinys, kuris dabar atlieka marketingo skyriaus funkcijas. Tarkime, kad tai įmonei kainuos apie 20 tūkst. litų. Darome prielaidą, kad AB „Venta“ pelnas 2005 m. liks toks pat, kaip 2004 m., t.y. 3,46 mln. litų. Jei AB „Venta“ vadovai marketingo veiksmams skirtų 5 proc. viso įmonės pelno, tai sudarytų apie 173 tūkst. litų. Įmonės marketingo skyrius galėtų tikslingai panaudoti turimas lėšas konkrečių marketingo veiksmų atlikimui.

21 lentelė

AB „Venta“ marketingo veiksmų planas 2006 m.

Veiksmai	Atsakingi asmenys	Išlaidos, Lt	Data
Užsienio rinkų tyrimai	Marketingo skyriaus darbuotojai arba samdoma įmonė, užsiimanti rinkų tyrimais	50000	2006 01 – 2006 03
Lietuvos rinkos vartotojų apklausa	Marketingo skyriaus darbuotojai	1000	2006 03 – 2006 04
Asortimento plėtimas, naujų modelių kūrimas	Marketingo skyriaus darbuotojai, samdomi dizaineriai, kokybės specialistai	10000	2006 01 – 2006 12
Naujų paskirstymo kanalų paieška	Marketingo skyriaus darbuotojai, logistikos skyriaus darbuotojai	15000	2006 01 – 2006 12
Dalyvavimas parodose, mugėse	Marketingo skyriaus darbuotojai	50000	2006 01 – 2006 12
Internetinio puslapio atnaujinimas	Marketingo skyriaus darbuotojai arba pasamdyta internetinių svetainių kūrimo įmonė (pvz., UAB „Informacijos alėja“)	1000	2006 05 – 2006 06
Efektyvios marketingo informacinės sistemos	Marketingo skyriaus darbuotojai, kompiuterinių technologijų	50000	2006 07 – 2006 12

kūrimas	specialistai		
Marketingo plano įgyvendinimo biudžetas		177000	

AB „Venta“, planuodama marketingo veiksmus, turi užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Tik tada ji galės įvertinti, ar pasirinkti veiksmai ir strategijos davė rezultatų ir ar lėšos buvo panaudotos efektyviai. Jei rezultatai bus pasiekti, t.y. bus atlikti išsamūs užsienio rinkų tyrimai, informatyvi Lietuvos rinkos vartotojų apklausa, sukurti vartotojams patrauklūs nauji baldų modeliai, jei įmonės dalyvavimas parodose ir mugėse bus rezultatyvus, padės surasti daugiau naudingesnių paskirstymo kanalų, jei bus sukurta moderni, padedanti lengviau priimti marketingo sprendimus informacinė sistema, šis veiksmų planas pasiteisins. Marketingo veiksmų eigoje būtina kontroliuoti ir užtvirtinti pasiektus rezultatus. Nesėkmių atveju, jei tokių bus, AB „Venta“ turi nustatyti priežastis, tikslus nukrypimus nuo laukiamų rezultatų bei pasinaudoti alternatyviomis strategijomis ir veiksmais. Dėl to visame procese būtina vykdyti strateginę kontrolę. Už tai turėtų būti atsakingas AB „Venta“ marketingo skyriaus vadovas. Nuo jo ir viso kolektyvo kompetencijos ir greito reagavimo į neskandumus priklausys viso marketingo plano sėkmė.

IŠVADOS

Įmonės marketingo strategijos formavimas yra kūrybinis procesas, kurio metu įvertinami įmonės vizija, misija, tikslai, ištiriama marketingo aplinka, parengiamos bendrosios bei marketingo komplekso elementų strategijos, paruošiamas marketingo veiksmų planas ir numatoma strateginės kontrolės bei biudžeto sudarymo politika.

Marketingo išorinės ir ūkio šakos aplinkos tyrimas yra svarbus žingsnis siekiant įvertinti įmonės galimybes ir grėsmes. AB „Venta“ makroaplinka tiriama Lietuvos ir Europos Sąjungos baldų pramonės mastu, nes Lietuvos baldų pramonės įmonėms, tarp jų ir AB „Venta“, būdinga verslo strategija – vykdyti aktyvią užsienio prekybą, eksportuojant savo produkciją į ES ir kitas šalis. Kadangi Lietuvos baldų pramonė užima tik labai nedidelę visos Europos Sąjungos baldų gamybos dalį (0,27 proc.), būtų galima drąsiai teigti, kad dar yra daug galimybių augti. Reikia tik įvertinti Lietuvos baldų pramonės konkurencingumą kitų šalių atžvilgiu. Viena iš konkurencingumo vertinimo galimybių yra vienos šakos darbo našumo palyginimas su kitų šalių darbo našumu. Lietuvos baldų pramonės darbo našumas yra beveik 10 kartų mažesnis nei didžiausią darbo našumą turinčios Belgijos, beveik 6 kartus mažesnis nei ES vidurkis. Silūloma didinti konkurencingumą per tris bendras konkurencijos strategijas: kaštų lyderystę, diferenciaciją ir nišų užpildymą.

Vienas iš svarbiausių marketingo makroaplinkos dalyvių yra konkurentai. Konkurencinės aplinkos tyrimas yra svarbus įmonei, siekiančiai išsiaiškinti savo konkurencinius pranašumus ir išskirtines kompetencijas bei pasirinkti tinkamas **konkuravimo būdo strategijas**. Konkurencinės aplinkos įvertinimui vietinėje rinkoje dažnai naudojamosi strateginės grupės vietos erdėje nustatymo būdu. AB „Venta“, pagal pardavimų apimtį 2004 m. užimanti penktą vietą tarp Lietuvos baldų pramonės lyderių, daugiausiai konkuruoja su AB „Šilutės baldai“ ir UAB „Narbutas ir Ko“, kurie gamina tokios pat ir panašios rūšies kokybiškus baldus ir kurių pardavimų mastai panašūs kaip AB „Venta“. Teoriškai AB „Venta“ vietinėje rinkoje galima būtų laikyti lydere, jei įmonės gaminami baldai užimtų didelę vietinės rinkos dalį, tačiau dabar lyderio strategija pasireiškia tik tuo, jog tai praktiškai didžiausia Lietuvos baldų gamybos įmonė, besispecializuojanti kėdžių ir stalų gamyboje. Įmonė, siekdama lyderio pozicijų, turėtų atlikti išsamius rinkos tyrimus, vartotojų apklausą, ir, išsiaiškinus poreikius, stengtis juos patenkinti. Globalinių rinkų atžvilgiu, AB „Venta“ naudoja nišas užpildančių įmonių strategiją.

Vidinės aplinkos analizės metu identifikuojami įmonės privalumai ir trūkumai. AB „Venta“ strateginiai vidaus veiksniai – tai darbuotojų kvalifikacija, organizacinė struktūra, informacijos rinkimo būdai. Nors bendrovėje dirba maždaug trečdalis aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurių stažas įmonėje – daugiau nei 10 m., tačiau didelė darbuotojų kaita sąlygoja silpną žmogiškąjį potencialą. AB „Venta“ organizacinė struktūra pasižymi paprastumu, aiškia subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių, tačiau trūkumas yra tai, kad įmonėje nėra marketingo skyriaus. Visą reikalingą informaciją renka pardavimo skyriaus vadybininkai, dalyvaudami vietinėse ir tarptautinėse parodose bei mugėse.

Atlikus įmonės SWOT analizę, galima formuoti bendrąją marketingo strategiją, pradedant nuo rinkos segmentavimo ir tikslinės rinkos pasirinkimo ir baigiant pozicionavimu. AB „Venta“, rinką laikydama vienyte, naudoja nediferencijuotą marketingą, tikėdamasi vienodos skirtingų pirkėjų reakcijos į marketingo veiksmus. AB „Venta“ segmentuoja rinkas pagal organizacinę charakteristiką, būtent - pagal geografinę padėtį, bei pagal pirkėjų elgseną – jų baldų pirkimo dažnumą, patikimumą ir pan. AB „Venta“ tikslinė rinka – tarptautinė baldų pramonės rinka, kurioje įmonės gaminamos kėdės ir stalai turi atitinkamą paklausą, nes vietinė rinka, kaip atskiras segmentas, nėra patraukli. Įmonė renkasi tuos baldų rinkos segmentus - valstybes, kurios pasižymi aukštu ekonominio išsivystymo lygiu ir yra patikimos (Skandinavijos ir Vakarų Europos šalys). Taip įmonė apsidraudžia nuo galimos ekonominės – politinės, klientų mokumo ir kitos rizikos. Be to, tai yra tokie rinkos segmentai, kuriuose baldų paklausa dabartiniu metu yra didžiausia, kuriems būdinga išplėtotą gamybą, ypač reiklūs vartotojai, kur labai didelė rinkos konkurencija. AB „Venta“ gaminamą produkciją sudėtinga pozicionuoti, taikant augimo tempų ir rinkos dalies metodą – „Boston Consulting Group“ matricą, kadangi bendrovės gaminami baldai eksportuojami į dideles geografines rinkas, todėl jos užimama rinkos dalis bet kokioje šalyje yra labai maža.

AB „Venta“, kaip ir kitos Lietuvos baldų įmonės, turėtų įvertinti Rytų šalių rinkos teikiamus privalumus ir, pasinaudojus jais, plėsti geografinę rinką. Galimos skverbimosi į Rytų šalis strateginės kryptys: dalyvauti konkursuose dėl baldų tiekimo statomiems stambiams objektams Rusijoje, atidaryti įmonės atstovybę, kurti bendrą įmonę. AB „Venta“ siūloma ir toliau plėtoti kitų įmonių produktų, pirkėjų ir įrangos įsigijimo strategiją, kuri pasiteisino bendradarbiaujant su Danijos kompanija „Nitex Mobler“.

Įmonės marketingo strategija formuojama per keturis marketingo komplekso elementus: prekę, kainą, paskirstymą ir rėmimą. Prekės strategijos formuojamos, įvertinant prekės naujumą, išsiskverbimo į rinkas būdą, identifikuojant prekę. Įvedant naują prekę į rinką taikomos greito nugriebimo, lėto nugriebimo, greito išsiskverbimo ir lėto išsiskverbimo strategijos. Prekių identifikavimo srityje galimos

kelios strateginės alternatyvos: įmonė gamintoja prekei ženklo nesuteikia; suteikiamas grupinis, individualus arba dvigubas prekės ženklas. AB „Venta“ taiko šias prekės strategijas: koncentrinės diversifikacijos, lėto išsiskverbimo į rinką bei produkcijos pardavimo su prekybininko prekių ženklu strategijas.

Kainodaros strategijos formavimas turi būti sietinas su kitais marketingo komplekso elementais – preke, paskirstymu ir rėmimu. Įvertinus kainų nustatymą įtakojančius veiksnius, formuojamos strategijos: nugriebimo, skverbimosi, kainos ir kokybės, orientuotos į konkurentus. AB „Venta“ skirtingų kainodaros strategijų taikymas 1998 – 2004 m. priklausė nuo kintančių įmonės tikslų. 1998 m. AB „Venta“ vykdė nugriebimo strategiją - buvo nustatytos didelės gaminių kainos, nes buvo siekiama gauti trumpalaikį pelną ir padengti 1997 m. patirtus nuostolius, kurie siekė 2,2 mln. Lt. Ši strategija pasiteisino, nes jau 1998 m. buvo gautas daugiau nei 100 tūkst. Lt pelnas. Vėliau kainos pradėtos mažinti, siekiant išplėsti rinką ir didinti pardavimų apimtį, taigi buvo pereita prie skverbimosi strategijos. AB „Venta“, kaip produkcijos tiekėja, nėra absoliuti kainų formavimo lyderė. Visais atvejais yra tariamasi su pačiais užsakovais.

Paskirstymo kanalų strategijos formuojamos priklausomai nuo įmonės veikimo vidaus ar globalinėse rinkose. Vidaus rinkoje skiriamos trys prekių paskirstymo strategijos, priklausomai nuo prekybos tarpininkų skaičiaus: intensyvi – daug tarpininkų, atrankinė – keli pagal kokybinius kriterijus pasirinkti tarpininkai, išskirtinė – pasikliaujama vienu tarpininku. Skirtingos globalinės rinkos sąlygoja įmones formuoti diferencijuotas paskirstymo sistemas. Dažniausiai veikla vykdoma per nepriklausomus tarpininkus arba taikoma integruota paskirstymo sistema. AB „Venta“ didžiąją savo produkcijos dalį (apie 80 proc.) parduoda per nepriklausomus didmeninius tarpininkus, apie 18 proc. – per mažmeninius tarpininkus ir 2 proc. – tiesiogiai galutiniams vartotojams. Svarbiausias AB „Venta“ prekybos partneris – Švedijos baldų koncernas IKEA.

Priklausomai nuo marketingo veiksmų nukreipimo į skirtingas prekybos kanalų grandis, yra išskiriamos dvi tipinės rėmimo strategijos: stūmimo ir traukimo. Stūmimo strategijos esmė – rėmimo veiksmų nukreipimas į artimiausią paskirstymo kanalo grandį, o traukimo – į galutinį vartotoją. AB „Venta“ taiko stūmimo strategiją, nes visus savo marketingo veiksmus nukreipia ne į galutinį vartotoją, o į artimiausią paskirstymo kanalo grandį – didmeninį arba mažmeninį tarpininką. Įmonei ši strategija palanki, nes nereikalauja didelių rėmimo išlaidų. Apskritai, AB „Venta“ mažai pastangų deda į rėmimo veiksmus dėl apyvartinių lėšų, kurias geriau panaudoja žaliavų pirkimui, trūkumo.

Atlikto tyrimo metu, kuriame dalyvavo 200 AB „Venta“ darbuotojų, išsiaiškinta, jog įmonės darbuotojai nėra pakankamai įtraukti į bendrovės veiklos planavimą, jie nedalyvauja marketingo strateginiuose sprendimuose, tačiau 44 proc. apklaustųjų norėtų tai daryti. Pagrindinės priežastys,

lemiančios nepakankamą darbuotojų dalyvavimą įmonės veiklos planavime – neefektyvi motyvacijos sistema ir nestabilus psichologinis klimatas (dažni konfliktai tarp vadovų ir pavaldinių, stresas darbe). Todėl būtinos vadovų pastangos formuojant teigiamą mikroklimatą, kad ir patys pavaldiniai būtų suinteresuoti savo dalyvavimu marketingo ir kitoje veikloje.

Marketingo strategijos formavimo procesas baigiamas strategijų vertinimu, biudžeto sudarymu bei strateginės kontrolės sistemos kūrimu. Už tai turėtų būti atsakingas AB „Venta“ marketingo skyriaus vadovas. Nuo jo ir viso kolektyvo kompetencijos ir greito reagavimo į neskandumus priklausys viso marketingo plano sėkmė.

REKOMENDACIJOS

AB „Venta“ turėtų aktyviau ieškoti mažmeninės prekybos tarpininkų, nes, sutrumpėjus paskirstymo kanalams, įmonės gaminamų baldų kaina galutiniam vartotojui mažėja. AB „Venta“, radusi nišą savo produkcijai JAV ir Kanadoje, galėtų be mažmeninės prekybos, prekiauti per agentus, kurie ieškotų potencialių pirkėjų ir pristatytų juos bendrovei. Tai padėtų plėtoti ryšius su šiomis valstybėmis. Be to, būtų naudinga sukurti savo prekybos tinklą, pavyzdžiui, Rusijoje.

AB „Venta“, turėdama pakankamai gamybinių pajėgumų, gali pradėti gaminti technologiškai sudėtingesnius baldus, t.y. komodas ir indaujas, kurių sėkmingas realizavimas įmonei galbūt duotų daugiau pelno nei, pavyzdžiui, kėdžių gamyba ir pardavimas. Siūloma atsisakyti dalies kėdžių gamybos ir pereiti prie kitų valgomojo kambario baldų gamybos. Sprendimą, ar pradėti gaminti naujus baldus ir jei pradėti, tai komodų ar indaujų, AB „Venta“ gali priimti sprendimo medžio pagalba. Siūloma plėsti asortimentą, kad užsienio rinkose atsirastų galimybė taikyti ir persekiotojos ar net lyderės strategijas konkurentų atžvilgiu.

Įvedant naują prekę (pavyzdžiui, indaujas) į rinką, siūloma pradžioje taikyti nugriebimo strategiją, kad įmonė pamatytų, ar vartotojai yra pasirengę tiek mokėti už prekę ir kad greičiau atsipirktų investicijos, jei tokios buvo, siekiant pagaminti naują produktą. Paskui prekės kainą galima koreguoti, atsižvelgiant į konkurentų kainas, palyginus prekės kokybę su kitų gamintojų prekėmis ir pan.

Jeigu ji turėtų vieną ar kelias firmines parduotuves Lietuvoje ar kitoje šalyje, galėtų vykdyti asmeninį pardavimą. Žinoma, tai reikalautų labai didelių rėmimo išlaidų, norint pritraukti individualius pirkėjus. Tačiau traukimo strategijos taikymas per asmeninį pardavimą sudarytų AB „Venta“ sąlygas garsinti ne tik įmonę, bet ir prekių ženklą. Būtina sąlyga – marketingo skyriaus įsteigimas įmonėje.

Be to, būtina optimizuoti marketingo informacinę sistemą, padedančią ne tik rinkti informaciją apie rinkas ir verslo partnerius, bet ir efektyviai valdyti marketingo veiklą, planuoti, vertinti alternatyvius marketingo veiksmus, spręsti problemas bei numatyti jų išvengimo galimybes.

Kadangi AB „Venta“ neturi marketingo skyriaus, kurio nariai kartu su kitais padaliniais galėtų atlikti nuoseklų ir išsamų marketingo strategijos kūrimo, vertinimo ir kontrolės procesą, įmonės pardavimų skyrius turėtų imtis iniciatyvos. Suformuota marketingo strategija turėtų būti pateikta raštu visiems kitiems įmonės padaliniais, kad būtų galima ją tinkamai ir visapusiškai įvertinti. Svarbus momentas yra biudžeto sudarymas. AB „Venta“ skirs minimalias lėšas marketingui, kol iš esmės nepasikeis aukščiausiųjų vadovų pozicija, jog pramonės įmonės veiklos pagrindas yra būtent stipri

marketingo strategija. Išsamus marketingo strategijos formavimas ir efektyvios kontrolės sistemos veikimas, įtraukiant darbuotojus, padėtų įmonei greičiau ir labiau užtikrintai siekti bendrų įmonės tikslų.

Jeigu būtų įkurtas marketingo skyrius, jame būtų logiška įdarbinti kelis dabartinius, didelį stažą įmonėje ir atitinkamą išsilavinimą turinčius AB „Venta“ darbuotojus, nes jie žino įmonės tikslus, yra lojalūs, gerai pažįsta prekes. Tačiau pirmiausia reikia išsiaiškinti, ar darbuotojai turi pakankamai informacijos apie įmonės veiklą, kokius įgaliojimus jie turi, ar darbuotojai yra įtraukti į sprendimų priėmimo procesą ir ar dabar jie dalyvauja, formuojant marketingo komplekso elementų strategijas.

LITERATŪRA

1. Авбокушин Е. Ф. (1999). Международные экономические отношения. Москва стр. 64-71.
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
3. Barkauskas V. (2001). Baldų pramonės ekonominės raidos ypatybės Lietuvoje// Inžinerinė ekonomika. Nr. 1. p. 9-13.
4. Berman B. (1996). Marketing Channels. New York: Irwin Inc.
5. Bruce R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press.
6. Danazas M. (2002-01-30). "Venta" atrado brangesnius baldus// Verslo žinios. p. 6.
7. Danazas M. (2001-06-04). "Ventos" baldai sieks naujų rinkų// Verslo žinios. p. 7.
8. Dibb, S., Simkins, L., Pride, W. and Ferrell, O. (1994). Marketing: Concepts and Strategies. Houghton: Mifflin Company.
9. Dičpetris L. (2005-02). Vadovo pasaulis. Įmonių vidaus kontrolės sistema. p. 22-23.
10. Druteikienė G. (2003). Ekonomika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 62, p. 176.
11. Dubinas V. (2001). Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
12. Dubinas V., Obelenytė O. (1993). Reklamos organizavimas rinkos sąlygomis. Vilnius: LII.
13. Garškienė A. (1998). Verslo planavimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
14. Garuckas R., Slatkevičienė G. (2003). Ekonomika: mokslo darbai.- Vilnius: Vilniaus universitetas, 63, p. 231.
15. Gečienė E. (2004). Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius: Ciklonas.
16. Gineitienė Z., Korsakaitė D., Ručinskienė M. (2003). Verslas. Vilnius: Rosma.
17. Gronskas V. (1997). Prekinės verslininkystės rizika. Kaunas: Technologija.
18. Gudonavičienė R., Bučiūnienė I. (2003). Prekių paskirstymas. Kaunas: Technologija.
19. Jokubauskas D. (2003). Reklama ir jos poveikis vartotojui. Vilnius: InSpe.
20. Jucevičius R. (1998). Starteginis organizacijų vystymas: Monografija. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
21. Kasperavičiūtė L. (2000-03-14). Kėdžių gamintojai tvirtai sėdi ant savo pagamintų kėdžių// Šiaulių naujienos. p. 8.

22. Kontrimas L. (2001-03-12). Šalies baldžius gelbėja eksportas į užsienį// Lietuvos rytas. p. 2.
23. Koskienė N. (2001-09-22). "Venta" nenustoją plėstis// Šiaulių kraštas. p. 5.
24. Koskienė N. (2002-01-30). "Venta" orientuojasi į ažuolą// Šiaulių kraštas. p. 12.
25. Koskienė N. (2001-06-04). "Venta" plečia rinkas kituose žemynuose// Šiaulių kraštas. p. 10.
26. Kotler P. (2004). Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių: požymiai ir sprendimai. Kaunas: Smaltijos leidykla.
27. Kotler P. (1991). Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control. New York: Prentice Hall Inc.
28. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Kuvykaitė R. (1997). Tarptautinis marketingas. Kaunas: Technologija. P. 153 – 171.
30. Kuvykaitė R. (2001). Gaminio marketingas. Kaunas: Technologija.
31. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. Nr. 16. Vilnius: Vilniaus bankas.
32. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. Nr. 17. Vilnius: Vilniaus bankas.
33. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Mačiulis E. (2004). Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 1. Vilnius: Reklamos ir marketingo idėjos.
35. Marčinskas A., Diksienė D. (2001). Ekonomika. Nr. 55 - 56. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
36. Martinkus B., Žilinskas V. (2001). Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija. p. 439 – 442.
37. Maru File K., Sliburytė L. (2001). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 17. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
38. Melnikas B., (2001). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 19. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.
39. Pajuodis A. (2002). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
40. Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. (2004). Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika.
41. Pažuolis D. (2004-03). Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 1. Vilnius: Reklamos idėjos ir marketingas.
42. Petravičius M. (2004). Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 2. Vilnius: Reklamos ir marketingo idėjos.
43. Pikton D., Broderick A. (2001). Integrated Marketing Communications. London: Person Education Lmt.

44. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). Marketingas - 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: The Baltic Press.
45. Seilius A. (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
46. Simon I. H. (1989). Management. Amsterdam: Elsevier Science Publishing Company.
47. Stankevičiūtė R. (2002-08-23). Danas - į kurį investavo lietuviai//Verslo žinios. p.15.
48. Subhash C. J. (1990) Marketing planning and strategy. Cincinnati: South-West Publishing Company.
49. Sūdžius V. (2002). Pardavimų valdymas: principai ir praktika. Vilnius: Pačiolis.
50. Svaravičius A. (2005-02). Vadovo pasaulis. Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? p. 4-8.
51. Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clottey B. (1998). Rinkos tyrimai, analizė. Kaunas: Technologija.
52. Urbonavičius S. (1997). Marketingas – apie sudėtingus dalykus paprastai. 2 – asis leidimas. Vilnius: Pačiolis.
53. Urbonavičius S. (1995). Marketingo padalinys. Vilnius: Informacijos ir leidybos centras.
54. Urbonavičius S., Ivanauskas R. (2003). Ekonomika: mokslo darbai. Nr. 63. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
55. Virvilaitė R. (1997). Marketingas: paskaitų konspektas. Kaunas: Technologija.
56. Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
57. Žukauskas P. (1998). Ekonomika: mokslo darbai. Nr. 45. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
58. <http://www.delfi.lt/directory/10/89/96/index.php?order=clicks>
59. <http://www.ekspertai.lt/klientai.html>
60. <http://www.gaminys.lt/dal2002-Bald.phtml>
61. <http://www.medis.lt/news.cfm>
62. <http://www.siauliairegion.com/local.suppliers.phtml>
63. <http://www.venta.lt>
64. <http://www.vz.lt>
65. <http://anything.oingo.com/apps/domainpark/results.cgi?Keywords=export&Partner=anything&ac=s>
66. <http://mano.delfi.lt/lm/association.html>
67. <http://www.std.lt>