

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

IĮ „INESA“ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS
Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius **Inesa Galdikaitė**.....

Vadovas **doc.dr. Linas Žalys**.....

Recenzentas.....

SANTRAUKA

Inesa Galdikaitė

IĮ “Inesa” marketingo strategijos formavimas.

Magistro darbas.

IĮ “Inesa” valdo aštuonias avalynės parduotuves Lietuvoje, pavadinimu “Batas Fashion” bei “Millena”. Įmonė prekes realizuoja galutiniam vartotojui, todėl jos marketingo veiksmai tiesiogiai įtakoja įmonės veiklos rezultatyvumą. Marketingo strategijos formavimas ir įmonės marketinginė veikla tampa svarbiausia veiklos sritimi. Pagrindinis šio darbo tikslas suformuoti IĮ “Inesa” marketingo strategiją.

Darbe analizuojama IĮ “Inesa” išorinė ir vidinė aplinka, atskleisti pastaruosiu metu esantys veiklos privalumai ir trūkumai bei įvertintos įmonės galimybės ir grėsmės. Remiantis atliktu tyrimu, ištirtas pirkėjų požiūris į IĮ “Inesa” valdomas parduotuves “Batas Fashion”, bei naują parduotuvės pavadinimą “Millena.avalynės salonas”.

Darbe parengtos IĮ “Inesa” marketingo strategijos yra kainų politikos, asortimento tobulinimo, prekių paskirstymo, rėmimo ir pozicionavimo strategijos, kurios ypač veikia vartotojus, bei konkurencinio pranašumo strategijos.

SUMMARY

Inesa Galdikaitė

Private Company “Inesa” marketing strategy formation

Master’s work.

The main idea of this work was to find out the marketing strategy of Private Company “Inesa”. The strategy formation and marketing practice is the most important activity, while we can find out the consumers and their needs. Company “Inesa” sells their product direct to the consumer, which is why the marketing actions have influence to company’s successful activity.

The merits and demerits of Private Company „Inesa“ have been detailed, the possibilities and the dangers have been evaluated. On the research ground, the consumers attitudes to the shops „Batas Fashion“ and new name „Millena“ positioning were examined.

The most important marketing strategies in the company are the improving the assortment, policy prices, distribution of the goods, the strategies of promotion and positioning, the competitive strategies.

TURINYS

IVADAS.....	7
1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Marketingo ir strategijos sąvokų analizė.....	9
1.2. Marketingo raida ir esmė.....	11
1.3. Konkurencinės aplinkos įtaka marketingo planavimui.....	12
1.3.1. Išorinės aplinkos veiksniai.....	14
1.3.2. Vidinės aplinkos veiksniai.....	18
1.4. Bendrosios marketingo strategijos.....	20
1.4.1. Marketingo komplekso strategijos.....	22
1.4.2. Pozicionavimo strategija.....	29
1.4.3. Konkurencinio pranašumo kūrimo strategijos.....	30
1.5. Marketingo strategijų formavimo modelio parengimas.....	36
2. ĮMONĖS „INESA“ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS.....	41
2.1. Įmonės „Inesa“ veiklos apibūdinimas.....	41
2.2. Įmonės „Inesa“ konkurencinės aplinkos analizė.....	42
2.2.1. Įmonės „Inesa“ išorinės aplinkos analizė.....	42
2.2.2. Įmonės „Inesa“ vidinės aplinkos analizė.....	51
2.3. Į „Inesa“ marketingo tikslų nustatymas.....	57
2.4. Marketinginis tyrimas.....	58
2.5. Į „Inesa“ marketingo strategijų formavimas.....	59
2.5.1. Į „Inesa“ marketingo komplekso elemento strategijos.....	59
2.5.2. Pozicionavimo strategija.....	75
2.5.3. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos.....	77
3. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO GERINIMAS.....	81
IŠVADOS.....	83
LITERATŪRA.....	86
1 PRIEDAS.....	89
2 PRIEDAS.....	91
3 PRIEDAS.....	92
4 PRIEDAS.....	96
5 PRIEDAS.....	97
6 PRIEDAS.....	98
7 PRIEDAS.....	99

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai.....	13
2 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	16
3 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį.....	17
4 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas.....	20
5 pav. Prekės sudėties lygmenys.....	23
6 pav. Stiliaus, mados, ir vienadienės mados egzistavimo laikas ir pardavimo pajamos.....	24
7 pav. Kainos ir kokybės strategijos variantai.....	26
8 pav. Rėmimo strategijos.....	28
9 pav. Diferenciacijos šaltiniai.....	33
10 pav. Organizacijos vertės sistema.....	34
11 pav. Vertės suvokimo žvaigždė.....	36
12 pav. Marketingo strategijos formavimo modelis.....	38
13 pav. Strateginių avalynės konkurentų grupių matrica pagal kokybę ir veiklos apimtį.....	46
14 pav. Respondentų mėnesinės pajamos ir avalynės parduotuvės pasirinkimas.....	47
15 pav. Įmonės “Inesa” šalies eksportuotojos pasirinkimas.....	48
16 pav. Eksliuzyviųjų tiekėjų produkcijos užimam asortimento dalis.....	48
17 pav. Respondentų amžius.....	49
18 pav. Respondentų mėnesinės pajamos.....	50
19 pav. Avalynės pirkimo dažnumas pagal lytį skirtingais metų laikais.....	50
20 pav. Įmonės “Inesa” pelno dinamika 2000 – 2005 metais.....	51
21 pav. Įmonės “Inesa“ pardavimo pajamų dinamika 2000 – 2005 metais.....	52
22 pav. Esama įmonės “Inesa” valdymo struktūra.....	54
23 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų gyvenamoji vieta.....	58
24 pav. “Batas Fashion” užimama rinkos dalis.....	59
25 pav. Respondentų domėjimasis mada pagal amžių.....	61
26 pav. Respondentus dominantis avalynės stilius.....	61
27 pav. Avalynės stiliaus trūkumas “Batas Fashion” parduotuvėse.....	62
28 pav. Naujų produktų įvedimo į rinką sėkmės tikimybės.....	63
29 pav. Vartotojų prioritetai renkantis avalynę.....	64
30 pav. “Batas Fashion” avalynės kainų lygio įvertinimas.....	65
31 pav. “Batas Fashion” avalynės kainų palyginimas su konkurentų kainomis.....	66
32 pav. Priimtina avalynės kaina pavasario – vasaros sezono metu.....	66
33 pav. Priimtina avalynės kaina rudens – žiemos sezono metu.....	67

34 pav. II „Inesa“ nuolaidų sistema.....	67
35 pav. “Batas Fashion” nuolaidų sistemos žinomumo įvertinimas.....	68
36 pav. Priimtina avalynės kaina pavasario – vasaros sezono metu pagal gyvenamą vietą.....	69
37 pav. Priimtina avalynės kaina rudens – žiemos sezono metu pagal gyvenamą vietą.....	70
38 pav. Respondentus dominantis avalynės stilius pagal gyvenamą vietą.....	70
39 pav. Reklamai skiriamų lėšų dinamika 2000 – 2005 metais.....	71
40 pav. Sritys, kuriose įmonė “Inesa” turi ieškoti efektyvesnių sprendimų.....	73
41 pav. Masinės informacijos priemonės, kuriose respondentai pastebi avalynės reklamą.....	73
42 pav. “Batas Fashion” aptarnaujančio personalo kvalifikacijos įvertinimas.....	24
43 pav. II „Inesa“ naujų avalynės salonų „Millena“ logotipas.....	76
44 pav. Avalynės salono “Millena” pavadinimo įvertinimas.....	76
45 pav. Avalynės salono “Millena” sukuriama įvaizdžio respondentų sąmonėje įvertinimas..	77
46 pav. Avalynės išdėstymo „Batas Fashion“ parduotuvėse įvertinimas.....	80
47 pav. Siūloma įmonės „Inesa“ valdymo struktūra.....	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. SSGG (SWOT) matrica.....	19
2 lentelė. Įmonės „Inesa“ SSGG (SWOT) analizė.....	56
3 lentelė. II „Inesa“ produkcijos rūšių lyginamasis svoris.....	60
4 lentelė. II „Inesa“ tiekėjų paskirstymo strategijos.....	69

IVADAS

Tyrimo problema.

Marketingo strategijos formavimo poreikis įmonei „Inesa“ akivaizdus, nes įmonė turi augimo tikslų. Siekiant, aptarnauti naujas rinkas, reikalinga marketingo strategija, kuria vadovaujantis būtų galima pritraukti tikslinius segmentus. Kitas veiksnys, sąlygojantis marketingo strategijos poreikį įmonėje, informacijos apie rinką ir vartotojus stoka. Norint, kad vartotojai pasirinktų būtent įmonės prekę iš daugelio siūlomų rinkoje, įmonei būtina išsiskirti iš konkurentų efektyviau panaudojant marketingo priemones ir būdus. Šios priežastys patvirtina marketingo strategijos formavimo tyrimo prasmingumą.

Tyrimo aktualumas.

Įmonės sėkmė šiandien didžiąja dalimi priklauso nuo vykdomos marketingo politikos, todėl labai svarbu pasirinkti teisingą kelią matant tam tikrą marketingo veiklos viziją. Prekybos srityje marketingas tampa pagrindiniu sėkmės veiksniu, todėl labai svarbu išsiaiškinti organizacijos galimybes bei trūkumus ir kuo efektyviau panaudoti turimus marketingo išteklius. Marketingas yra pagrindinis problemų sprendimo metodų bei priemonių šaltinis. Marketinginė veikla padeda įvertinti vartotojų poreikius, įmonės gaminių ar paslaugų kokybę, konkurentus, įmonės galimybes. Marketingas padeda vykdyti įmonės veiklą tokia kryptimi, kad įmonė gautų didžiausią naudą optimaliai patenkindama vartotojų poreikius. Didėjanti konkurencija verčia susimąstyti ne tik kaip užmegzti ryšį su naujais klientais, bet ir kaip išlaikyti senus pelningus klientus. Todėl stiprėja santykių marketingo svarba, bendradarbiavimu pagrįsti įmonės, kliento ir kitų marketingo dalyvių santykiai, kur didelę reikšmę turi rūpinimasis vartotoju, jo įtraukimas į produkto kūrimo, pirkimo ir vartojimo procesą. Nors teoriniame lygmenyje marketingo strategijos formavimas yra gana plačiai analizuojamas, tačiau intensyvėjantys pokyčiai, stiprėjanti konkurencija, verčia tobulinti turimas strategijas, ieškoti naujų marketingo valdymo būtų ir metodų, tinkančių konkrečiam verslui.

Darbo objektas – marketingo strategija.

Darbo subjektas – IĮ „Inesa“.

Darbo tikslas – suformuoti įmonės „Inesa“ marketingo strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. Ištirti marketingo esmę, jo strategijas, išanalizuoti strateginio marketingo planavimo procesą.
2. Ištirti įmonės „Inesa“ išorinę ir vidinę aplinką.
3. Nustatyti marketingo veiklos privalumus ir trūkumus įmonėje „Inesa“.
4. Suformuoti marketingo strategiją įmonėje „Inesa“.

Hipotezė. Įmonės „Inesa“ marketingo veikla nepilnai atitinka vartotojų poreikius.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Interviu.
4. Sisteminimas ir apibendrinimas.

Pagrindiniai informacijos šaltiniai panaudoti darbe, buvo įvairių mokslininkų, dirbančių vadybos ir marketingo srityse, mokslinės monografijos, straipsniai mokslo darbų rinkiniuose, tęstiniuose moksliniuose leidiniuose ir periodiniuose mokslo žurnaluose, taip pat internetas. Darbe naudojami anksčiau mano pačios atlikti tyrimai bei „Batas Fashion“ klientų anketinės apklausos duomenys.

Darbo apimtis. Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmoje darbo dalyje atliekama literatūros analizė marketingo strategijos formavimo prekybinėje įmonėje tema, numatant strategijos formavimo etapus bei konkurencinio pranašumo įgijimo principus. Antroje dalyje remiantis minėtais strategijos paruošimo etapais, analizuojama įmonės konkurencinė aplinka bei marketinginė įmonės veikla, atliekamas klientų struktūros tyrimas. Remiantis šia informacija formuojama įmonės „Inesa“ marketingo strategija. Trečioje darbo dalyje pateikiamos rekomendacijos marketingo strategijos formavimo gerinimui.

Magistro darbo apimtis – 88 psl., tame tarpe 47 paveikslai, 4 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 49 šaltiniai. Darbe pateikti 7 priedai.

1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Marketingo ir strategijos sąvokų apibrėžimai

Iš anglų kalbos kilęs „marketingo“ terminas šiuo metu moksle ir praktikoje suprantamas gana nevienareikšmiškai. Bendriausia prasme marketingas suvokiamas kaip produkto mainai tarp verslo dalyvių ir jų klientų. Tačiau įvairūs autoriai marketingą apibūdina skirtingai.

Marketingas – tai vartotojų poreikių tenkinimas. (Urbonavičius, 1995).

Marketingas - tai verslo veikla, nukreipianti prekių ar paslaugų srautą vartotojui ar naudotojui (T.C. Kinnearas, K.L. Bernhardt)¹.

Marketingas, anot Amerikos marketingo asociacijos, yra prekių, idėjų bei paslaugų sumanymo, kainų nustatymo, rėmimo ir paskirstymo, planavimo ir vykdymo procesas, siekiant sukurti mainus ir patenkinti individų bei organizacijos tikslus².

Anot J.W.Stanton, J.M.Etzel, J.B. Walker *marketingas* - tai verslo veiklos sistema, apimanti norus tenkinančių gaminių kūrimą, kainų nustatymą, rėmimą ir paskirstymą tikslinėse rinkose, norint pasiekti organizacijos tikslų (Pranulis ir kt., 2001).

Marketingas – tai bet kokia veikla rinkoje, nukreipta į prekių mainus tarp rinkos dalyvių. (Kriaučionienė, 2005).

Ph. Kotleris teigia, kad *marketingas* – tai menas ir mokslas surasti vartotojus, juos išlaikyti ir kurti ilgalaikius ryšius (Žvyrelienė, 2002).

Marketingas – tai vientisa įmonės ir jos partnerių gamybinės ir komercinės veiklos valdymo filosofija, strategija ir taktika, padedanti tenkinti tam tikrus, konkrečius vartotojų poreikius. (Damulienė, 1996)

Anot A. Pajuodžio (2001), marketingo sąvoka pastaruoju metu vartojama dvejopa prasme: „Siaurąja prasme marketingas suprantamas kaip prekių ir paslaugų realizavimo priemonių visuma. Plačiąja prasme marketingas – tai į rinką orientuota įmonės vadyba, tam tikra įmonės filosofija.“

Nors mokslinėje teorinėje plotmėje aptinkama skirtingų aiškinimų daugiau ar mažiau išskiriant vieną ar kitą aspektą, bendras marketingo, kaip vieningos mokslo sistemos, turinys nuo to nesikeičia. Apibendrinant daugumos autorių (V.Pranulis, S.Urbonavičius, A.Pajuodis, R.Virvilaitė) marketingo apibrėžimus, galima teigti, kad:

Marketingas – tai poreikio išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ar organizacijos tikslų (Bosas, 2002).

¹ Pranulis, V. ; Pajuodis A. ir kt. (2001). *Marketingas*. Vilnius:Eugrimas.

² Pranulis, V. ; Pajuodis A. ir kt. (2001). *Marketingas*. Vilnius:Eugrimas

R. Jucevičius pateikia daug strategijos apibrėžimų. Jo teigimu terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste (Virvilaitė, 2000). Autorius nurodo, kad pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas Chandler (1962), kurios nuomone strategija apima tris pagrindinius elementus: ilgalaikius tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti (Pranulis, 2001). Tokia kompanijos strategijos nuostata integruoja individualius kompanijos bruožus kartu su išoriniais veiksniais.

Viena iš svarbiausių strategijos koncepcijos interpretacijų pateikiama H. Mintzbergo mokslo darbuose. Šis tyrinėtojas siūlo keturias skirtingas strategijos interpretacijas, pagal kurias *strategija* gali būti vertinama ir analizuojama: strategija kaip planas, kaip būdas, kaip pozicija, kaip perspektyva (Pranulis, 2005).

Strategijos sąvoką bendriausia prasme priimta suprasti kaip taisyklių ir metodų rinkinį, kuriuo pasiekiami pagrindiniai vienos ar kitos sistemos tikslai.

M. Porter mokslo darbuose, įmonės *strategija* traktuojama kaip konkurencinis ginklas, padedantis geriausiai gintis nuo konkurencinių jėgų.³

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliaskas, 2002).

Kiekvienoje iš strategijos interpretacijų dominuoja skirtingi prioritetai. Šie prioritetai – tai kompanija, konkurencija, aplinka, veiksmų planas ir pasaulio suvokimas. Visos šios kategorijos artimai ir dinamiškai susijusios su marketingo strategijos sąvoka.

Marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus (Alborovienė, 2002).

Šiame tiriamajame darbe, vadovausiuosi R. Virvilaitės (2000) pateiktu marketingo strategijos apibrėžimu:

„**Marketingo strategija** –tai įmonės galimybių išsiaiškinimas, tikslų ir uždavinių nustatymas bei strategijos parengimas“.

Marketingo strategija yra viena svarbiausia verslo strategijos funkcinė strategija. Remiantis minėtu R. Virvilaitės apibrėžimu, prieš pradėdant formuoti marketingo strategiją būtina išsiaiškinti pagrindinius įtakos centrus, kurie lemia veiklos sėkmę, t.y., surinkti informaciją apie organizaciją, vartotojus ir konkurentus.

³ BARILAITĖ, I.; PABEDINSKAITĖ, A. Iš: Galvanausko mokslinė konferencija “Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos”. *Konkuravimo strategijos formavimas*. Šiauliai: ŠU leidykla, 2002. 124 p. ISBN 9986-38-305-6

1.2. Marketingo veiklos raida ir esmė

Marketingas yra plačiai paplitęs kasdieniniame gyvenime ir dažniausiai šiandien suprantamas, kaip verslo įmonių veiklos būdas⁴. Tačiau XX a. pradžioje pradėtas naudoti marketingo terminas buvo siejamas tik su pardavimu ir suprantamas kaip pardavimo ir prekybos mokslas. Marketingas atsirado stygiaus ekonomikos, pardavėjų rinkos sąlygomis, t.y, esant situacijai, kai prekių pasiūla rinkoje viršija paklausą. Tai buvo laikotarpis, kai gamintojai svarbiausiu savo uždaviniu laikė pagaminti kuo daugiau prekių, o paskui ieškoti būdų, kaip jas realizuoti.

Analizuojant marketingo raidą, pastebima, kad XX a. pradžioje JAV universitetuose jau vyko kursai kai kurioms marketingo problemoms nagrinėti. Daugiausia tai buvo temos skirtos prekių judėjimo nuo gamintojo iki vartotojo, kreditavimo, reklamos efektyvumo didinimui analizuoti. Ypatingai daug dėmesio buvo skiriama reklamos analizei, kur 1915 metais buvo suformuluoti prekių reklamavimo principai bei sukurta reklamos dėstytojų draugija. Praėjus devyneriems metams susikūrė reklamos ir marketingo dėstytojų draugija, kuri didelį dėmesį skyrė rinkos, vartotojų paklausos analizei, prekių ir paslaugų konkurencingumui nagrinėti. 1931 metais buvo įsteigta Amerikos marketingo bendrija, kuri buvo reorganizuota į Amerikos marketingo asociaciją ir gyvuoja iki šių dienų⁵.

Marketingo koncepcijos pagrindiniai terminai buvo suformuluoti praėjusio amžiaus šeštojo dešimtmečio viduryje. Nors mokslinėje literatūroje ji apibrėžiama įvairiai, tačiau jos esmė yra ta, kad organizacija gali pasiekti savo tikslų tik nustačiusi tikslinių rinkų poreikius ir vartotojus patenkinti efektyvesniais negu konkurentai būdais.

1973 metais prasidėjusi pasaulinė naftos krizė ir vėliau vykęs ekonomikos nuosmukis susilpnino daugelio įmonių pozicijas rinkoje. Rinkos prisotinimas ir stagnacija, didėjantis nedarbas, auganti konkurencija, naujos informacinės ir komunikacinės technologijos, išteklių stoka, esminiai pokyčiai vartotojų vertybinėse orientacijose bei vartojime ir kt. pareikalavo keisti požiūrį į įmonių vadybą ir pirmiausia – atkreipti dėmesį į ilgalaikius, strateginius įmonių sėkmę lemiančius veiksnius. Taip praėjusio amžiaus devintame dešimtmetyje atsirado strateginis marketingas – ilgalaikė įmonių vadybos koncepcija.

Būtent tuo pačiu metu Lietuvoje sparčiau paplito marketingas, kai po sovietinių laikų buvo pradėti kurti rinkos santykiai bei privatus verslas. Po 1991 metų Lietuvos įmonėms pradėjus integruotis į tarptautines rinkas, sparčiai besiplečiančių rinkos santykių ir konkurencijos sąlygomis išaugo marketingo praktinė reikšmė ir svarba.

⁴ Pranulis V., Pajuodis A. (2000). ir kt. *Marketingas*. Vilnius: "The Baltic Press".

⁵ Čeikauskienė M. (1998). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Žiburio leidykla.

V. Pranulio (2001) nuomone, šiuolaikinį marketingą reikia suprasti, kaip dvilypę į rinką orientuotos įmonės vadybos koncepciją. Viena, marketingas – tai viena iš įmonės vykdomų funkcijų (pardavimas), antra – tai įmonės vadybos filosofija, pasireiškianti visų įmonės padalinių veiksmų integracija siekiant bendro tikslo – patenkinti vartotojų poreikius.

1.3. Konkurencinės aplinkos įtaka marketingo planavimui

Prekybinių santykių ir investavimo sąlygų liberalizavimas, tobulėjančios technologijos, spartūs pokyčių tempai, globalizacijos procesai išplėtė vartotojų pasirinkimo galimybes ir suaktyvino konkurenciją. Dinamiška verslo aplinka tampa šiandienos gyvenimo konstanta. Įmonės vienu metu priverstos mažinti kaštus, didinti efektyvumą, kelti kokybės lygį, diegti naujoves.

Didėjanti konkurencija visų pirma verčia susimąstyti, kaip išlaikyti esamus pelningus klientus, po to – kaip užmegzti ryšį su naujais. Besikeičią klientai ir jų reikmės, didėjantis prekybos įmonių skaičius, sąlygojantis aukštą konkurencijos laipsnį, pakeitė prekybos įmonių veiklos zoną ir sąveiką su vartotojais⁶.

Konkurencijos intensyvumo didėjimas jau stipriai pastebimas ir Lietuvos rinkoje. Daugėja stambių mažmeninės prekybos įmonių, kurios koncentruojasi centruose, kur galima ne tik apsipirkti, bet gerai praleisti laiką. Tad mažmeninės prekybos įmonės pasiūla, veikiamą specifinių veiksnių, susiduria su įvairiais sunkumais, kylančiais dėl didėjančios konkurencijos, kurią skatina ne tik besikuriančios naujos ir besikeičiančių tipų ar naujų prekybos formų atžvilgiu įmonės, bet ir produktų pakaitalų, naujų konkurentų prognozavimas, pirkėjų poreikių kitimas bei tiekėjų ir pirkėjų derybinė galia. Išsamiai konkurencinės aplinkos analizei ir prognozavimui šiandien reikalingas šiuolaikinis vadybinis požiūris į konkurencinių pranašumų išlaikymą ir kūrimą, modifikuojant įmonės strateginį valdymą, orientuotą į vartotojų poreikių tenkinimą⁷.

Konkurencija – varomoji jėga, lemianti pokyčius, efektyvių sprendimų ieškojimo priežastis. Taigi, labai svarbu žinoti, kaip kovoti. Svarbiausiu dalyku tampa ne rinkos dalis, o pelnas. Siekdamas maksimizuoti gaunamą naudą, bendrovės taiko skirtingas strategijas – vieni daugiau dėmesio skiria kainai, kiti – kokybei, o vartotojui paliekama galimybė pasirinkti. Marketingo strategija padeda įmonei nustatyti ar verslas įmanomas konkurencinėje aplinkoje.

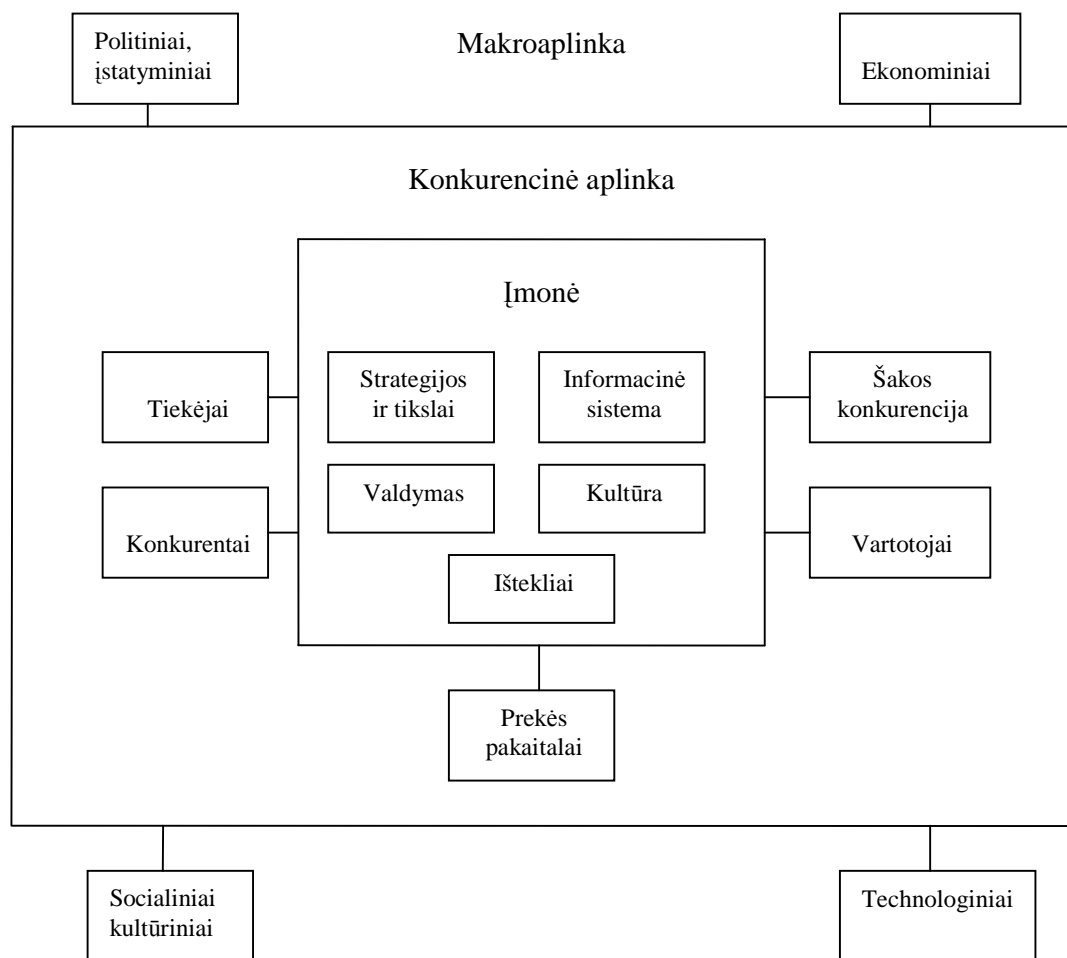
R. Jucevičiaus (1996) nuomone, įmonės marketingo strategijos formavimas nevyksta vakuume, bet yra įtakojamas makroaplinkos – nekontroliuojamų aplinkos veiksnių, mikroaplinkos – visumos išorinių jėgų, kurioms įmonė siekdama savo tikslų, gali turėti įtaką, bei pačios įmonės

⁶ Tijūnaitienė, R. Mikalauskienė, A., Vekterytė, M. (2002). Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiajame ir vidutiniame versle. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija.

⁷ Sekliuckienė J., Žitkienė R. (2003). Mažmeninės prekybos sistemos konkurencijos vystymosi inovatyvūs pokyčiai Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 28 T. Kaunas:VDU.

vidinės struktūros, kultūros, darbuotojų, gamybinių bei finansinių galimybių. Visi veiksniai tiriama kaip visuma galimybių konkurencingumui didinti.

Kad sukurtą marketingo strategiją veiktų efektyviai, būtina detaliai išanalizuoti marketingo išorinę ir vidinę aplinką, įvertinant išorinės ir vidinės aplinkos dalyvius. 1 paveiksle matome, kad marketingo efektyvumas priklauso nuo daugelio veiksnių, ypačingai nuo pagrindinių įtakos centrų, kurie lemia veiklos sėkmę, t.y., organizacijos aplinka, vartotojai, konkurentai, tiekėjai.



1. pav. Įmonės aplinką lemiantys veiksniai

Šaltinis: Marčinskas, A. ir kt. (2001)

Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančios įmonės susiduria su konkurencija, kurios aštrėjimą vis labiau lemia dalyvių skaičiaus augimas. Konkurencijos augimas spartina jai būdingus procesus: vyksta jos formų ir metodų atsinaujinimas, daugėja naujų technologijų bei prekių, ieškoma naujų pardavimo rinkų. Todėl nenuostabu, kad vienas iš pagrindinių šiuolaikinių teorinių tyrinėjimų

objektų yra įmonių konkurencija, konkurencinis pranašumas, verslo strategija. „Tam tikru momentu atsiranda poreikis sukurti naujas konkurencijos sąlygas, ir tapti kitokia, nei iki šiol kompanija“⁸.

1.3.1. Išorinės aplinkos veiksniai

Verslo organizacija, siekdama sėkmės, turi gebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis.

Įvertindama išorinės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, organizacija įgyja realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Išorės veiksnių analizė padeda organizacijai taikyti aktyvųjį, o ne pasyvųjį valdymo būdą. Aktyvieji vadovai galvoja apie ateitį ir planuoja įvykius, ieško palankių galimybių ir palankios padėties savo organizacijai. Aktyvieji vadovai anksčiau už kitus atpažįsta organizacijos grėsmes, sugeba pradėti veiklą, nukreiptą prieš jas, dar iki krizės pradžios. Tad tokių organizacijų veikla yra naši, efektyvi ir sėkminga.

Daug išorinių veiksnių įtakoja įmonės veiklos ir jos kryptį pasirinkimą. Šie veiksniai sudaro išorinę aplinką. Organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų, galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų.

Išorinę aplinką tikslinga nagrinėti trimis lygiais: makroaplinkos, ūkio šakos aplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos.

Bendrąją makroaplinką sudaro ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai, kuriuos priimtina vadinti PEST analize.

Ekonominiai veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir kryptimi. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonominiais projektais arba prognozėmis. Ypač svarbu organizacijai pažinti ekonominius veiksnius savo tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai⁹.

Socialiniai veiksniai yra dinamiški, konkrečių prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuosmukių, skonio ir gyvensenos pokyčių. Gyventojų vartojimo kitimas įtakoja vartojimo prekių gamybos ir importo apimtį ir struktūrą. Svarbi yra švietimo sritis, jau vien dėl to, kad visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis.

⁸ HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994

⁹ Kvedaravičius J., Lodienė D. (2002). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Pokyčiai ir organizacijų sėkmė, 21T. Kaunas: VDU.

Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.

Paprastai vyriausybė, kaip makroaplinkos veiksnys, atlieka tris funkcijas: tiekėjos, vartotojos ir konkurentės. Vyriausybė, kaip tiekėja nustato, kaip privatus sektorius naudos gamtinių išteklių ir nacionalinių žemės ūkio produktų atsargas. Vyriausybė kaip pirkėja gali per produktų ir paslaugų paklausą sukurti, išlaikyti, padidinti ar pašalinti palankias rinkos galimybes. Pagaliau valstybė gali būti beveik nepakeičiama rinkos konkurentė.

Svarbus yra teisinis reglamentavimo aspektas. Tarptautinėmis, nacionalinėmis bei vietinėmis teisinio reguliavimo normomis siekiama sukurti aplinką vystytis efektyviai ir sąžiningai konkurencijai. Visų organizacijų veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir ištisi įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius. Svarbu įvertinti galimus šių normų pokyčius, šaliai integruojantis į Europos Sąjungos ir kitas tarptautines struktūras.

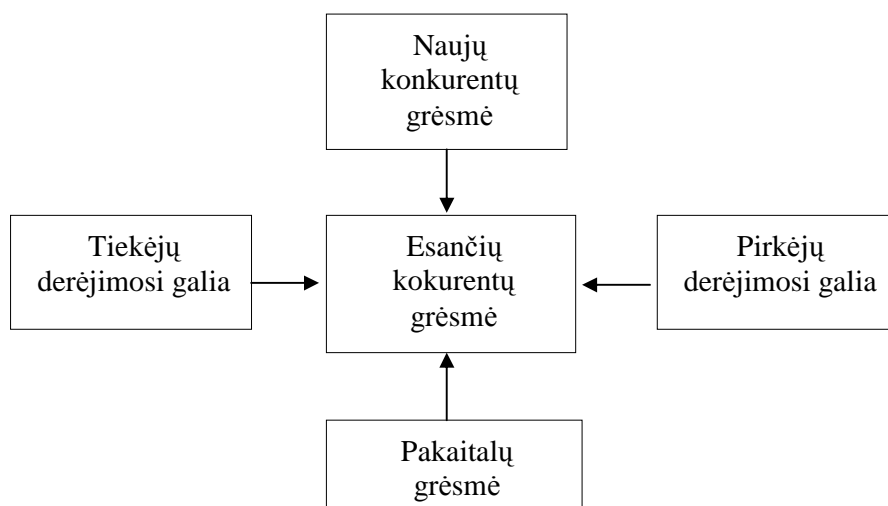
Technologiniams veiksniams tenka svarbus vaidmuo, nes pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus gamybos ir marketingo metodus, naujus produktus. Įgyvendinant technologines naujoves svarbu nustatyti, kada tai bus atlikta ir kiek tai kainuos, be to, apskaičiuotąsias išlaidas reikia palyginti su nuostoliai, kuriuos organizacija patirtų, nepajėgdama konkuruoti rinkoje. J. Kvedaravičiaus ir D. Lodienės (2002) nuomone, organizacijai, kaupiančiai informaciją apie esamas naujas technologijas, labai svarbus technologinis prognozavimas. Tai palankios ateities numatymo ir jos galimo poveikio ūkio šakai bei pačiai organizacijai nustatymo procesas.

Apibendrinus aprašytus veiksnius, galima teigti, kad prekybinei įmonei svarbiausi yra ekonominiai ir socialiniai veiksniai, nes jų įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti yra didžiausia.

Įvertinusi makroaplinką, organizacija turi detalai išanalizuoti ūkio šakos aplinką. Ūkio šaka jungia visumą organizacijų, kurios gamina panašius produktus arba teikia panašias paslaugas, kurios glaudžiai susijusios su šiais produktais ar paslaugomis, taip pat tiekimo ir paskirstymo sistemas.

Organizacijos vadovai privalo nuolat analizuoti ir vertinti ūkio šakos aplinką, tiksliai nustatyti organizacijos konkurencinę padėtį ir numatyti priemones šiai padėčiai ūkio šakoje gerinti. Pagal Porter modelį, konkurencija ūkio šakoje priklauso nuo penkių konkurencingumo veiksnių.

2 paveiksle pateikiamas R. Jučevičiaus siūlomas konkurencijos identifikavimo modelis.



2 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002).

Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro. Aktualiausia konkurencija vyksta tarp organizacijų siūlančių tokį pat ar panašų produktą (paslauga), tai yra tarp netiesioginių konkurentų. Tiesioginių konkurentų įtaka konkurencijos pobūdžiui ir intensyvumui yra pakankamai aiški. Potencialių konkurentų ir galimų pakaitalų įtaka bendrai konkurencinei situacijai daugiau reiškiasi per galimą jų poveikį ir kelia tam tikrą grėsmę, į kurią įmonės turi atsižvelgti. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis konkurencijos atkaklumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų “derybinį spaudimą” atskiriems konkurentams.

Pardavėjų spaudimas konkurentams reiškiasi per:

- Ø tiekėjo svarbą ir unikalumą pirkėjams;
- Ø produkto diferenciaciją;
- Ø paskirstymo kanalų koncentraciją;
- Ø specialius įsipareigojimus;
- Ø resursų deficitą.

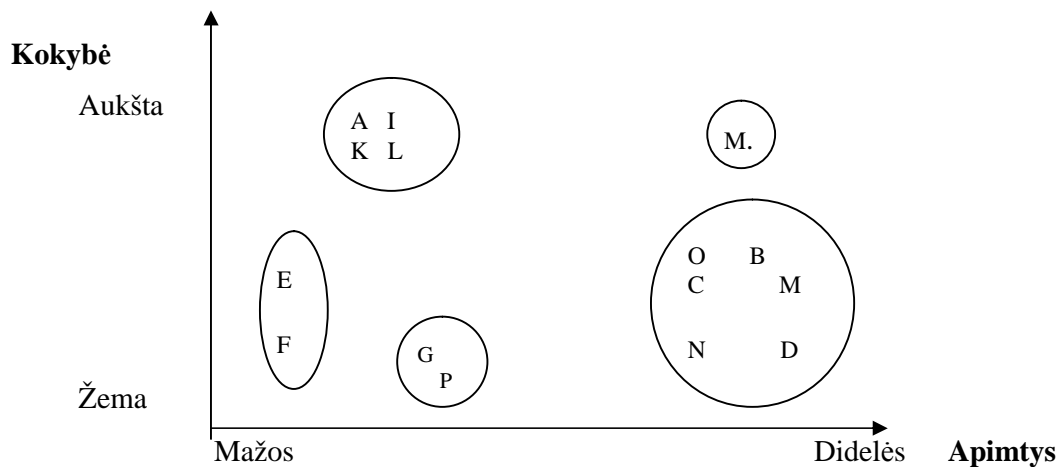
Pirkėjo spaudimas konkuruojančioms firmoms pasireiškia panašiai. Lemiamą įtaką turi paklausos – pasiūlos lygis, konkretaus pirkėjo ar jų grupės svarba pardavėjui, kainų struktūra, pasirinkimo galimybės. Svarbu išsiaiškinti pirkėjų poveikio organizacijai galimybes ir įtaką.

Pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi per kitokių produktų siūlymą tiems vartotojams, tikintis, kad šie produktai gali pakeisti kitos organizacijos produktus. Spaudimo jėga dažniausiai reiškiasi per šių produktų savybių ir kainų palyginimą. Svarbu yra stebėti organizacijas, kurios galėtų įeiti į konkuruojančią rinką, taip pat analizuoti tokių veiksmų pasekmes.

Organizacija siekdama išlikti ir klestėti, privalo nepamiršti, kad šie veiksniai veikia ūkio šaką, kaip veikia iš pačią organizaciją. Reikia suvokti, kaip pati organizacija gali panaudoti turimas galimybes ir kaip apsisaugoti nuo grėsmių jos pačios aplinkoje.

Pradedant rengti strategiją būtina juos sugrupuoti, taip atliekamas organizacijų konkurencinės pozicijos ūkio šakoje nustatymas. Kai rinkoje konkuruoja daug skirtingų konkurentų, geriausiai juos klasifikuoti pagal M. Porter strateginių konkurentų grupių matricą (žr. 3 pav.).

R. Jucevičius (1998) apibūdina, kad strateginė grupė – tai konkurentai, naudojantys panašias konkurencines priemones ir rinkoje užimantys panašią padėtį. Šaka gali turėti vieną strateginę grupę. Tai atsitinka, kai visų ūkio šakos pardavėjų strategija yra panaši. Šaka taip pat gali turėti tiek strateginių grupių, kiek joje yra konkurentų.



3 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį (raidėmis pažymėti atskiri sąlyginiai konkurentai)

Šaltinis: Jucevičius R. (1998).

Strateginių konkurentų grupių išskyrimas yra svarbus, bet nepakankamas konkurentų analizės metodas. Konkuruoti paprastai tenka su konkrečia firma, naudojant skirtingą strategiją, nors ji gali priklausyti ir tai pačiai strateginei grupei.

Klestinčios organizacijos analizuoja savo konkurentus labai dėmesingai. Jos siekia suprasti jų strategiją, sekti jų veiklą nustatyti jų pranašumus bei trūkumus, numatyti tolimesnius žingsnius. Organizacijai svarbu būti informuotai apie konkurentų veiksmus, nes tai jai padeda nustatyti konkurencijos būdus.

Paprastai kuo artimesnės yra strateginės grupės brėžinyje, tuo didesnė konkurencija tarp verslo dalyvių. Organizacijos ar jų strateginės grupės paveiksle toli nutolusios viena nuo kitos, beveik nekonkuruoja tarpusavyje¹⁰.

Šaka – tai konkretus verslas, kuriame yra organizacija. Jei organizacija ne tuo laiku atsidurs ne toje šakoje, kad ir geriausia jos vieta ten būtų, jai nesiseks. Todėl privalu stebėti šakos dinamiką ir jos ateities trajektoriją. Vis dažniau lyderiais taps tos organizacijos, kurios ne vien optimizuosios šakoje, bet iš esmės performuos ir iš naujo apibrėš tą šaką. Šakos struktūra nėra fiksuota ir yra laisva judėjimui, svarbu pasistengti formuoti konkurencijos pobūdį, perimti organizacijos likimo valdymą.

1.3.2. Vidinės aplinkos veiksniai

Įmonės vidinė analizė yra vienas iš organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdų. Ši vidinio profilio analizė išskiria keturias sritis: finansų ištekliai, marketingo ištekliai, organizaciniai bei techniniai ir darbo ištekliai.

Finansiniai ištekliai dažnai rodo, kuriomis galimybėmis organizacija gali pasinaudoti. Labai svarbu yra tinkamai įvertinti organizacijos finansinę būklę. Esamosios finansinės ataskaitos naudojamos finansiniams ištekliams įvertinti. Šios ataskaitos rodo raidos perspektyvą. Paprastai manoma, kad praeities elgesys lemia dabartinį pajėgumą ir laukiamą ateitį. Jeigu organizacija turi abejotiną finansinę ataskaitą, neįmanoma daryti objektyvių finansinių išvadų. Įvertinant įmonės finansinę būklę, naudojami pelno (nuostolio) ataskaita ir balanso informacija.

Techniniai ištekliai yra materialiniai elementai naudojami produktų gamyboje. *Organizaciniai ištekliai* susiję su organizacijos struktūra ir kultūra. Nors daugelis išteklių yra susiję su šiais dviem veiksniais, tačiau gilesnė analizė apima vietos, gamybinių pajėgumų, ryšio su tiekėjais, atsargų kontrolės struktūros, įvaizdžio ir darbo išteklių tyrimą. Analizuojant prekybinę įmonę, gamybiniai pajėgumai nėra reikšmingi.

Kiekvienai organizacijai svarbu tinkamai įvertinti organizacijos vietą. Prekybinėms įmonėms labai svarbu pasirinkti lengvai prieinamą vietą, kuri stiprintų įmonės įvaizdį ir galimybę pritraukti vartotojus į savo tikslinę rinką. Ne mažiau svarbu palaikyti gerus ryšius su tiekėjais, kurie gali būti ir įmonės kreditoriais.

Norint įmonei efektyviai dirbti, privalu turėti atsargų kontrolės sistemą – tai prekių užsakymo, laikymo bei naujų užsakymų nustatymo būdas. Ši sistema reikalinga tam, kad nuolat informuotų, kurios prekių grupės įmonėje yra per daug, kurių trūksta.

¹⁰ Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

Kad organizacijoje vyktų efektyvus ir našus darbas, būtina suformuluoti organizacijos struktūrą. Organizacijos struktūra vaizduoja valdžios pasiskirstymą, informacijos srautus, padeda tarnautojams atlikti jų pareigas.

Organizacijos įvaizdžio įvertinimas yra sudėtingas, tačiau ne mažiau svarbus vidinio profilio analizės elementas. Geras vardas, yra vienas konkurencinių pranašumų, nes gali skatinti pirkėjus rinktis įmonės produktus, o ne konkurentų.

Vertinant *darbo išteklius*, svarbu pabrėžti, kad organizacijos darbuotojai yra didžiausias jos turtas. Apibūdinant darbo išteklius, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų skaičių ir kvalifikaciją, bei organizacijos struktūrą, kuri nulemia darbų pasiskirstymą įmonėje. Organizacijai svarbu nuolat vertinti darbuotojų nuotaikas ir darbo santykius. Darbuotojų kaita, pravaikštų bei pavėlavimo lygis yra suprantamiausi personalo nuotaikų rodikliai. Organizacija, analizuodama savo darbo išteklius, privalo atsižvelgti į taikomą darbo apmokėjimo sistemą tiek vidiniu bei išoriniu požiūriu. Vidinis požiūris: atlyginimas nustatomas pagal darbo našumą konkrečioje organizacijoje. Išorinis požiūris: atlyginimas nustatomas atsižvelgiant į darbo užmokestį panašiose organizacijose. Organizacijoje taikomos skatinimo formos ir būdai rodo požiūrį į darbuotojus. Geriausi darbdaviai nėra organizacijos mokačios didžiausius atlyginimus, o yra tie, kurie gerbia savo darbuotojus, domisi jų darbu ir nori juos toliau išlaikyti savo organizacijoje.

Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie įmonės galimybes ir galimas kliūtis, tikslinga atlikti SSGG (SWOT) analizę. SSGG (SWOT) analizė arba perspektyvų tyrimas – tai įmonės veiklos ir susiklosčiusių aplinkos veiksnių tyrimas, norint nustatyti, kurios yra palankios ar nepalankios numatytam tikslui pasiekti. Ši procedūra dažnai taikoma prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus, vertinant juos atsižvelgus į tikslus¹¹ (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

SSGG (SWOT) matrica

SS (SW) GG (OT)	STIPRIOSIOS PUSĖS Surašomos organizacijos stipriausios savybės (jėgos)	SILPNOSIOS PUSĖS Surašomos organizacijos silpnosios savybės
GALIMYBĖS –G (O) Surašomos galimybės	SG (SO) STRATEGIJOS Įmonės stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti	SG (WO) STRATEGIJOS Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis
GRĖSMĖS – G (T) Surašomi galimi pavojai	SG (ST) STRATEGIJOS Stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti	SG (WT) STRATEGIJOS Silpnųjų firmos savybių stiprinimas

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998).

¹¹ Maščinskienė J., Kuvykaitė R. (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 T. Kaunas: VDU.

Pagrįstas organizacijos stiprybių ir silpnybių derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas.

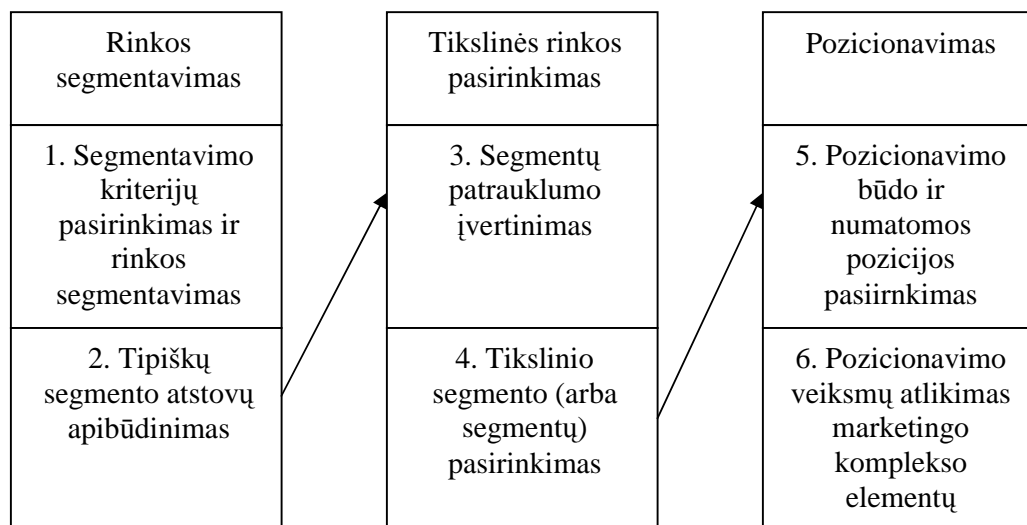
Akivaizdu, kad kiekvienos konkrečios organizacijos SSGG (SWOT) analizė yra savita. Svarbiausia – realiai vertinti savo paties ir konkurentų stiprybes ir silpnybes. Apibendrinant būtina paminėti, jog SWOT analizės metodas dažnai naudojamas renkantis marketingo strategiją rinkoje, nes jis padeda atlikti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

1.4. Bendrosios marketingo strategijos

Šiuolaikinės įmonės strategija yra misijos ir įmonės tikslų atspindys, todėl marketingo strategija turi užtikrinti įmonės tikslų ir strategijos, numatytos misijos rėmuose, įgyvendinimą. Marketingo strategija ne tik turi atitikti įmonės strategiją, bet kartu turi tenkinti konkrečius kitų funkcinių įmonės padalinių poreikius.

Įmonei formuojant marketingo strategiją pirmiausia reikia priimti sprendimą kokius vartotojų segmentus turi tenkinti produktas, kadangi visiems įtikti neįmanoma. Rinkos segmentavimas tampa svarbiu veiksniu siekiant sukurti pozicionavimo strategiją, kuri užtikrina efektyvų lėšų bei kitų resursų panaudojimą.

Kaip teigia S. Urbonavičius ir R. Ivanauskas (2003) yra trys bendrosios marketingo strategijos formavimo etapai: rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas ir pozicionavimas (žr. 4 pav.)



4 pav. Bendrosios marketingo strategijos kūrimo nuoseklumas (modifikuota pagal

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W. 2001)

Šaltinis: Urbonavičius, S. Ivanauskas, R. (2003).

Siekiant iširti vartotojų grupes, jų elgseną ir požiūrį į prekes, vienas svarbiausių žingsnių yra rinkos segmentavimas¹². Rinkos segmentavimas - tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus. Atlikti rinkos segmentavimą – vadinasi išspręsti vartotojų tipologijos, arba klasifikavimo pagal požymius, uždavinį. Identifikavus segmentus, įmonei lengviau pasirinkti kokius segmentus ji gali aptarnauti. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes prie vartotojų poreikių, o tai savo ruožtu prisideda prie konkrečių prekių konkurencingumo ir pardavimo apimtys didinimo rinkoje.

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

Geografinis segmentavimas nurodo populiacijos gyvenamą vietą. Daugelis įmonių šiandien kuria regionines rinkodaros programas – savo produktus reklamą, pardavimo rėmimą pritaikydamos pagal atskirų regionų, miestų ir netgi mikrorajonų poreikius; kitos mėgina rasti naujų teritorijų ir įsitvirtinti jose¹³.

F. Brassington, S. Pettitt (2003) teigimu, *demografinis segmentavimas* apima daugumą populiacijos struktūros aspektų, įtraukiant tokius pastovius faktorius kaip gyventojų amžius, lytis, rasė, profesija. Demografinis segmentavimas apima gyvenamosios vietos kaitą, augančius vartotojų lūkesčius, populiacijos permainas, kurios kuria naujas galimybes rinkoms, ypatingos įtakos tam turi šeimos struktūra bei gaunamos pajamos.

Visi demografiniai faktoriai turi didelės įtakos pirkimui. Skirtingo amžiaus žmonės perka ir vartoja ne vienodas prekes. Vartotojo išsilavinimo lygiu ir užimamomis pareigomis taip pat galima remtis išskiriant rinkos segmentus. Išsilavinę ir aukštas pareigas užimantys žmonės perka brangesnes prekes. Dauguma įmonių rinką skirsto pagal žmogaus lytį. Tai būdinga daugumai verslo įmonių, kurie prekiauja kosmetika, drabužiais, avalynę ir kt. Jos perka prekes ne tik sau, bet ir kitiems šeimos nariams. Vartotojai į grupes taip pat gali būti skirstomi pagal pajamas. Geriausia rinką segmentuoti pagal šeimos gaunamas pajamas, tenkančias vienam asmeniui. Šis aspektas svarbus tuo, kad šeimos pajamų lygis įtakoja vartojimo struktūrą.

Psichografinis segmentavimas – tai pirkėjų skirstymas į grupes pagal jų socialinę klasę, gyvenimo būdą ar asmenines savybes. Priklausimas vienai ar kitai socialinei klasei veikia tam tikrų prekių pasirinkimą. Nemažai bendrovių kuria gaminius ar paslaugas specialiai tam tikroms socialinėms klasėms, suteikdamos savo produktams tokias savybes, kurios šioms klasėms būtų patrauklios. Segmentavimas pagal gyvenimo būdą yra atliekamas naudojant tradicinius arba kuriant

¹² Maščinkienė J., Kuvykaitė R. (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 T. Kaunas:VDU

¹³ Kotler P.; Armstrong G.; Sounders J.; Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.

specialius tam tikriems vartotojams pritaikytus metus. Segmentavimas pagal gyvenimo būdą yra daugiadimensinis, todėl labai aiškiai apibūdina vartotojus¹⁴.

Segmentavimas pagal vartotojų elgseną – tai rinkos skaidymas į pirkėjų grupes pagal jų informuotumą apie prekę, požiūrį į ją, prekės naudojimą arba atsiliepimus apie prekę. Vartotojus galima skirstyti pagal vartojimo dingstis, pagal tai, kokios naudos jie tikisi turėti iš produkto, pagal vartojimo statusą ir vartojimo intensyvumą.

Segmentavimas pagal dingstis vartoti prekę – vartotojo apsisprendimas įsigyti prekę, jos įsigijimas ir pasinaudojimas ja. P. Kotler (2003) teigia, kad labai veiksminga segmentuoti pirkėjus pagal naudą, kurią jie nori turėti iš produkto. Segmentuojant pagal naudą, reikia išskirti pagrindines produktų klasės savybes, kurių ieško vartotojai, rasti tuos vartotojus ir nustatyti prekių rūšis, kurios teikia tą naudą.

Taip pat rinkas galima skaidyti į vartotojų grupes, kurie naudoja produkto nedaug, vidutiniškai ir gausiai, taip apsprendžiamas vartojimo intensyvumas. Vartotojo statusas nustatomas kai rinkos skirstomos į tokius vartotojų segmentus: nevartojančius prekęs, buvusius vartotojus, potencialius vartotojus, vartotojus naujokus ir nuolatinius vartotojus.

Segmentavimas suteikia įmonei galimybę išvelgti, kurios rinkos yra pelningos¹⁵. Atlikus segmentavimą įmonė turi pasirinkti vieną ar keletą tikslinių rinkų. Kiek jų pasirinkti priklauso nuo įmonės išteklių, kiekvieno segmento svarbumo bei konkurencijos lygio. Atlikus segmentavimą nustatoma tikslinė rinka.

1.4.1. Marketingo komplekso strategijos

Šiuolaikinė įmonė, norinti išlikti konkurencingoje verslo aplinkoje, turi sugebėti prisitaikyti prie kintančios rinkos – ji turi pažinti savo vartotoją, jo poreikius ir stengtis kuo geriau juos patenkinti¹⁶. Marketingo koncepcija besiremiančios įmonės tikslas – patenkinti vartotojų poreikius ir taip gauti maksimalų pelną. Tad marketingo veiksmų centras – vartotojas ir jo poreikiai. Tenkindama šiuos poreikius, įmonė sprendžia klausimus susijusius su preke, jos kaina, pateikimu pirkėjui ir rėmimu. Šios keturios sprendimų grupės laikomos pagrindiniais marketingo komplekso elementais.

Marketingo kompleksas – tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, naudojamų vartotojų poreikiams tenkinti ir firmos tikslams pasiekti. Kiekvienas marketingo komplekso elementas apima daug sprendimų.

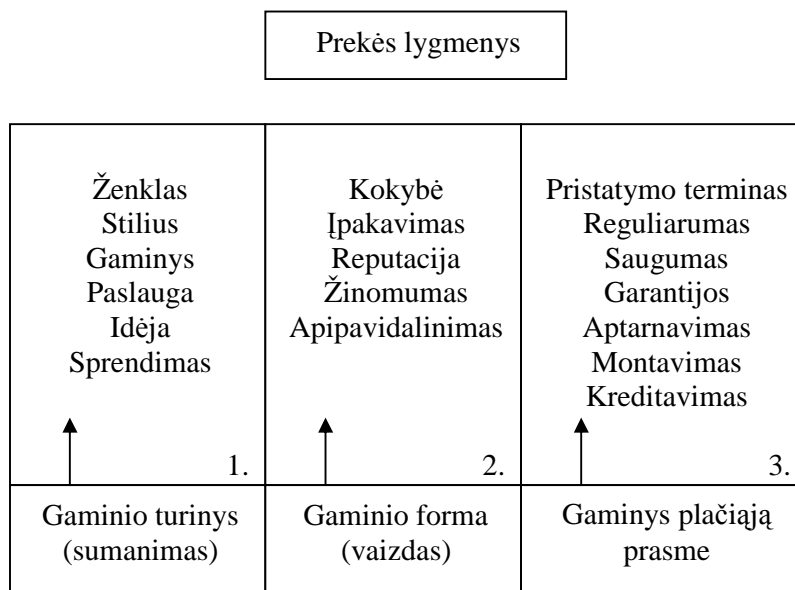
¹⁴ Kotler P.; Armstrong G.; Sounders J.; Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.

¹⁵ Brassington F.; Pettitt S. (2003). *Principles of marketing*. Harlow (England):Prentice Hall.

¹⁶ Žvirelienė, R. (2002). Ryšių marketingo genezė. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija.

Vienas svarbiausių marketingo komplekso elementų – *prekė*. Produktas yra verslo ašis. Visi pardavėjų atliekami sprendimai produkto atžvilgiu turi didelės įtakos bendrai organizacijos būsenai¹⁷. Tad, produkto strategijų parinkimas yra vienas svarbiausių įmonės vadovo uždavinių.

Produktas marketinge - tai ne tik daiktinę formą turintys gaminiai, bet ir paslaugos, idėjos, fizinis bei protinis darbas, t.y., viskas, ką galima parduoti. Prekė – tai mainų objektas, turintis kompleksą fizinių ir funkcinių savybių, siūlomas rinkai tam tikriems poreikiams tenkinti. Marketingo komplekso elementas prekė suprantamas ne tik kaip veiksmai ir sprendimai, susiję su prekės sukūrimu ir gamyba, bet ir jos dizaino, įpakavimo, pavadinimo, prekinio ženklo, kokybės ir kitus klausimus (žr. 5 pav.).



5 pav. Prekės sudėties lygmenys

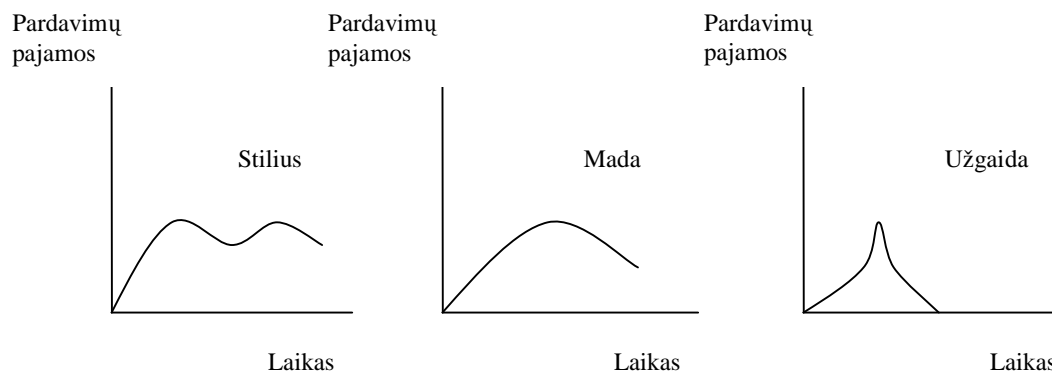
Šaltinis: Pranulis, V. ir kt. (2001).

Kiekvienas naujas produktas turi būti identifikuojamas, t.y., jam turi būti suteikiamas prekinis ženklas. Kai kurių analitikų nuomone, prekės ženklas yra pats svarbiausias bendrovės turtas, išliekantis gerokai ilgiau nei negu konkretūs produktai ar pati įmonė. Kiekvienas populiarus prekinis ženklas turi ištikimus vartotojus.

Vadovaujantis prekės gyvavimo ciklo koncepcija galima apibūdinti produktų klasę, rūšį, prekės ženklą. Kiekvienu atveju produkto gyvenimo strategija taikoma skirtingai. Pavyzdžiui, produkto ženklo gyvavimo ciklas gali kisti sparčiai dėl besikaičiančių konkurentų išpuolių. Produkto gyvavimo ciklo koncepcija taip pat yra taikytina stiliui, madai ir užgaidai. *Stilius* yra esminis ir išskirtinis raiškos būdas.

¹⁷Brassington F.; Pettitt S. (2003). Principles of marketing. Harlow (England): Prentice Hall.

Kai stilius yra sukuriamas jis gali gyvuoti per kelias kartas, ateidamas į madą ir tapdamas nebemadingu. *Mada* – tai dabartiniu metu pripažintas ar populiarus tam tikros srities stilius. Mados formuojasi lėtai, kuri laiką būna populiarios, o po to pamažu išnyksta. Vienadienė mada greitai ateina, entuziastingai sutinkama, sparčiai pasiekia populiarumo viršūnę ir bematant išnyksta. Vienadienės mados trunka neilgai sulaukia riboto sekėjų skaičiaus. Vienadienės mados yra patrauklios žmonėms, ieškantiems ryškesnių emocijų, trokšantiems išsiskirti iš kitų. Šios mados nepatenkina ilgalaikių poreikių ir ilgai rinkoje neišsilaiko¹⁸.



6 pav. Stiliaus, mados ir vienadienės mados egzistavimo laikas ir pardavimo pajamos.

Šaltinis: Kotler, P. ir kt. (2003).

Produkto ciklo gyvavimo koncepcija yra naudingas metodas produktams ir rinkoms apibūdinti. Tačiau reikia būti atsargiems pagal šią koncepciją prognozuojant produkto sėkmę ir kuriant produkto strategiją. Praktiškai labai sunku prognozuoti kokios bus pajamos kiekviename ciklo etape, taip pat kiekvieno etapo trukmę. Nepaisant to, stiliaus ir mados požymiai yra labai svarbūs siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Neretai stiliaus ar mados „besivaikantys“ vartotojai yra pelningiausiai ir lojaliausiai įmonės klientais.

Įvedant naują prekę į rinką taikomos šios marketingo strategijos: *greito nugriebimo strategija* (numato didelę prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas, nes vartotojai nėra informuoti apie produktą, įmonė siekia gauti maksimalų pelną), *lėto nugriebimo strategija* (reiškia didelę prekės kainą ir mažas rėmimo išlaidas, vartotojai žino produktą, jiems nebaisi didelė kaina, rinkoje konkurencija maža), *greito įsiskverbimo strategija* (numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas, efektyvi nedaug informacijos apie produktą turintiems ir jautriems kainai vartotojams), *lėto įsiskverbimo strategija* (numato nedidelę prekės kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ši strategija

¹⁸ Kotler P.; Armstrong G.; Sounders J.; Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.

naudojama tada, kai rinka yra talpi, joje vyksta konkurencija, vartotojai apie prekę yra informuoti, tačiau pasirengę ją įsigyti už nedidelę kainą).

Įsiskverbimo strategijos turi ir rizikos faktorių. Kartais įmonėms nepavyksta užimti numatytos rinkos dalies arba kai visa rinka pasirodo besanti mažesnė nei tikėtasi. Mažinant kainą dar labiau sumažėja kiekvienos prekės pelnas, tačiau buvusi pajamų lygį galima išlaikyti plečiant vartotojų ratą. Kainos didinimas gali iššaukti neigiamą vartotojų reakciją. Nusprendus nekeisti kainos, prekių pardavimą tenka didinti kitokiomis marketingo priemonėmis.

Vartotojui visos prekės patenka per mainų procesą, o santykis, kuriuo prekės yra mainomos vienos į kitas, vadinama kaina.

Viso prekinio ūkio pagrindinis reguliatorius yra kaina, nes jai tarpininkaujant vyksta mainai. Gamyba vyksta remiantis paklausa, o tai nulemia prekių kainų svyravimas. Prekės gamybą mažinti ar didinti nurodo rinkos kainos lygis. Taigi pasiūlos ir paklausos dėsnis yra pagrindinis kainų ir rinkos mainų dėsnis. O pasiūlą pritaikyti prie paklausos padeda kainų mechanizmas.

V. Pranulio (2001) pateikiamas kainos apibrėžimas pakankamai aiškus ir logiškas:

Kaina – tai rinkodaros komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymu ir keitimu.

Įmonei, kuri siekia pelningai parduoti savo prekes ar paslaugas ir konkuruoti rinkoje, neužtenka žinoti tik kainų nustatymo metodus. Įmonė turi turėti aiškius savo tikslus, turi įvertinti situaciją rinkoje bei visus veiksnius, turinčius įtakos kainos nustatymui. Kai visa tai būna apjungta ir įvertinta, tada yra nustatoma kainų strategija. Kainų strategija turi būti susieta su kitais rinkodaros komplekso elementais – preke, paskirstymu ir rėmimu. Kainų strategija yra glaudžiai susijusi su rinkodaros strategija, todėl kiekvienu konkrečiu atveju numatoma ir galima kainų strategija.

Čeikauskienės M., bei Jakubausko D., nuomone pirkėjas mažiau jautrus kainai, kuo labiau jis sieja su gera kokybe. Kokybė yra siejama su geromis fizinėmis produkto savybėmis, atitikimu madai, geru įpakavimu, vartojimo ar naudojimo, aptarnavimo prieš ir po pardavimo kokybiniais parametrais¹⁹.

Kainos ir kokybės strategija – tai tokia marketingo strategija, kai kaina nustatoma atsižvelgiant į užimamą kainos ir kokybės poziciją. Galimi devyni kainos ir kokybės strategijos variantai, kurie pateikiami 7 paveiksle.

¹⁹ Tijūnaitienė, R., Mikalauskiene, A., Vekterytė, M. (2002). Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiajame ir vidutiniame versle. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konkurencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija.

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

7 pav. Kainos ir kokybės strategijos variantai.

Šaltinis: Virvilaitė, R., Valainytė, I. (2000).

Išanalizavus galimas kainos strategijas, galima išskirti šiuos pagrindinius paklausos kitimo dėsningumus, kiek tai susiję su kainodara. Dažniausiai esant didesnei prekės kainai, šios prekės paklausa mažėja, t.y., mažėja parduodamų prekių kiekis. Tačiau toks dėsningumas būdingas esant vienodoms rinkos sąlygoms. Vienas iš svarbiausių veiksnių įtakančių prekės kainą yra jos konkurencingumas. Akivaizdu, kad iš kelių identiškų prekių, kurių kaina vienoda, pirmiausiai bus parduota ta, kuri turi geresnes vartojamąsias savybes.

Įmonė įvertinusi paklausą, kaštus ir konkurentų prekių kainas, pasirenka vieną iš galimų kainos nustatymo metodų. Apibendrinant įvairius literatūros šaltinius galima išskirti dažniausiai naudojamus kainos nustatymo metodus, orientuotus į kaštus, paklausą, konkurentus²⁰.

Naudodama į *kaštus orientuota strategija* įmonė prekės kainą gali nustatyti keliais variantais, vienas iš jų kaštai ir antkainis. Įmonė turi rasti tam tikrą dviejų veiksnių balansą: kiek už tą prekę norėtų sumokėti pirkėjas ir kokie įmonės kaštai tai prekei pagaminti. Kainos nustatymas remiantis šiuo metodu gali būti pagrįstas lūžio taško suradimu, kada remiamasi tam tikra hipotetine schema, rodančia bendrųjų gamybos kaštų, bendrųjų pajamų ir parduodamo prekių kiekio ryšį.

Jei įmonė vadovaujasi į *paklausą orientuota strategija*, ji nustatydamą prekės kainą remiasi ne gamybos kaštais, o suvokiama verte, kurią ši prekė teikia vartotojams. Kainos lygio pagrindas nustatomas pagal tai, kaip vartotojai priima, suvokia prekę, kokią reikšmę jai teikia savo vaizduotėje. Vartotojų vertinimai priklauso nuo subjektyvaus psichologinio pasitenkinimo, gaunamo vartojant prekę.

Į *konkurentus orientuota strategija* – tokia produkto kainos strategija, kai įmonė remiasi savo konkurentų kainomis. Įmonė kainą savo prekei nustato tokią pat, mažesnę arba didesnę, kokias

²⁰ Staponkinė J., Palumickaitė J. (2002). Firmos ekonominės strategijos samprata. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.

nustatė analogiškoms savo prekėms konkurentai²¹. Įmonė, naudodama šią strategiją turi numatyti visus galimus konkurentų atsakomuosius veiksmus.

Kainos nustatymas netgi prekei realizuojamai vidaus rinkoje yra pakankamai sudėtinga problema. Dažnai yra pasikliaujama intuicija ir klaidų keliu. Ši problema tampa dar sudėtingesnė tarptautinėje rinkoje. Kainos, ir ypač pelnas, labai priklauso nuo valiutos keitimo kurso, bazinės kainos apskaičiavimo rodiklių, ir nuo tarpininkų, kurių veiksmus ne visada įmanoma kontroliuoti ir valdyti.

Užsienio prekybiniai partneriai yra labiau suinteresuoti palaikyti aukštas prekių kainas, kurios leidžia gauti didesnę pelno dalį nedidinant apyvartos apimčių. Šiuo požiūriu yra prasminga laikytis kietos kainų užsienio rinkoje politikos. Vienas iš gerai žinomų kainos išsaugojimo būdų yra *kartelis*. Kartelis – tai vienodus gaminius gaminančių bendrovių pastangų suvienijimas siekiant išsaugoti konkurencinį pajėgumą.

Kitas marketingo komplekso elementas yra *paskirstymas*, kuriam priskiriami sprendimai ir veiksmai, kai organizuojamas fizinis prekės judėjimas iš gamybos įmonės pas vartotoją. Paskirstymo būtinumas kyla dėl atotrūkio, kuris yra tarp prekių gamybos ir vartojimo vietos, laiko, kiekio ir kokybės. Prekes gaminančios įmonės yra daugiau ar mažiau nutolusios nuo vartotojų, todėl būtina šį neatitikimą pašalinti ir priartinti prekę prie jos pirkėjo.

Vidaus rinkoje skiriamos trys prekių paskirstymo strategijos:

1. *Intensyvaus paskirstymo strategija* vadovaujasi gamintojas, kuris pateikia savo prekes vartotojui per kuo didesnę prekybos tarpininkų skaičių. Gamintojas siekia paskleisti savo prekių asortimentą daugelyje rinkos vietų, kad prekių paskirstymo padengimo rodiklis ir tankis būtų maksimalūs.
2. *Atrankinio paskirstymo strategija* gamintojas pagal tam tikrus kriterijus apriboja tarpininkų, kuriems parduoda savo prekes skaičių. Taip paskirstomos tik periodiškai ir retai perkamos, atidžiai atsirenkamos prekės. Šios strategijos tikslas – įpratinti pirkėjus gamintojo prekių ieškoti tik tam tikro tipo parduotuvėje, taip formuojant gamintojo ir jo prekių įvaizdį.
3. *Išskirtinio paskirstymo strategija* apibūdinama, kaip išskirtinių teisių suteikimas vienam prekybos tarpininkui prekiauti tik to gamintojo prekėmis. Tokia strategija taikoma brangioms, techniškai sudėtingoms prekėms.

Atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijos reikalauja labai rūpestingai ir apgalvotai pasirinkti prekybos įmones. Gamintojai neretai taiko tam tikrus atrankos kriterijus, siekdami pasirinkti tinkamus tarpininkus. Vieni svarbiausių kriterijų yra tarpininko finansinis patikimumas,

²¹ Staponkinė J., Palumickaitė J. (2002). Firmos ekonominės startegijos samprata. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.

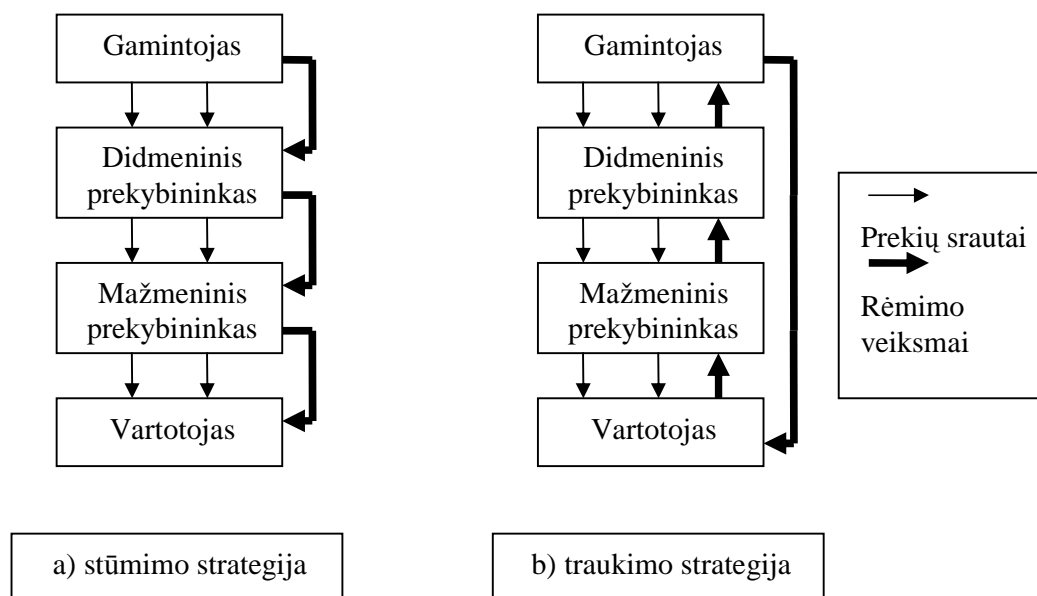
aptarnaujamo rajono tinkamumas, asortimento formavimo politika, pardavimo potencialas²². Gamintojai skiria didelį dėmesį tarpininko pasirinkimui, nes būtent tarpininkai populiariau gamintojo produkciją. Tokiu būdu paskirstymo kanalas tampa sąlyginiu rėmimo elementu, padedančiu formuoti visuomenės požiūrį į produktą, o tuo pačiu ir į gamintoją.

Rėmimas – marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, kuriais numatytos asmenų grupės informuojamos ir skatinamos pirkti²³.

Šiandien rinkoje nepakanka turėti gerą prekę ar paslaugą, siūlomą nors ir už nedidelę kainą. Didelių pastangų reikia ryšiams su vartotojais suderinti, jiems formuoti, juos įtikinti ar paskatinti pirkti.

Literatūroje minimos dvi tipiškos rėmimo strategijos (žr. 8 pav.):

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



8 pav. Rėmimo strategijos

Šaltinis: Pranulis V. ir kt. (2001).

Rėmimo strategijos pasirinkimo prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė numato užsiimti tokia veikla. Traukimo strategija atsiperka per ilgesnį laikotarpį, nes turi praeiti nemažai laiko kol pirkėjai susidomi preke ir pradeda ją pirkti. Tik tada mažmenininkai prekybininkai ima dažniau ar didesnėmis partijomis užsakinėti prekę iš didmeninių prekybininkų, vėliau – šie iš gamintojo. taigi

²² Mackevičius, V., Vengrauskas, V. (1992). *Komercijos pagrindai*. Vilnius: Leidybos centras.

²³ Kotler P.; Armstrong G.; Sounders J.; Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.

traukimo strategijos atveju reikia investuoti nemažai lėšų, kurios atsiperka tik per ilgą laikotarpį. Tačiau ši strategija yra palyginus saugi, nes nukreipta į galutinį vartotoją. Jos poveikis nepradingsta net ir tada jei tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones.

Stūmimo strategijos atveju artimiausioje paskirstymo kanalo grandyje esančių pirkėjų-tarpininkų yra kur kas mažiau negu galutinių vartotojų paskirstymo sistemos pabaigoje. Todėl rėmimo veiksmai dažnai esti mažesnio masto ir pigesni. Strategija yra orientuota paveikti artimiausią paskirstymo sistemos grandį, toliau iniciatyvą perleidžiant prekes įsigijusiems tarpininkams, nuo kurių veikslių priklausys prekių realizavimas tolesniems tarpininkams ir galutiniams vartotojams. Šios strategijos atveju visi paskirstymo dalyviai turi naudoti jiems prieinamus rėmimo būdus, tad iškyla nepakankamų pajamų gavimo rizika. Stūmimo strategija pasyvesnė, tačiau ji nereikalauja tiek daug pradinių investicijų, tad dažnai ją naudoja įmonės, kurios negali skirti pakankamai išteklių rėmimui.

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

1.4.2. Pozicionavimo strategija

Šiuolaikinėje marketingo teorijoje pozicionavimas laikomas ypač svarbiu dalyku. Marketingo literatūroje pozicionavimas vadinamas „marketingo strategijos branduoliu“, „modernaus marketingo šerdimi“ ir pan. Pozicionavimas – tai idėja, padedanti spręsti sudėtingą problemą, kaip būti išgirstam informacija perkrautoje visuomenėje. Pozicionavimo strategiją privalo naudoti įmonės, kurios nori pirmauti „žaidime“. Šiandieninė rinka nebereaguoja į strategijas, tikusias praeityje. Tiesiog yra per daug produktų, per daug bendrovių, per daug rinkos triukšmo. Pagrindinis pozicionavimo principas yra ne sukurti ką nors naujo ir originalaus, bet manipuluoti tuo, kas jau yra sukurta²⁴.

A. Ries, J. Trout (2005) teigimu, *pozicionavimas* – tai metodas, padedantis įvertinti ir surasti savo ir konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų produkto konkurencingumą rinkoje. Pozicionavimas – tai, kaip veikiate potencialaus pirkėjo mintis. Pagrindinis pozicionavimo principas yra sukurti ne ką nors naujo ir originalaus, bet manipuluoti tuo, kas mintyse jau yra, ir pakeisti egzistuojančius ryšius.

P. Kotlerio (2003) nuomone, pozicionuoti būtų galima pagal: 1) vartojimą, 2) vartotoją 3) vartotojo ir prekės sąveiką, 4) remiantis tiesioginiu palyginimu. Vienu atveju stengiamasi pabrėžti kokią nors prekės savybę ar jos teikiamą naudą (pvz. pigi, brangi prekė, aukštos kokybės ir pan.).

²⁴ Ries A.; Trout J. (2005). *Pozicionavimas: kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltijos leidykla.

Kitu atveju, prekė pozicionuojama ne pagal jos pačios, bet pagal pageidaujamus vartotojų grupės bruožus. Tada pabrėžiama, kad prekė skirta „profesionalams“, „šiuolaikinėms moterims“ arba „kiekvienam iš mūsų“. Tokiu būdu ne tik pasakoma, kam skirta prekė, bet sukeliama vartotojų ambicijos, išsiskiriama iš konkurentų siūlančių panašias prekes be adresato. Dar vienas būdas pozicionuoti – pabrėžti ką nors išskirtinio, ką vartotojas gaus vartodamas prekę ar paslaugą. Ketvirtas pozicionavimo būdas remiasi palyginimais. Paprasčiausia lyginti su konkurento gaminiu, bet tai ne visada solidu. Todėl dažnai prekė lyginama su visais neįvardintais konkurentais, visa prekių grupe ar rūšimi. Pozicionavimo kriterijai gali būti prekės kaina, kokybė, taip pat gamintojas, dizainas, nuolaidos, aptarnavimas ir pan.

P. Kotler (2003) pozicionavimo strategiją siūlo rinkti pagal šiuos kriterijus:

- atsižvelgiant į visas produkto savybes iš karto;
- pagal konkrečių produktų savybę;
- pagal vartotojų tipą ir statusą;
- pagal vartojimo būdą;
- pagal produkto kilmę;
- pagal prekinis ženklus;
- pagal konkurentus (produktas priešpriešinamas konkurentams arba atsiribojama nuo konkurentų).

Pozicionuojant labai svarbu sugebėti „išmatuoti“ šio darbo rezultatus, sužinoti vartotojo nuomonę apie prekę. Dažnai yra rengiamos apklausos, kurių metu prašoma balais įvertinti kokių nors kelių konkuruojančių prekių savybę: patogumą, prestižą, patikimumą, modernumą, ar dar ką nors. Jei pozicionuojame ir tuo pačiu lyginame visas prekės savybes iš karto geriausiai įvertinimas susiformuoja supriešinant. Pozicionavimo grafinis vaizdavimas leidžia įmonei išžvelgti neužimtą rinkos dalį, pamatyti savo produkto poziciją tarp kitų prekės grupės narių. Jis taip pat leidžia pasirinkti marketingo veiksmus: ar užimti vietą šalia konkurento, ar kovoti su juo rinkoje, ar įeiti į rinką su nauju produktu, parengtu atsižvelgiant į tikslinio segmento reikalavimus.

1.4.3 Konkurencinio pranašumo kūrimo strategijos

Kiekvieną kompanijos taikoma strategiją būtų galima vadinti jos konkuravimo strategija, nes strategija dažnai tapatinama su įmonės ateities planais. Strategija tai visos įmonės arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti²⁵. Norint sėkmingai vystyti įmonės veiklą ir plėtrą, reikia turėti parengtą stiprią verslo strategiją. Skirtumas tarp stiprios ir silpnos verslo strategijos yra mokėjimas kurti priemones ir priėjimus,

²⁵ Barilaitė, I; Pabedinskaitė A. (2002). Konkuravimo strategijos formavimas.. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.

galinčius užtikrinti solidų konkurencinį pranašumą²⁶. Pabedinskaitės A. ir Žuko R. (2003) teigimu, verslo strategijos, teikiančios tvirtą konkurencinį pranašumą, sukūrimas turi tris aspektus:

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

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

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

I. Barilaitė, A. Pabedinskaitė (2002) pateikia atitinkamus konkuravimo strategijų generavimo koncepcijų pavadinimus – „adaptavimosi išorinėje aplinkoje“, „vidinių išteklių“ ir „bendradarbiavimo ir ryšių“ koncepcijomis.

Konkuravimo strategija apima visus įmonės veiksmus ir priemones vartotojams pritraukti, pasipriešinti konkurenciniam spaudimui ir pagerinti savo poziciją rinkoje. Trumpai tariant, konkuravimo strategija apima visa tai, ką įmonė daro siekdama įgyti konkurencinį pranašumą.

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

- žemų kainų;
- diferenciacijos;
- nišos orientacijos.

Žemų kainų strategija, vertinama kaip pagrindinė biznio strategija, kuria siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jos šerdis – įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentas²⁷. Žemų kainų strategija yra veiksminga konkuravimo priemonė tose rinkose, kur daugelis vartotojų yra jautrūs kainai. Jos tikslas yra įgyti žemų kaštų pranašumą prieš konkurentus ir nustačius žemesnes produktų kainas negu konkurentai,

²⁶ Pabedinskaitė A., Žukas R. (2003). Autoverslo įmonės konkurencinės strategijos formavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.

²⁷ JUCEVIČIUS, R. (1998) *Organizacijos strateginis valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

užkariauti jų rinkos dalį, arba parduoti produkciją tokia pat kaip konkurentų kaina ir gauti didesnį pelną.

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

1. Tiesioginių konkurentų atžvilgiu tokia strategija leidžia gauti didesnį negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti "kainų karą" ir jaustis jame saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo veiksnius, svarbius konkurentui, ir tuo susilpninti jo konkurencingumą; plėsti savo rinkos dalį.
2. Potencialių konkurentų atžvilgiu ši strategija bene patogiausia, kadangi sumažina tokių firmų interesą įeiti į rinką: įėjimo kaštai visuomet yra didesni, o pelnas dėl žemesnių kainų negarantuotas.
3. Pirkėjų atžvilgiu nauda yra dvejopa. Masinis pirkėjas tampa lojalesnis tokią strategiją naudojančiai firmai, o pirkėjų, perkančių dideliais kiekiais ir dėl to turintis didelę derybinę jėgą, įgijimas suteikia tam tikrą saugumą konkuruojant su artimiausiu, panašią strategiją pasitelkusi konkurentu.
4. Tiekėjų atžvilgiu tai kiek kontroversinė strategija, kadangi siekiama ir taupyti įsigijimo kaštus, o antra vertus, dėl įvairiose etapuose gautos ekonomijos galima strategiškai svarbiems tiekėjams mokėti brangiau.
5. Pakaitalų atžvilgiu situacija yra analogiška kaip tiesioginių ir potencialių konkurentų atveju.

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

Sėkminga diferenciacija leidžia įmonei: nustatyti aukštesnę produkto kainą, ir/arba parduoti daugiau produkcijos (nes dėl diferencijuoto produkto savybių yra pritraukiami nauji vartotojai), ir/arba įgyti didesnį vartotojų lojalumą įmonės prekės ženklui (nes kai kuriuos vartotojus stipriai vilioja diferencijuotos produkto savybės)²⁸.

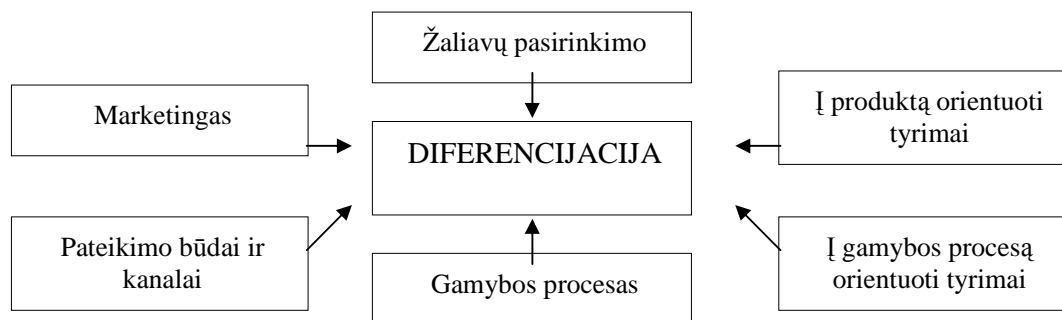
²⁸ Sekliuckienė, J.; Vengrauskas, V. (2001). Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 20 T. Kaunas:VDU.

Diferenciacija negali būti siejama tik su produkto ypatumais, bet turi apimti visą organizacijos ir vartotojų santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami ypatumai – tai susiję su matomomis produkto charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniais. Tai visų pirma dydis, spalva, forma, gamybos technologija ir kita. Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pavyzdžiui, siekis statuso, išimtinumo, individualumo ir kita).

Viena svarbiausių sąlygų, norint sėkmingai diferencijuoti produktą, yra tinkamas vartotojų segmentavimas. Marketingo literatūroje galima rasti įvairių segmentavimo principų. Jie yra skirtingi, imant pagrindu produktą, vartotojus, elgseną. Diferencijuojant produktą labai svarbu įvertinti tokias jo charakteristikas: vientisumą, tinkamumą, kokybę, novatoriškumą.

Diferenciacijos esmė ir tikslas – gauti papildomą naudą firmai. Tačiau tai bus pasiekama per papildomos vertės sukūrimą vartotojui. Šios vertės kūrimas vyksta dviem būdais: arba mažinant vartotojų išlaidas, arba talkinant jam gauti diferencijuotą, vertingesnį produktą. Diferencijuojant produktą labai svarbu įvertinti tokias jo charakteristikas: vientisumą, tinkamumą, kokybę, novatoriškumą. Vadinasi, diferenciacijos veiksmas, siekiant naudoti vartotojui, turi būti susiję su veiksmis, kuriais siekiama naudoti firmai.

9 pav. pavaizduoti pagrindiniai būdai, kaip diferenciacija gali būti pasiekama.



9 pav. Diferenciacijos šaltiniai

Šaltinis: Palubinskas, G. T. (1997).

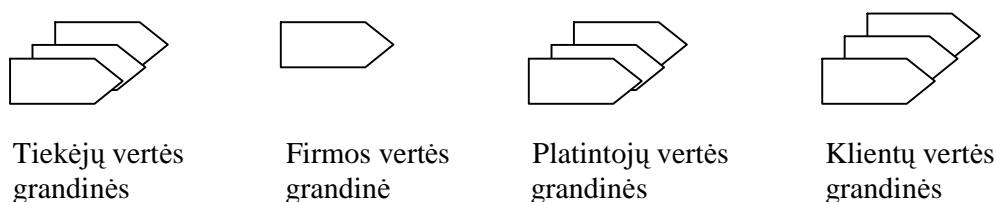
Formuojant diferenciacijos strategiją, svarbu žinoti kokie veiksniai ir kokios produkto savybės didina produkto vertę (naudą): patogumas, naudojimo paprastumas ir universalumas, neekonominių poreikių tenkinimas ir pan. Laikantis bendros diferencijavimo logikos galima būtų išskirti keturis pagrindinius vertės identifikavimo etapus:

1. sukurti veiklos grandinę konkrečiai organizacijai;

2. išsiaiškinti kas kiekviename grandinės etape gali būti unikalumo šaltinis. Čia reikia nustatyti firmos galimybes diferencijuojant produktą, taip pat veiksmus, galinčius sutelkti jiems unikalumą, lyginant su konkurentais;
3. pasirinkti tuos grandinės elementus ir firmos veiksmų aspektus, kurie atrodo perspektyviausi (nustatyti, kur firma turi didžiausias potencialias galimybes diferenciacijai, nuspręsti ką pirmiausia reikia diferencijuoti ir koks unikalumas svarbiausias);
4. susieti organizacijos naudą su vartotojų nauda. Tai yra pasiekama per papildomos vertės sukūrimą vartotojui, kuris gali vykti dviem būdais: mažinant vartotojų išlaidas, padedant jam gauti vertingesnį produktą.

R. Jucevičiaus (1998) nuomone, ne daug naudos duoda pastangos identifikuoti tas vartotojui svarbias ypatybes, kurių firma negali patenkinti arba kurie nėra svarbūs vartotojui. Bandant nustatyti tokias vertes, kurios reikšmingos vartotojui, ir kurias gali realizuoti firma, į problemą verta pažvelgti iš dviejų pusių: vertės-kaštų glūdinčių galimybių ir galimų firmos veiksmų atskiruose jos etapuose.

Vertės sistema leidžia analizuoti konkrečių organizacijos veiklų indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. (žr. 10 pav.)



10 pav. Organizacijos vertės sistema

Šaltinis: Palubinskas, G. T. (1997).

Kiekvienai organizacijai būdinga tam tikra veiklų sistema, kuri sudaro organizacijos veiklos grandinę. Atskirų veiklų indėlis į vertės kūrimą organizacijoje nėra vienodas. Vertės sistema leidžia analizuoti organizaciją, kaip sistemą, apimančią tiekėjus, platintojus ir klientus. Konkurentai gali naudoti tas pačias arba skirtingas vertės sistemas: vieni tiekėjai arba platintojai gali būti geresni už kitus pagal kainas, greitesnes paslaugas, produkto patikimumą. Naudojant geresnių tiekėjų arba platintojų paslaugomis galima įgyti realų konkurencinį pranašumą²⁹. Priklausomai nuo pasitelktos strategijos, firmos skirtingai elgiasi šiuose grandinės etapuose ir įgyja skirtingą konkurencinį pranašumą ar bent sugebėjimus jį suformuoti.

²⁹ Vasiliaskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

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

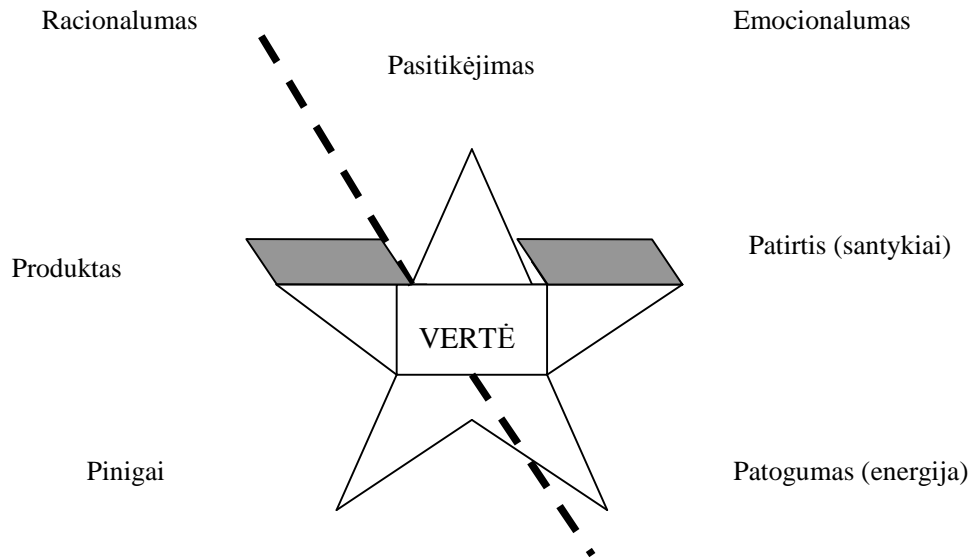
Augant rinkoms dauguma konkurencinių pranašumų sumažėja, atsiranda daugiau pasirinkimo galimybių, dėmesys į kainas didėja, o vartotojų ištikimybė silpsta. Todėl neišvengiamai kyla klausimai, kaip su tuo kovoti, kokias strategijas kurti, kaip įgauti pranašumą, kuri vertintų vartotojas? Vienas iš būdų - pasinaudoti lojalumo (ištikimybės) programomis.³⁰

R. Tījūnaitienė, A. Mikalauskienė, M. Vekterytė (2002) lojalumo programą siūlo, kaip viena iš į klientą orientuotų strategijų kūrimo formų, siekiant jų ištikimumo, kurios kertinis akmuo - papildomos vertės kūrimas, kai pagrindiniai bendrovės pasiūlymai papildomi maloniomis ir patraukliomis paslaugomis, individualesniais ryšiais, kurie atspindėtų kiekvieno kliento ilgalaikių vertybių perspektyvas.

Lietuvoje vietinės rinkos perkamoji galia yra labai maža, todėl įmonės yra priverstos kovoti dėl kiekvieno kliento, siekti jų lojalumo. Klientų lojalumo programomis naudojasi vis daugiau įmonių visame pasaulyje. Įmonių klientų išlaikymo strategija nebėra paremta vien esamų produktų ir paslaugų gerinimu, ji vis dažniau remiasi klientų ištikimybės skatinimo programomis. Didėjantis klientų lojalumas - vienas iš svarbiausių pelno gavimo garantų. Pastaruoju metu vis daugiau įmonių keičia savo požiūrį iš „pardavėjo“ į „pirkėjo“. Tai reiškia, kad norint konfrontuoti klasikinę rinkos dalyvių sutinkamą iššūkį kaip padaryti savo prekes ar paslaugas vertingesnes vartotojui, reikia sudaryti pagrindinių kliento verčių rinkinį. Kompanija „Halmart“ siūlo „vertės žvaigždę“, kuri padalinta į racionaliąją, ir emocinę puses.

R. Tījūnaitienė, A. Mikalauskienė, M. Vekterytė teigia, kad vertė paprastai nusakoma kaip tam tikra lygybė tarp pasitenkinimo arba kokybės ir kainos. Pinigai ir produktas yra aiškiai suvokiami, paremti logika, lengvai paaiškinami, todėl jie priklauso racionaliajai žvaigždės pusei. Tačiau jei vartotojai perka prekes tik dėl jų patrauklios kainos, tai šiai prekei ar paslaugai, tiksliau jų pardavimui gresia rizika, nes tai tęsis tik iki tol, kol konkurentas pasiūlys geresnės kokybės prekę už tą pačią kainą. 11 paveiksle pavaizduotas skirtumas tarp emocinės ir racionalios žvaigždės pusės.

³⁰ Tījūnaitienė, R. Mikalauskienė, A., Vekterytė, M. (2002). Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiajame ir vidutiniame versle. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija



11 pav. Vertės suvokimo žvaigždė

Šaltinis: Tijūnaitienė, R. ir kt. (2002).

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

- Bešališkumas (pasitikėjimas) yra pasitikėjimo, kurį tam tikra prekė užsitarnauja, ir identiteto, kuris leidžia vartotojui pajusti emocinį ryšį, kombinacija;
- Patirtis (santykiai) yra ryšiai, paremti klientų bei ženklų sąveika;
- Patogumas (energija) yra klientų pastangų ir laiko sąnaudos, skirtos įsigyti prekei ar paslaugai.

Į klientą orientuotas lojalumą užtikrinančias strategijas lengviau perpras ir įgyvendins ta bendrovė, kuri pasižymi ryšių kūrimo tradicijomis arba kuri gali sau leisti „švaraus“ starto prabangą, nei jai iš paskos nėra jokios nešvarios praeities, seno mąstymo ir pan. Minėtas strategijas (*didinančias vertę, stiprinančias ryšius, demonstruojančias patikimumą*) įgyvendinti nėra lengva, tačiau pradėjusios veikti jos tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu³¹.

1.7. Marketingo strategijos formavimo modelio parengimas

Lietuvoje spontaniškas verslo valdymas pamažu nueina užmarštin. Dideli reikalavimai verslo valdymui, poreikis priimti efektyvius sprendimus, supratimas kokie procesai įtakoja verslo

³¹ Tijūnaitienė, R. Mikalauskienė, A., Vekterytė, M. (2002). Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiajame ir vidutiniame versle. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija

efektyvumą tampa strategijos kūrimo pagrindu. Kad organizaciją pasiektų tikslą, jos vadovai apie galimybes ir besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai. Strateginis mąstymas bei apgalvotas strateginis valdymas teikia įmonei daug privalumų. Strateginio planavimo procesas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką, racionaliau vertinti firmos galimybes, susikoncentruoti į konkrečius įmonės tikslus, bei imituoti įmonės ateitį. Būtent verslo planavimas sudaro realias prielaidas adekvačiai reaguoti į šias permainas.

Planavimas bendriausia prasme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės šiems tikslams įgyvendinti. Strateginis planavimas – tai procesas, turintis didelį ir nuolatinį poveikį organizacijai bei jos veiklai, numatantis jos ateities plėtros kryptis ir strategijos įgyvendinimo sprendimus.

Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas. Marketingo planavimas visada apjungia du aspektus: aplinkos pokyčių prognozavimą ir šiuos pokyčius atitinkančius marketingo veiksmus. Kadangi marketingo požiūriu svarbiausi yra pasikeitimai rinkoje, marketingo planavime vienas iš reikšmingiausių dalykų yra adekvačių jiems veiksmų sekos numatymas. Strateginis marketingo planavimo procesas numato reikšmingus tikslų siekimo būdus ilgalaikiai perspektyvai. Ilgalaikių tikslų numatymas neišvengiamai reikalauja ištirti dabartinę marketingo situaciją įmonėje, kadangi esama padėtis atskleidžia daugelį trūkumų įmonės veikloje, o taip pat padeda išvelgti ir privalumus, kurie vėliau būna reikšmingi marketingo strategijos rengime.

Šiandien didžiausia problema yra ta, kad marketingas tiesiogine ir perkeltine prasme yra tarsi atskirta sala, nuo bendros įmonės veiklos³². Todėl prieš formuojant marketingo strategiją būtina aptarti įmonės aplinką.

Marketingo strategija negali būti suformuota vakuume. Ji turi atspindėti marketingo tikslus ir būti suderinta su kitomis vykdomomis strategijomis organizacijoje³³.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius pateikiama daug, įvairiausių modelių marketingo strategijai formuoti. Pasirinkta V. Pranulio (2001) marketingo planavimo schema (žr. 6 priede). Tačiau tam, kad atlikti įmonės perspektyvų tyrimą, pirmiausiai būtina ištirti įmonės išorinę (tame tarpe šakos) ir vidinę aplinką, tik tada galima įvertinti visus aspektus ir parengti tinkamą strategiją.

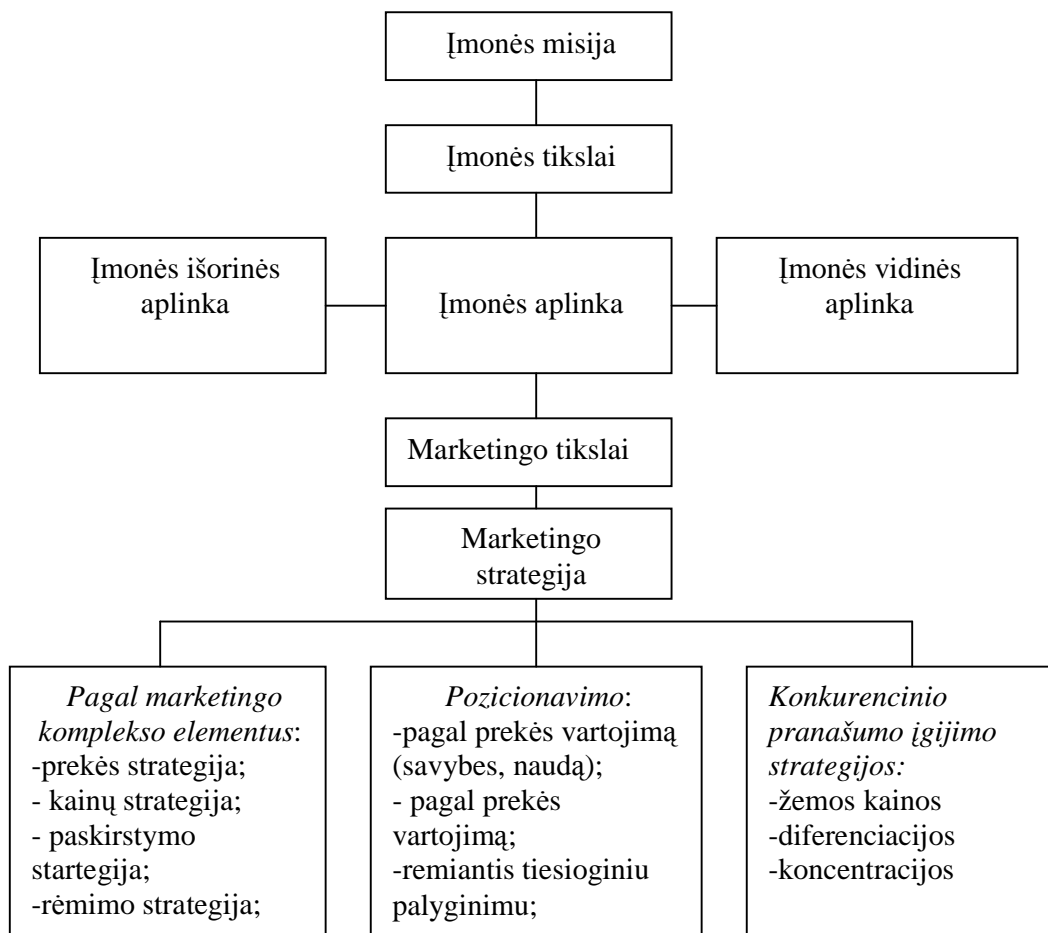
Anot C.K. Prahalad vien tik pastangos pasiekti tai, ką kiti yra jau pasiekę, yra būtina sąlyga norint išlikti “žaidime”, bet tikrosios laimėtojos bus tos įmonės, kurios sugebės sukurti visiškai naujus “žaidimus”. Tam, kad išlaikytų pozicijas rinkoje, įmonė privalo kurti strategiją, remdamasi savo išskirtinėmis kompetencijomis. Jei visi konkuruos su ta pačia kintamųjų aibe, standartai kils, tačiau nei viena organizacija neišsiverš į priekį, kas ir turi būti strategijos pagrindas – sukurti

³² Sutton D.; Klein T. (2003). *Enterprise marketing management: the new science of marketing*. Kanada: Wiley.

³³ Brassington F.; Pettitt S. (2003). *Principles of marketing*. Harlow (England):Prentice Hall.

konkurencinį pranašumą. Neužtenka vyti lyderius, reikia dar dviejų gebėjimų: sugebėti pertvarkyti dabartinę esamą konkurencinę erdvę ir išmokti sukurti visiškai naują erdvę. Todėl rengdama marketingo strategijos formavimo modelį, marketingo strategiją pagal tikslines rinkas pakeičiau į konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas.

Galima pateikti tokius strategijos modelio formavimo etapus. (žr. 12 pav.)



12 pav. Marketingo strategijos formavimo modelis

Šaltinis: parengta autoriaus, modifikuota pagal V. Pranulis ir kt. (2001)

Remiantis šiuo modeliu, formuojant marketingo strategiją reikia realizuoti tokius pagrindinius uždavinius:

- 1) Pirmas žingsnis prieš pradėdant formuoti strategiją, tai suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius.
- 2) Toliau reikia atlikti išorinės aplinkos analizę, kuri apima makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos analizę, bei įvertinti įmonės strateginę būklę.
- 3) Prieš pradėdant formuoti įmonės marketingo strategiją, būtina apibrėžti marketingo tikslus.

- 4) Atsižvelgiant į atliktą vartotojų tyrimą, bei įmonės aplinkos analizę reikia parinkti tinkamą marketingo strateginių alternatyvų derinį.
- 5) Marketingo strategijos formavimas pagal keturis komplekso elementus įgalins įmonę išanalizuoti įmonės produkto, kainodaros, paskirstymo ir rėmimo veiksmų efektyvumą ir įvertinus šias konkrečias strategijas, parinkti optimaliausią marketingo komplekso derinį.
- 6) Pozicionavimo strategijos formavimas, įmonės pozicijos nustatymas rinkoje leis įmonei pasirinkti optimalias strategines veiklos kryptis.
- 7) Paskui įmonės vadovai turi pasirinkti tinkamą strategiją, suformuluojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą – per žemesnę kainą, koncentraciją į vieną ar kitą nišą, diferenciaciją ar šių strateginių alternatyvų derinį.
- 8) Numatyti veiklos ypatumus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyvendinti marketingo strategiją ar strateginių alternatyvų derinį.
- 9) Paskutinis etapas – strategijos įgyvendinimas ir kontrolė, kuriame įvertinama ar pasirinkta strategija buvo tinkamai įgyvendinta. Jei užsibrėžti tikslai buvo pasiekti, tuo ir baigiasi strategijos įgyvendinimas.

Organizacijos vadovų viziją apie tai, ką nori padaryti ši organizacija, kokį vaidmenį ji siekia vaidinti, išreiškia jos *misija*. Kitaip tariant, misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: “Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?”³⁴.

Kuriant įmonės misiją, svarbu išsiaiškinti: kokie vartotojų poreikiai; ką įmonė turi pasiūlyti, kad patenkintume šiuos poreikius; kokius vartotojus norima pasiekti; kokie įmonės konkurenciniai pranašumai; kaip įmonė organizuoja savo veiklą ir pan.

Misijos paskirtis – nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. Konkretesnės veikos gairės apibrėžiamos formuluojant įmonės tikslus. Įmonės *tikslai* – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per numatytą laiką. Įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri nusakyta misijoje. Bet kokios įmonės tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami, pasiekiami bei tarpusavyje palaikyti vienas kitą, t.y. vieno tikslo siekimas neturi trukdyti siekti kito tikslo. Marketingo planavimo pagrindinis taškas yra firmos tikslai, nuo kurių konkretumo ir aiškumo priklauso marketingo planavimo efektyvumas. Atsižvelgiant į firmos tikslus, iškeliami marketingo tikslai. Kiekvieną firmos tikslą gali atitikti ne vienas, bet keli tikslai. Kad marketingo tikslai būtų teisingai suformuluoti, reikia turėti pakankamai informacijos, atlikti įmonės perspektyvų analizę.

³⁴ Sekliuckienė, J.; Vengrauskas, V. (2001). Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 20 T. Kaunas: VDU.

Tolesnis žingsnis, formuojant konkurencinę strategiją, yra įmonės aplinkos analizė, kuri apima makroaplinkos, ūkio šakos ir konkurencinės padėties analizę. Įmonės, siekdamos priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus, turi pažinti aplinkos jėgas bei nustatyti jų reikšimosi tendencijas. Įmonės aplinką būtina išanalizuoti ir makrolygiu, nes makroaplinka veikia ne tik makroaplinkos subjektus, bet ir tiesiogiai įmonės veiklą, makroaplinka tai veiksniai, įtakoiantys visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Tai politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai (PEST). Organizacija, įvertinusi makroaplinką, privalo detaliai išanalizuoti ūkio šakos aplinką. Vadovai privalo nuolat analizuoti ir vertinti ūkio šakos aplinką, nustatyti organizacijos konkurencinę padėtį bei numatyti priemones šiai padėčiai ūkio šakoje gerinti. Visa tai plačiau išnagrinėta 1.3.1. skyriuje 14 puslapyje.

Įvertinus įmonės makroaplinką, ūkio šakos ir konkurencinės aplinkos modelį, reikia atlikti įmonės konkurencingumo analizę, t.y. įmonės vidinių veiksnių analizę. Vidinio profilio analizė yra vienas iš organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdų. Ši vidinio profilio analizė išskiria keturias sritis: finansų išteklių, marketingo išteklių, organizaciniai bei techniniai ir darbo išteklių. Kitas žingsnis, tiriant įmonės strateginę būklę, yra jos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė SSGG (SWOT). Visa tai plačiau išnagrinėta 1.3.2. skyriuje 18 puslapyje.

Atlikus įmonės makroaplinkos, išorinės aplinkos ir konkurencinės aplinkos analizę, remiantis vartotojų tyrimu rengiama strategija. Kuriant strategijas, sprendimai priimami dviem etapais: alternatyvių strategijų formavimo ir jų pasirinkimo. Pasirinkta strategija turi garantuoti didžiausią sėkmę. Perspektyvų tyrimo pagrindu, iškelus marketingo tikslus pradedama kurti marketingo strategija. Marketingo strategija – tai bendra veiksnių programa, apimanti visus marketingo komplekso elementus ir įgalinanti pasiekti marketingo tikslą.

Sėkmingos strategijos įgyvendinimas ir kontrolė yra ne mažiau svarbūs negu geros strategijos parengimas. Kad ir pati geriausia strategija gali būti nenaudinga, jei bus realizuojama prastai. Bet kokiai organizacijai yra labai svarbu sugebėti efektyviai realizuoti pasirinktą strategiją ir sukurti palaikymo klimatą (supratimo apie tai, ko siekiama, gerinimas).

Marketingo strategijos įgyvendinimas yra ilgas ir sunkus procesas, kuriam reikalinga kontrolė. Strategijos įgyvendinimo kontrolė – tai suplanuotų priemonių, rodiklių, duomenų analizė bei suplanuotų ir faktinių rezultatų sugretinimas. Ji padeda siekti strategijos efektyvumo ta prasme, kad padeda gerinti planavimo lankstumą, laiku apčiuopus negatyvias puses, reaguoti į rinkos bei aplinkos pokyčius ir į daugelį kitų netikėtų aplinkybių, pakoreguojant savo programą ir veiksmus.

2. ĮMONĖS „INESA“ MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS

2.1. Įmonės „Inesa“ veiklos apibūdinimas

Individuali V. Galdiko įmonė „Inesa“ buvo įkurta 1992m. Tuo metu įmonė prekiaavo ne tik avalyne, bet taip pat ir apranga. Nuo 1995m. įmonės pagrindinė veiklos kryptis – prekyba avalyne, rankinėmis, avalynės priežiūros priemonėmis, daugiausiai importuojamomis iš Europos: Vokietijos, Italijos, Ispanijos, Portugalijos, Lenkijos, Olandijos, Švedijos šalių gamintojų. Įmonė „Inesa“ valdo 6 parduotuves, pavadinimu „Batas Fashion“, 5 didžiausiuose Lietuvos miestuose. 2005 metų gruodžio mėnesį įmonė išplėtė savo parduotuvių tinklą, atidarė dvi naujas parduotuves Vilniaus ir Klaipėdos miestuose nauju pavadinimu „Millena. avalynės salonas“. Planuojama ir toliau didinti parduotuvių „Millena“ skaičių. Artimiausiu metu tikimasi įsitvirtinti Kauno mieste.

Įmonės atstovai nuolat dalyvauja tarptautinėse parodose, vykstančiose kelis kartus per metus Diusseldorfe, Milane, Poznanėje. Šiuose miestuose vykstančios parodos laikomos mados sostinėmis, kur susirenka žymiausi gamintojai ir dizaineriai. Šiose parodose įmonė „Inesa“ jau prieš pusmetį užsako plataus asortimento avalynę ateinančiam sezonui. Su eksliuzyviniais tiekėjais įmonė komunikuoja nuolat, šios kolekcijos užsakomos tiekėjų fabrikuose.

Šiuo metu Šiauliuose įmonė „Inesa“ konkuruoja su daugiau negu 15 kitų įmonių, užsiimančių avalynės bei jos priežiūros priemonių, taip pat rankinių prekyba.

Įmonės „Inesa“ suformuluota misija puikiai atspindi įmonės veiklos pobūdį bei kryptį:

„IĮ „Inesa“ teikia aukštos kokybės prekes, aptarnavimo paslaugas bei operatyvią ir aktualią informaciją savo klientams, kad patenkinti visus jų norus ir poreikius. Vienas iš prioritetinių IĮ „Inesa“ uždavinių yra pasiekti avalynės mados, kainos bei kokybės suderinamumą“.

Ši misija atspindi šiandien rinkoje susidariusią situaciją: pirkėjai nori nusipirkti nebrangią, madingą ir kokybišką avalynę.

Siekdami įgyvendinti misijos nuostatas, įmonės vadovai įsipareigoja:

- 1) apsirūpinti reikiamais resursais, siekiant aukšto veiklos rezultatyvumo;
- 2) palaikyti ir skatinti draugišką vidinę įmonės atmosferą;
- 3) nuolat gerinti personalo atrankos, mokymo ir skatinimo sistemą;
- 4) siekti kuo aukštesnės kokybės savo veiklos srityje.

Norėdama ne tik išsilaikyti, sėkmingai veikti, bet ir dar labiau sustiprinti esamą poziciją rinkoje, įmonė „Inesa“ yra parengusi įmonės viziją:

„IĮ „Inesa“ - įmonė, siūlanti kokybišką avalynę, jos priežiūros priemones bei rankines, siekiant užimti įvairius rinkos segmentus. Įmonės produkcijos asortimentas labai platus, tiek kainos, tiek stiliaus požiūriu: nuo nebrangios, laisvalaikiui skirtos avalynės iki prabangių „Svarowski“ kristalais puoštų batelių. Šiuolaikinės technologijos, aukšta personalo kvalifikacija, išskirtinė teisė

vieninteliams atstovauti kai kuriuos užsienio šalių gamintojus suteikia įmonei galimybę konkuruoti su pirmaujančiomis firmomis Lietuvoje”.

Siekdami savo vizijos, įmonės vadovai yra numatę šiuos strateginius uždavinius:

- 1) laiku reaguoti į rinkos pokyčius ir, atsižvelgiant į klientų poreikius bei lūkesčius, formuoti produkcijos asortimentą;
- 2) diegti naujas technologijas, kad išlaikyti įmonės konkurencingumą;
- 3) siekti, kad darbuotojai suvoktų savo darbo svarbą ir aptarnavimo kokybės būtinumą;
- 4) plėsti parduotuvių tinklą Lietuvoje, kad pasiekti įvairius rinkos segmentus.

Įmonės pozicijų ir konkurencingumo stiprinimui IĮ “Inesa” vadovai yra numatę šiuos strateginius tikslus:

- Ū Formuoti įmonės asortimentą, atsižvelgiant į vartotojų norus bei poreikius;
- Ū Didelį dėmesį skirti ekskliuzyvinių produktų („CCC”, „Pret –a –porter”, „Mateo-Palazzo”) įvedimui į rinką.
- Ū Atsirinkti tuos tiekėjus, kurie siūlo konkurencingiausią produkciją ir palankias bendradarbiavimo sąlygas.
- Ū Pastoviai rinkti ir analizuoti visą prieinamą informaciją apie rinką, vartotojų poreikius, tam kad neatitrūkti nuo rinkos pokyčių ir formuoti naujas įmonės “Inesa” galimybes.
- Ū Iki 2008 metų pasiekti 6mln. litų apyvartą ir padidinti įmonės pelningumą.
- Ū Griežčiau kontroliuoti įmonės išlaidas ir sumažinti jas 3%.
- Ū Bendradarbiaujant su reklamos agentūromis, kurti įmonės produktų reklamą, kuri formuotų teigiamą įmonės įvaizdį.
- Ū Skirti lėšų personalo kvalifikacijos kėlimo ir darbuotojų skatinimo sistemai.
- Ū Iki 2007 metų pabaigos pabaigti įdiegti buhalterinę - informacinę programą „Rivilė”.

Apibendrinant galima teigti, kad IĮ “Inesa” vadovai iškeltais tikslais siekia didinti pelną, sustiprinti įmonės poziciją rinkoje, bei formuoti palankų įmonės įvaizdį. Rinkos apklausos tyrimų, kvalifikuoto personalo pagalba, naujausių technologijų diegimu ir didžiulių pastangų dėka įmonė ryžtingai sieks užsibrėžtų tikslų.

2.2. Įmonės „Inesa“ konkurencinės aplinkos analizė

2.1.1. Įmonės „Inesa“ išorinės aplinkos analizė

Įmonės “Inesa” vadovai, siekdami priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus bei užtikrinti pelningą įmonės funkcionavimą, turi pažinti aplinkos jėgas bei nustatyti jų reiškimosi

tendencijas. Organizacijos išorinė aplinka analizuojama atliekant makroaplinkos analizę. Įmonės “Inesa” makroaplinką sudaro:

Ekonominė aplinka. Lietuvos ekonominei aplinkai būdingi specifiniai bruožai. Jie susiję su valstybingumo atkūrimu ir vykdomomis politinėmis, socialinėmis bei ekonominėmis reformomis. Perėjimas iš komandinio į rinkos principais pagrįstą ūkį sąlygojo bendrojo vidaus produkto sumažėjimą, kurį lydėjo infliacija, gyventojų pajamų mažėjimas, gyvenimo lygio kritimas bei nedarbas. Tačiau, susidariusi sudėtinga ir įtempta ekonominė padėtis pastaruoju metu po truputį gerėja: mažėja nedarbo lygis (2003m – 12,4% ; 2004m – 11,4 %), didėja vidutinis darbo užmokestis (2003m – 1072,6 Lt; 2004m -1149,3 Lt)³⁵. Stabilesnė ir stipresnė bendra šalies ekonomikos būklė ne tik sąlygoja materialinių išteklių kainas, bet ir lemia vartotojų paklausos prekėms bei paslaugoms padidėjimą. Gyventojų perkamosios galios padidėjimas teigiamai įtakojo įmonės “Inesa” pardavimų apimtį. Tačiau, pastaraisiais metais, ypatingai išaugus lizingo paslaugos paklausai (pvz., “VB Lizingas” - Per pirmąjį šių metų pusmetį „SEB VB lizingo“ portfelis padidėjo iki 1,64 mlrd. litų, o nuo metų pradžios (2005 metai) jis išaugo net 11 procentų. „SEB VB lizingas“ prognozuoja, kad antrąjį šių metų pusmetį lizingo rinka augs taip pat sparčiai kaip ir pirmąjį – iš viso per metus rinka turėtų padidėti beveik trečdaliu)³⁶, pasikeitė vartotojų prioritetai įsigyjant įvairias prekes/paslaugas. Dauguma žmonių pradėjo gyventi “skolon”, kas įtakojo mažesnio pinigų kiekio skyrimą ne pirmo būtinumo prekėms. Avalynė - nėra pirmo būtinumo prekė, be to lizingas jai netaikomas, todėl pastebima avalynės pardavimų mažėjimo tendencija. Tokia situacija rinkoje lėmė pigesnės avalynės paklausos didėjimą.

Prieš 4 metus situacija Lietuvos avalynės rinkoje stipriai pasikeitė: UAB “Armitana”, prieš tai valdžiusi tik “Žygio batų” parduotuvių tinklą, dabar užima apie 40 % visos avalynės rinkos, nes įsigijo “STEP TOP” ir “Reno” parduotuvių tinklus, taip tapdama rinkos lydere. Valdydama didelę rinkos dalį, UAB “Armitana” sulaukė teigiamos tiekėjų reakcijos (galimybė pirkti didesnę prekių kiekį mažesnėmis kainomis, geresnės atsiskaitymo už prekes sąlygos ir pan.). Tokių įmonių kaip UAB “Armitana”, UAB “Danbalt” valdomų „Danija“, „Fam Club“ parduotuvių tinklo klestėjimas neigiamai veikia įmonės “Inesa” veiklą: mažėja įmonės konkurencingumas, vyksta “kainų karai”, didėja klientų derėjimosi galia.

Socialinė aplinka. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai stipriai veikia įmonės “Inesa” veiksmus. Įmonei “Inesa” svarbu atsižvelgti į besikeičiančias vartotojų vertybes, požiūrius, nuostatas, gyvenimo būdą, formuojant savo prekių asortimentą. Svarbų vaidmenį vaidina nepastovios

³⁵ Lietuvos statistikos departamentas: “Pagrindiniai šalies 1996 – 2004 metų ekonominės ir socialinės raidos rodikliai” [žiūrėta 2006 – 01 – 23] Priega per internetą:<http://www.std.lt/lt/pages/view/>

³⁶ AB SEB Vilniaus bankas: „Per pirmąjį pusmetį „SEB VB lizingo“ portfelis išaugo 11 procentų (2005 07 19) [žiūrėta 2006 – 01 – 23] Priega per internetą:<http://www.seb.lt/lt/wcp/>

demografinės charakteristikos: didėja ar mažėja gyventojų skaičius, kinta amžiaus struktūra, lyčių santykis. Visa tai lemia avalynės stiliaus ir kainos parinkimą ir pateikimą rinkai.

Pastaraisiais metais stipriai sumažėjo vyriškos avalynės perkamumas. To priežastimi yra vyrų (vaikinių) išvykimas į užsienio šalis dirbti. Be to pastebima tendencija, kad mažėja brangios, klasikinės vyriškos avalynės pardavimai, o didėja vyriškos sportinės avalynės paklausa. Manau, tai liudija, kad vyrai pamėgo laisvesnį aprangos stilių tiek darbo, tiek laisvalaikio metu.

Politinė – teisinė aplinka. Politiniai veiksniai nurodo įmonės veiklos ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Įmonės statusas ir veiklos pobūdis apsprendžia kaip įmonė gali vystyti savo veiklą, kaip yra tvarkoma buhalterinė apskaita, kokie yra privalomi mokesčiai valstybei. Įmonė “Inesa” šiuo metu moka 15% pelno mokestį, 31% Sodros mokestį, 18% PVM; 0,3% kelių mokestį, 0,2% garantinio fondo, 1% nekilnojamo turto mokestį nuo metinių pardavimų sumos. Taip pat nuo 2003 metų įvestas pakuotės (nuo pakuotės rūšies), taršos (nuo sunaudotų degalų kiekio) mokesčiai, 2005 metais – nekilnojamo turto mokestis.

Politiniai – teisiniai veiksniai, tokie kaip įstatymai, reglamentai, įvairios taisyklės bei nuostatos veikia įmonės “Inesa” veiklą. Visa įmonės produkcija yra importuojama iš užsienio šalių, dėl tos priežasties įmonė turi mokėti įstatymiškai numatytą importo mokestį, kas didina produkcijos kaštus ir jos pardavimo kainą.

Kaip ir visoms Lietuvos įmonėms bei organizacijoms, taip ir įmonei “Inesa” nuo 2004m. gegužės 1d., įstojus į Europos sąjungą, pasikeitė politinė – teisinė aplinka. Viena vertus atsivėrė galimybės rinkos plėtrai; panaikinus muitines, lengvesnės transportavimo, dokumentų reglamentavimo sąlygos. Kita vertus – stipriai padidėjo konkurencija.

Technologinė aplinka. Įmonės “Inesa” technologiniai veiksniai stipriai neįtakoja. Tai pasireiškia daugiau per tiekėjų produkcijos kainos kitimą, dėl naujų technologijų įdiegimo. Naujos technologijos ne tik mažina avalynės kainą, bet ir gerina jos kokybę.

Įmonė “Inesa” naudodama šiuolaikines naujas technologijas: kompiuterius, kasos aparatus Euro 2000, šiuo metu diegiama nauja informacinė-buhalterinė sistema “Rivilė” ir kt., gali operatyviai valdyti informaciją ir pagerinti betarpišką bendravimą su klientais ir tiekėjais.

Makroaplinkos veiksniai tiesiogiai veikia įmonės veiklą, todėl vadovai privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus jos pokyčius. Apibendrinus aprašytus veiksnius, galima teigti, kad prekybinei įmonei svarbiausi yra ekonominiai ir socialiniai veiksniai, nes jų įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti yra didžiausia.

Nuo organizacijos reakcijos į vykstančius pokyčius, sugebėjimo įveikti organizacijos inertiškumą, nuo vadovo ir bei darbuotojų mąstymo ir supratimo priklauso įmonės sėkmė ir apskritai egzistencija. Laimi tas kas spėja kartu su pokyčiais. Norint suspėti su pokyčiais reikia

sugebėti operuoti visa informacija, techninėmis ir organizacinėmis naujovėmis, žinoti kas vyksta pasaulyje, o svarbiausia artimiausioje aplinkoje³⁷.

Įvertinus avalynės verslą įtakojančius veiksnius, reikia atlikti Šiaulių mieste esančių parduotuvių „Batas Fashion“ konkurencinės aplinkos analizę. Ją nagrinėsiu remiantis M. Porter pasiūlytu penkių konkurencinių jėgų modeliu. Svarbiausi įmonės „Inesa“ išorinės aplinkos veiksniai, su kuriais įmonė turi nuolatinį tiesioginį ryšį, yra trys – konkurentai, klientai ir tiekėjai.

Konkurentai. Potencialių konkurentų grėsmė įmonei „Inesa“ palyginti nedidelė, nes šiuo metu visiškai naujai įmonei įeiti į avalynės verslą ir įsitvirtinti jame yra sudėtinga. Galima išskirti kelias kliūtis naujiems konkurentams įeiti į rinką:

1. Šiuo metu visuose Lietuvos miestuose jau veikia visos stipriausių Lietuvos avalynės įmonių parduotuvės, todėl potencialūs konkurentai turėtų pradėti veiklą su labai didelėmis investicijomis.
2. Stipriosios avalynės kompanijos gali neigiamai įtakoti naujos įmonės veiklą „kainų karais“, vykdydami pirkėjų skatinimo politiką, ribodami tiekėjų pasirinkimą ir pan.
3. Potencialūs konkurentai turėtų skirti daug lėšų, kad pakeistų vartotojų nusistatymą jau egzistuojančių parduotuvių atžvilgiu.

Įstojus Lietuvai į Europos Sąjungą, atsirado galimybė užsienio investuotojams vykdyti veiklą Lietuvoje. Stipri užsienio avalynės įmonė galėtų tapti pavojingu konkurentu Lietuvos avalynės įmonėms.

Pagrindiniai įmonės „Inesa“ konkurentai: UAB „Danbalt“ įmonės valdomos parduotuvės „Danija“ ir „Fam Club“, UAB „Armitana“ – „Žygio batai“ ir „Step Top“, „Reno“, UAB „Agiseta“ – „A&G“, UAB „Lilonija“ – „Lilonija“, „UAB Vičiūnai“ - „Bona“, „Dolita“, „Viva Batai“. Taip pat vis dar klesti turgus ir prekyvietės, kurie stipriai įtakoja įmonės „Inesa“ pardavimų apimtį.

Pagrindiniai „Batas Fashion“ konkurentai ir jų užimama rinkos dalis pateikiami 13 paveiksle. Vadovų nuomone, stipriausi „Batas Fashion“ konkurentai yra „Danija“, „Step Top“ ir „Žygio batai“.

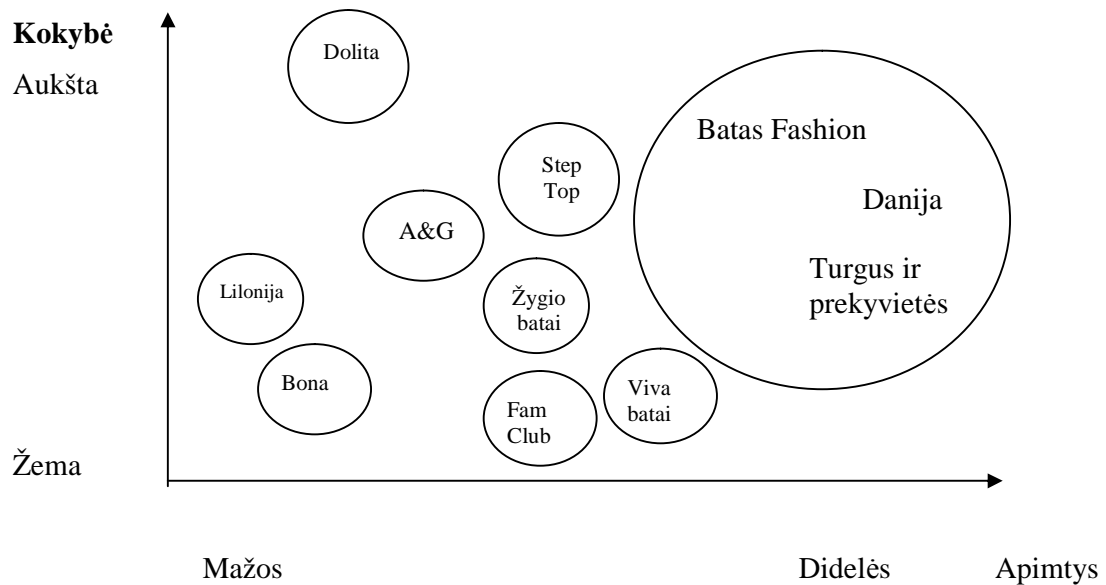
Pavojingiausi konkurentai yra tie, kurie konkuruoja tų pačių tiekėjų produkcija. Kai kurios parduotuvės: „Danija“, „Žygio batai“, „Step Top“, „A&G“ bei „Batas“ turi kelis bendrus tiekėjus: „Bronx“, „Vagabond“, „Wortman“, „Wendel“. Dėl šios priežasties įmonė „Inesa“ privalo nuolat stebėti savo konkurentų veiksmus, tam kad žinotų kaip veikti parduodant tuos pačius ar panašius produktus, t.y. stebėti reklamą, kainų bei pirkėjų skatinimo politiką.

Įmonės konkurencinei pozicijai rinkoje nustatyti naudojama M. Porter strateginių grupių matrica. Norint surasti strateginės grupės vietą erdvėje, konkurentai į strategines grupes grupuojami

³⁷ KVEDARAVIČIUS, Jonas; LODIENĖ, Diana. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. *Pokyčiai ir organizacijų sėkmė*, 21T. Kaunas: VDU, 2002. 113p. ISSN 1392-1142

pagal panašius požymius. Pagal klasikinį M. Porter strateginių grupių matricos variantą, skirtingos įmonės savo asortimente turi panašius produktus (avalynė). Todėl strateginės konkurentų grupės bus formuojamos iš įmonių konkurenčių.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 13 pav.) pateiktos strateginės tiesioginių konkurentų grupės, remiantis M. Porter strateginių grupių matrica. Šis sugrupavimas atliktas remiantis II „Inesa“ vadovų bei darbuotojų nuomone ir patirtimi.



13 pav. Strateginių avalynės konkurentų grupių matrica pagal kokybę ir veiklos apimtį

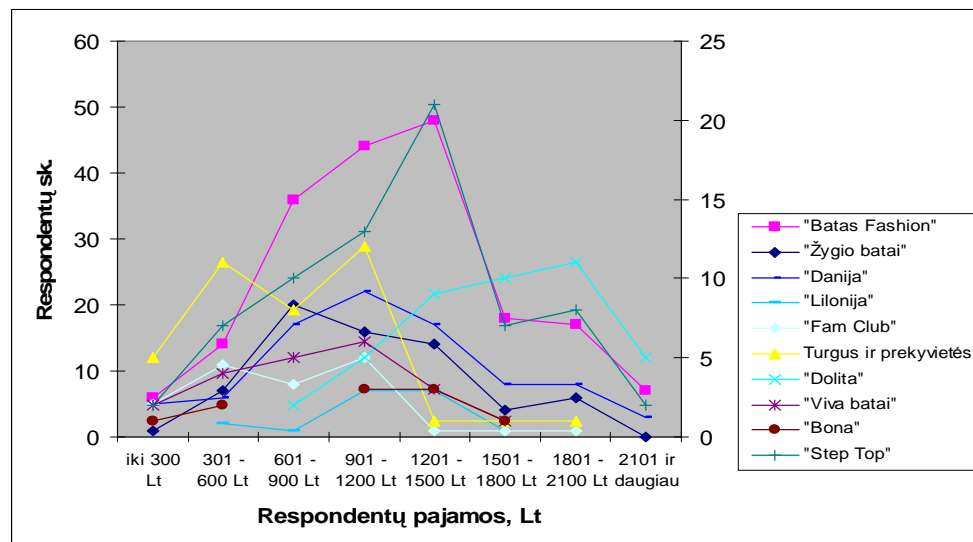
Iš 13 paveikslo pateiktų duomenų matome, kad geriausią avalynės kokybę gali pasiūlyti parduotuvės „Dolita“, „Batas Fashion“, „Step Top“ bei „A&G“, nors pagal pardavimų apimtį ryškūs lyderiai yra prastos kokybės ir žemos kainos avalynę siūlantys turgus ir prekyvietės bei parduotuvė „Danija“. Įmonę „Inesa“ stipriausia veikia artimiausios strateginės grupės pavaizduotos grafike, tai „Danija“ ir „Step Top“, tarp šių avalynės verslo dalyvių vyksta didžiausia konkurencija. Parduotuvė „Batas“ su parduotuve „Step Top“ konkuruoja ta pačia produkcija ir kaina, nes sutampa kai kurie tiekėjai, o kainų lygis ir produkcijos kokybė yra panašūs. Kita konkurentė: parduotuvė „Danija“ siūlo prekes importuojamas ne tik iš Europos sąjungos šalių, bet ir iš Azijos regiono, tai sąlygoja žemesnę produkcijos kainą, bet to jų didesnė prekių asortimento dalis – avalynė skirta laisvalaikiui. Įmonei „Inesa“ tai naudinga, nes jos siūlomų prekių asortimentas gerokai platesnis: nuo avalynės skirtos laisvalaikiui iki vakarinių, puošnių batelių.

Kitos trys konkurentės: „Viva batai“, „Lilonija“, „Bona“ tiek kokybe, tiek kaina Šiaulių mieste nėra tokios stiprios, kaip aukščiau paminėtos parduotuvės. To priežastis – siauras „Bona“ ir „Lilonija“ parduotuvės asortimentas, o „Fam Club“ ir „Viva batai“ prasta produkto kokybė, nes visos prekės importuojamos iš Azijos regiono.

Atsižvelgiant į ekonominę situaciją Lietuvoje ir vartotojų pajamingumą, klientų žvilgsnis vis dar krypta į kainą. Turgus ir prekyvietės bei pigią avalynę siūlančios parduotuvės užima didelę rinkos dalį, nes siūlo plataus asortimento pigią produkciją, nors ir gerokai žemesnės kokybės.

14 paveiksle pateikta „Batas Fashion“ parduotuvėse apklaustų respondentų avalynės parduotuvės pasirinkimas, susietas su vartotojų mėnesinėmis pajamomis. Pagal gautus rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

- ū Mažesnes pajamas gaunantys klientai dažniausiai avalynę perka turguje ir prekyvietėse, parduotuvėse „Bona“, „Fam club“, „Viva batai“, „Žygio batai“.
- ū Didesnes pajamas gaunantys vartotojai dažniau renkasi parduotuves „Dolita“, „Step Top“, „Batas Fashion“.



14 pav. Respondentų mėnesinės pajamos ir avalynės parduotuvės pasirinkimas

Naudojant M. Porter strateginių grupių matricą, bei pasinaudojant atlikto vartotojų tyrimo duomenimis, buvo nustatyta įmonės „Inesa“ konkurencinė padėtis rinkoje. Įmonė „Inesa“ dirba jau dvyliktus metus. Nors ir nėra rinkos lyderė, bet dirba pelningai, stengiasi konkuruoti šiais konkurenciniais pranašumais: plačiu avalynės asortimentu, aukšta produkto kokybe, kas sąlygoja aukštesnę produkto kainą.

Tiekėjai. Daugiausiai įmonė importuoja iš šių užsienio šalių: Italijos, Lenkijos, Ispanijos, Vokietijos, Portugalijos, Olandijos ir Švedijos. Iš 15 paveikslo matyti, kad daugiausiai įmonė importuoja iš Italijos, bei Lenkijos šalių gamintojų.

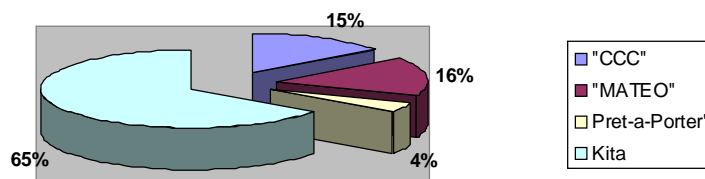


15 pav. Įmonės „Inesa” šalies eksportuotojos pasirinkimas

Šiuo metu įmonė „Inesa” bendradarbiauja daugiau nei su 25 užsienio tiekėjais, bei 12 tiekėjų iš Lietuvos (tiekėjų sąrašas pateiktas 4 priede). Visi tiekėjai įmonei yra svarbūs, todėl kad siūlo visiškai kitoki produktą. Tai svarbu formuojant produkto asortimentą. Vieni tiekėjai siūlo patrauklias kainas, kiti garantuoja produkto kokybę, patogumą ar stengiasi patenkinti neekonominius vartotojų poreikius (prestižą). Platų įmonės „Inesa“ tiekėjų skaičium pasirinkimą taip pat stipriai įtakoja sezoniškumas.

Kadangi avalynė yra sezoniška prekė, todėl ir tiekėjai pasirenkami atitinkamai nuo sezono įtakos. Vieni gamintojai siūlo tinkamesnį produktą rudens/žiemos sezonui, nes gamina avalynę „lietuviškai” žiemai su natūraliu kailiu, pašiltinimu, tvirtesnėmis odomis. Pavasario – vasaros sezono metu asortimento formavimo metu svarbesniais tampa tiekėjai siūlantys minkštos odos, patogius, spalvingus, stilingesnius batus.

Įmonė „Inesa” turi ekskluzyvinę teisę prekiauti trijų užsienio gamintojų produkciją („Mateo-Palazzo“, „CCC“, „Pret –a- porter“). Šie tiekėjai įmonei yra labai svarbūs, dėl įvairių priežasčių. Todėl šių tiekėjų prekių dalis sudaro apie 35 % bendro asortimento krepšelio (žr. 16 pav.).



16 pav. Ekskluzyvinių tiekėjų produkcijos užimama asortimento dalis

Kompanija „Mateo-Palazzo” gamina produkciją Lenkijoje, siūlo kokybišką, odinę moterišką avalynę prieinamomis kainomis, tai leidžia įmonei lengviau konkuruoti rinkoje ir įgyti konkurencinį pranašumą kokybės ir mados atžvilgiu. „Pret – a – porter” – tai madas diktuojantis prekybinis

ženklas tiek avalynės, tiek rūbų ar kvepalų rinkose. Šio gamintojo prekės (moteriška avalynė) yra skirtos jaunam žmogui, nes yra madingos ir nelabai brangios. „CCC“ – tai gamintojas, kuris siūlo prekes itin konkurencingomis kainomis. Todėl įmonė gali konkuruoti ne tik kokybės, mados, bet kainos faktoriumi.

Įmonės „Inesa“ formuojamo asortimento savybės (stilius, kokybė, kaina) ypatingai priklauso nuo tiekėjų pasirinkimo. Kokius tiekėjus įmonė pasirenks savo partneriais, nulems įmonės sėkmę. Rinkdamasi užsienio tiekėją įmonė „Inesa“ juos įvertina pagal šiuos kriterijus:

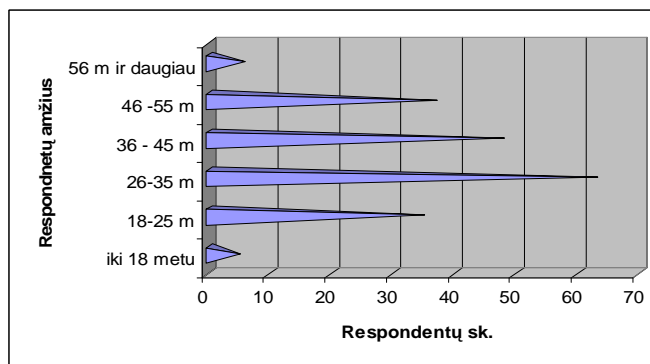
- Ø Produkto (avalynės) išplitimą rinkoje (ar šį produktą jau siūlo kiti konkurentai);
- Ø Produkto (avalynės) išskirtines savybes bei kokybę;
- Ø Produkto (avalynės) kainos konkurencingumą;
- Ø Produkto (avalynės) reikalingumą, poreikio egzistavimą rinkoje;
- Ø Tiekėjų siūlomas bendradarbiavimo sąlygas (prekių transportavimo, atsiskaitymo už prekes sąlygas, užsakymo vykdymo terminai).

Visi šie kriterijai yra labai svarbūs, pasirenkant tiekėją, nes jie sąlyginai nulemia įmonės gebėjimą patenkinti vartotojų poreikius ir taip vystyti pelningą veiklą.

Klientai. Įmonė „Inesa“ orientuojasi į galutinį vartotoją. Pati įmonė organizuoja akcijas bei reklamą masinės informacijos priemonių pagalba, kurios yra skirtos klientams pritraukti ir paskatinti įsigyti prekes. Įmonė „Inesa“ naudoja nediferencijuotą marketingą, iš visų vartotojų tikimasi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus.

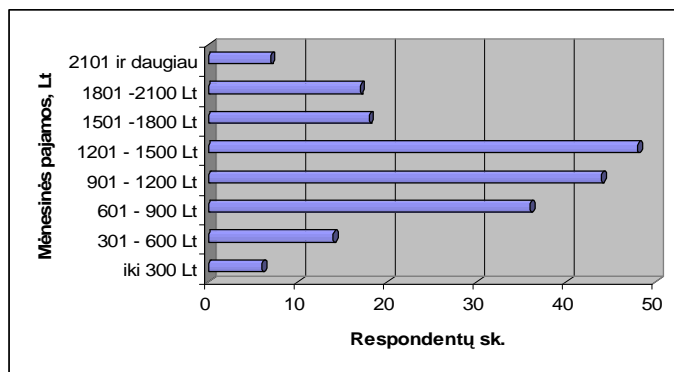
Pagal atliktą vartotojų tyrimą II „Inesa“ rinką galima segmentuoti pagal geografinius, demografinius požymius bei pagal vartotojo elgseną.

Atliekant tyrimą, apklausoje dalyvavo 229 moterys ir 70 vyrų (vienas respondentas nepažymėjo savo lyties). Pagal atlikto tyrimo rezultatus, dažniausiai avalynę perka darbingo amžiaus vartotojai - nuo 26 iki 35 metų (žr. 17 pav.). Kadangi didesnę asortimento dalį sudaro moteriška avalynė, todėl būtent moterys ir merginos yra pagrindinės „Batas Fashion“ parduotuvių lankytojos ir klientės. Jos dažnai perka avalynę visiems šeimos nariams.



17 pav. Respondentų amžius

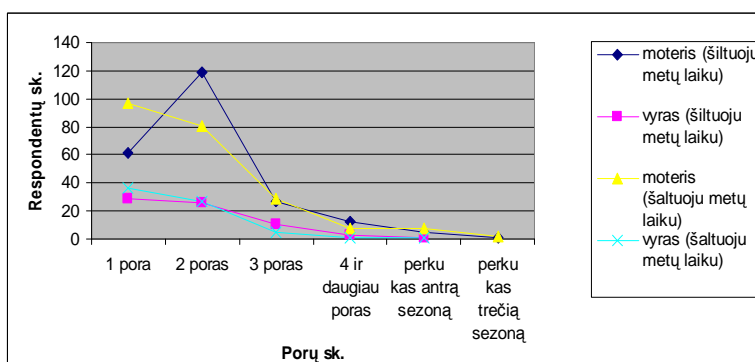
Pagrindiniai įmonės „Inesa“ klientai yra vidutines ir aukštas pajamas gaunantys vartotojai. 18 paveiksle pateikiami apklausos duomenys apie „Batas Fashion“ respondentų gaunamas mėnesines pajamas.



18 pav. Respondentų mėnesinės pajamos

„Batas Fashion“ apklaustų respondentų mėnesinis uždarbis svyruoja nuo 601 iki 1500 Lt. Dažniausiai parduotuvėse „Batas Fashion“ perka klientai, kurių mėnesinės pajamos yra 1201 – 1500 Lt. Įvardintas pajamas gaunantys klientai svarbiais avalynės kriterijais žymėjo avalynės madą, kokybę, personalo kvalifikaciją. Todėl labai svarbu, kad šie klientai rastų įmonės parduotuvėse, tai kas jiems svarbu, patenkintų savo poreikius.

Rinkos segmentavimą įmonė gali atlikti pagal pirkimo dažnumą. Iš 19 paveikslo matyti, kad moterys yra aktyvesnės pirkėjos. Moterys taip pat perka avalynę dažniau nei vyrai. Pavasario – vasaros sezono metu vyrai dažniausiai perka tik 1 avalynės porą, tuo tarpu moterų poreikiai didesni – 119 respondenčių perka po dvi avalynės poras. Rudens – žiemos sezono metu vyrai ir moterys dažniausiai perka 1 avalynės porą.



19 pav. Avalynės pirkimo dažnumas pagal lytį, skirtingais metų laikais

Tik nedidelė respondentų dalis perka 3 ar 4 ir daugiau porų. Galima daryti išvadą, kad per metus vyrai perka 2 avalynės poras, moterys 3 – 4 avalynės poras.

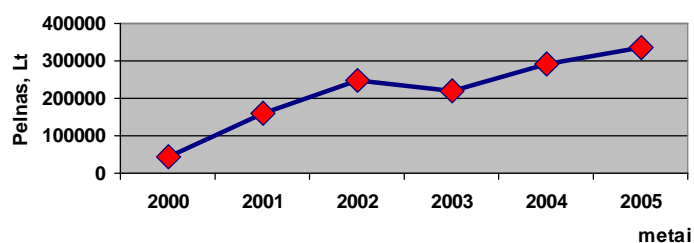
Rinkos segmentavimas, klientų identifikavimas yra atsakingas kiekvienos įmonės momentas, kadangi pagal vartotojų segmentus įmonė gali formuoti prekių asortimentą, kainų lygį, atlikti tam tikrų prekių paskirstymą skirtingiems rajonams.

2.2.2. Įmonės „Inesa“ vidinės aplinkos analizė

Vienas iš organizacijos vidinės būklės įvertinimo metodų – vidinio profilio analizė, išskirianti keturias sritis – finansų išteklius, marketingo išteklius, organizacinius bei techninius ir darbo išteklius.

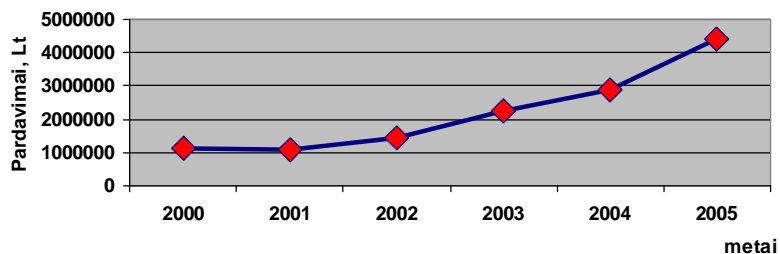
Finansiniai ištekliai. Tai svarbiausi vidinės aplinkos analizės veiksniai. Įmonės „Inesa“ juridinis statusas yra individuali įmonė, kurios vienintelis savininkas yra šios įmonės vadovas (V. Galdikas), atsakingas už visą įmonės turtą. Remiantis finansiniai 2004 metų duomenimis įmonės turto vertė buvo 1 362 962 Lt: ilgalaikis turtas sudarė 245 527 Lt (18%), trumpalaikis - 1 117 435 Lt (82%). Didžiąją ilgalaikio turto dalį sudaro materialusis turtas, t.y. pastatai – 152 704 Lt, įranga ir kita – 69 262 Lt. Didžiausią įmonės trumpalaikio turto dalį sudaro atsargos – 888 473 Lt ir išankstiniai mokėjimai tiekėjams – 112 153 Lt. Įmonės išsipareigojimai 2004 metų pabaigoje sudarė 159 835 Lt, iš jų didžiausia skola tiekėjams – 56 888 Lt. 2005 metų finansiniais duomenimis įmonės turto vertė buvo – 1 858 086 Lt: ilgalaikis turtas sudarė 326 268 Lt, trumpalaikis – 1 531 818 Lt. Didžiąją ilgalaikio turto dalį sudaro materialusis turtas, t.y. pastatai – 122 176 Lt, automobiliai – 47 896 Lt, įranga ir kita – 156 196 Lt. Didžiąją trumpalaikį turtą sudaro atsargos – 1 110 956 Lt.

2003 metais įmonės grynasis pelnas sudarė 221 192 Lt. Remiantis 2005 metų rugpjūčio mėnesio metine pelno mokesčio deklaracija, 2004 metų įmonės „Inesa“ grynasis pelnas buvo 293 966 Lt. Pagal 2006 metų metinę pelno mokesčio deklaraciją, 2005 metų grynasis pelnas – 336 676 Lt. (žr. 7 priedą). Iš 20 paveikslo matyti, kad įmonės pelnas 2004 metais palyginus su 2003 metais padidėjo 32,9 %, tai sąlygojo pardavimo pajamų išaugimas. 2005 metais, palyginus su 2004 metais grynasis įmonės pelnas padidėjo 14,5 %, iki 336 676 Lt.



20 pav. Įmonės „Inesa“ pelno dinamika 2000 – 2005 metais

Įmonės „Inesa“ pardavimų pajamos 2003 metais sudarė 2229752 Lt, 2004 m 2880783–Lt, 2005 m – 4419916 Lt. (žr. 7 priedą). Pardavimų pajamų dinamika pavaizduota 21 paveiksle.



21 pav. Įmonės „Inesa“ pardavimo pajamų dinamika 2000 – 2005 metais

Iš šio paveikslo matyti, kad pardavimų pajamos įmonėje nuolat didėjo. Lyginant su 2003 metais, 2004 metais pardavimų pajamos išaugo 29,2 %, 2005 metais pardavimų pajamos įmonėje, lyginant su 2004 metais padidėjo 53,4 %.

Analizuojant 20 ir 21 paveikslus matyti, kad nuo 2003 metų įmonės pardavimai ir pelnas didėja. Tai sąlygoja įmonės parduotuvių plėtra, bei nuolat augantys pardavimai.

Įmonės „Inesa“ santykinų rodiklių analizė.

Organizacija, tvarkydama savo trumpalaikį turtą, turi išlaikyti pusiausvyrą tarp pinigų, pirkėjų išskolinimų ir atsargų. Svarbiausi įmonės rezultatyvumo rodikliai yra pelningumas ir apyvartumas.

Pelnas – tai finansinė nauda, gaunama iš uždirbtų pajamų atėmus sąnaudas. Norint išsiaiškinti, ar organizacija visus savo resursus panaudoja efektyviai, yra analizuojama pelno deklaracija. Ši analizė įvertina įmonės pelningumą, išlaidas, tenkančias vienam pardavimų litui.

Bendrasis pardavimų pelningumas parodo ribinį pardavimų pelningumą, kuris padeda kontroliuoti parduotų prekių savikainą. Įmonė „Inesa“ bendrasis pardavimų pelningumas (žr. 2 priedą):

2002 m – 0,17

2003 m – 0,10

2004 m – 0,10

2005 m – 0,08

Šis rodiklis parodo, kad 2003 metais 1 pardavimų litui teko 0,10 bendrojo pelno, 2004 metais - 0,10 Lt 2005 m – 0,08 Lt. Ši sumažėjimą 2005 metais sąlygojo stipriai padidėjusi konkurencija tarp analogiškos rūšies prekių, todėl sumažęs antkainis. Kita sumažinto antkainio priežastimi galima įvardinti pakaitalų atsiradimą.

Organizacijos veiklos efektyvumas suprantamas, kaip racionalus lėšų cirkuliavimas realizacijos procese, duodantis teigiamą rezultatą, t.y., greitą proceso ciklą, kurio metu sukuriamas

ne tik pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas veiklos tęstinumui palaikyti (atlyginimams išmokėti, atsargoms kaupti, skoloms gražinti ir pan.).

Veiklos išlaidų rodiklis geriausiai apibūdina įmonės efektyvumą, naudojant turimą turtą. Praktikoje pastebėta, kad šis rodiklis turėtų kisti nuo 0,5 iki 0,9. Įmonės „Inesa“ parduotų prekių savikainos vienam pardavimų litui (žr. 2 priedą):

2002 m – 0,79

2003 m - 0,71

2004 m – 0,66

2005 m – 0,64

Pagal šiuos duomenis matyti, kad parduotų prekių savikaina vienam pardavimų litui gana didelė, tačiau kiekvienais metais mažėja.

Turto apyvartumas kartais ir dienomis parodo, kaip efektyviai organizacija panaudoja turimą turtą realizacijos procesui garantuoti arba kiek kiekvienam turto litui tenka realizacijos. Įmonės „Inesa“ turto apyvartumas kartais ir dienomis (žr. 2 priedą):

2002 m – 1,62

2003 m – 1,83

2004 m – 2,11

2005 m – 2,38

Apskaičiuotasis rodiklis rodo, kad 2002 metais kiekvienam bendrovės turto litui teko 1,62 Lt pardavimų, 2003 metais – padidėjo iki 1,83; 2004 metais – iki 2,11; 2005 metais – 2,38. Ši padidėjimą įtakojo stipriai išaugusios pardavimų pajamos, nežymiai pakitus visam turtui.

Atlikus pelningumo ir apyvartumo rodiklių skaičiavimus galima daryti tokias išvadas:

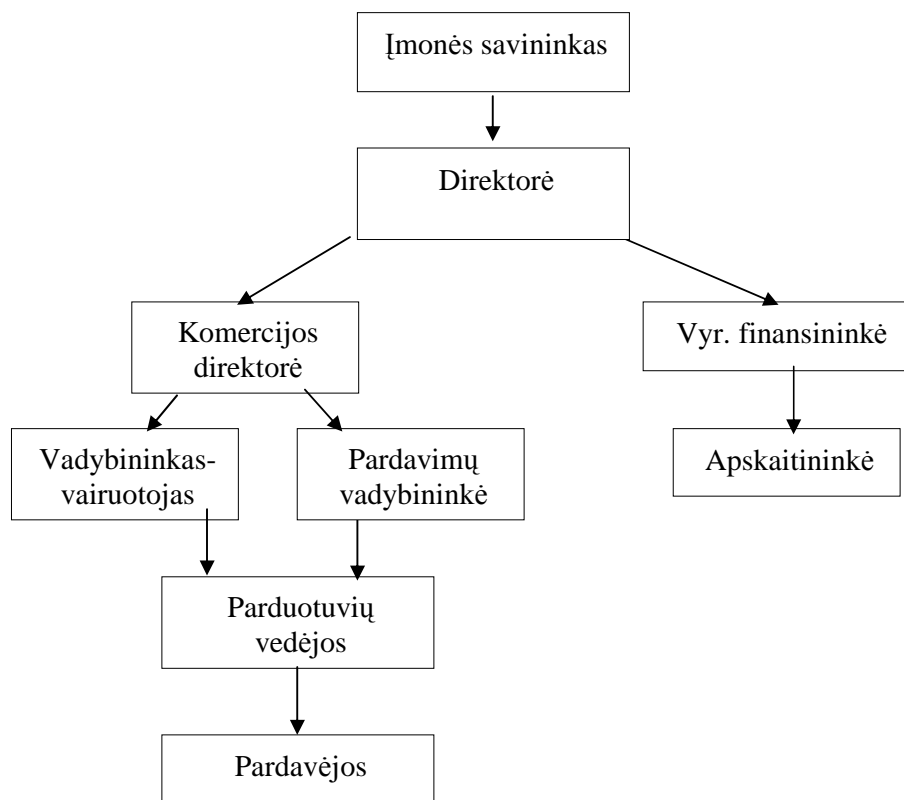
1. Įmonės pelningumas nagrinėjamu laikotarpiu stipriai svyravo, tačiau 2005 metais, lyginant su 2004 metais sumažėjo. Ši sumažėjimą nulėmė didelės veiklos išlaidos, bei sumažėjęs prekių antkainis, kaina dėl padidėjusios konkurencijos bei pakaitalų atsiradimo.
2. Veiklos efektyvumo rodikliai 2002-2005 metais buvo patenkinami, tad galima teigti, kad įmonė turi pakankamą lėšų srautą, kuris užtikrina sklandų ir nenutrūkstamą pardavimų procesą.
3. Įvertinus visus rodiklius, galima teigti, kad įmonė stengiasi prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų, išvengdama didelių nuostolių. Todėl rinkoje įmonė „Inesa“ turi finansinį patikimumą.

Techniniai – organizaciniai ištekliai.

Technologijų srityje IĮ „Inesa“ nėra itin novatoriška. Prieš keletą mėnesių įmonė pradėjo dirbti nauja buhalterine programa „Rivilė“. Ši programa ne tik palengvina rankinį įmonės darbuotojų darbą, tačiau yra naudinga ir tuo, kad jos pagalba galima atlikti prekių pardavimo analizę. Įmonei „Inesa“ tai didelė naujovė, nes niekada anksčiau tai nebuvo atliekama. Dabar formuojant prekių asortimentą įmonė galės vadovautis prekių pardavimų analizės rezultatais.

Technologiniai ištekliai įmonę “Inesa” įtakoja ir per tiekėjus – gamintojus. Įmonės direktorė D. Galdikienė teigia: „Gyvename technologijos amžiuje, tad avalynės gamyba taip pat yra tobulinama, nebijome eksperimentų, tad įmonės parduotuvėse prekiaujame naujomis technologijomis pagaminta avalyne: 50% palengvinantys stuburo darbą batai, avalynė su oro pompomis paduose, ypatingai lengva ir lanksti avalynė (galima perlenkus įsidėti į rankinę)“.

Kad vadovai užtikrintų įmonės veiklos rezultatyvumą, reikia tinkamai organizuoti ir koordinuoti užduočių vykdymą. Todėl kiekvienas darbuotojas turi žinoti už ką jis yra atsakingas. Organizacijos struktūros sukūrimas suteikia galimybę efektyviai plėtoti veiklą, siekti užsibrėžtų tikslų. Įmonės “Inesa” valdymo struktūra pateikta 22 paveiksle:



22 pav. Esama įmonės “Inesa” valdymo struktūra

Organizaciniai ištekliai yra svarbiausias aspektas planuojant strategijos įgyvendinimo ir kontrolės eigą. Mano nuomone, ši valdymo struktūra turi nemažą trūkumą, vienas jų – dvigubas pavaldumas. Šioje valdymo struktūroje yra neaišku, kam yra pavaldžios parduotuvių vedėjos. Jos gali rinktis kieno nurodymų klausyti ar vadybininko – vairuotojo, ar pardavimų vadybininkės. Todėl koordinuojant užduotis įmonėje gali kilti nesusipratimų, net konfliktinių situacijų. Kitas svarbus aspektas, kad įmonėje nėra marketingo specialisto, kuris dirbtų marketingo strategijos formavimo, programų sudarymo, biudžeto rengimo klausimais.

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

Tenkinant nuolat augančius rinkos reikalavimus ir siekiant užtikrinti maksimalų efektyvumą bei aptarnavimo kokybės nuolatinį gerinimą, įmonės “Inesa” vadovai stengiasi sukurti personalo atrankos ir nuolatinio mokymo sistemą. Be abejo, kiekvienas žmogus yra individualus, todėl ne iš karto pavyksta suburti stiprią, draugišką darbo komandą. Todėl organizuojami įvairūs seminarai, šventiniai vakarėliai, tam, kad įmonės darbuotojai tobulėtų, pažintų vieni kitus ir savo darbą atliktų nepriekaištingai.

Šiuo metu įmonėje dirba 40 darbuotojų ir du įmonės vadovai. Vidutinis darbuotojų amžius – 30 metų. Įmonės personalo kaita nėra didelė – yra darbuotojų dirbančių įmonėje nuo pat jos įkūrimo pradžios, t.y., daugiau nei 14 metų. Priimdami į darbą naujus darbuotojus įmonės vadovai kelia jiems tokius pagrindinius reikalavimus: darbo patirtis; geri bendravimo įgūdžiai, atsakingumas, sąžiningumas ir pan.

Įmonės “Inesa” vadovai vertina kiekvieną savo darbuotoją, domisi jų atliktais darbais, pasiūlymais, stengiasi sukurti šiltą ir malonią darbo atmosferą, skatina siekti kuo aukštesnių rezultatų. Tačiau ne visada tai pavyksta. Kadangi įmonėje dirba jau 40 darbuotojų, tad realu būtų įkurti personalo vadybininko etatą. Personalo vadybos specialistas profesionaliai vykdytų darbuotojų atrankas, apmokymus, galėtų organizuoti jiems žinių tobulinimo, aptarnavimo kokybės gerinimo seminarus. Remiantis konkrečia įmonės charakteristika parengti jai tinkančias darbuotojų skatinimo, darbo apmokėjimo sistemas.

Kitas žingsnis, tiriant įmonės strateginę būklę, yra jos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė SSGG (SWOT). Ši analizė plačiai naudojama nustatant įmonės pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausių jų derinį. Pagrįstas įmonės pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Šis metodas padeda geriau įsivaizduoti įmonės strateginę situaciją.

Atlikus įmonės “Inesa” vidinės aplinkos analizę ir įvertinus įmonės turimų finansinių, marketingo, organizacinių – techninių bei darbo išteklių galimybes, pasitelkiant SSGG (SWOT)

analizės metodą, nustatytos įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės bei grėsmės (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Įmonės “Inesa” SSGG (SWOT) analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gilus prekių asortimentas 2. Patikimi tiekėjai, siūlantys kokybišką produktą 3. Lankstus darbas su klientais 4. Prieinama produkcijos kaina 5. Ilgalaikės sutartys su pagrindiniais tiekėjais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nėra aiškios marketingo strategijos 2. Per mažai dėmesio skiriama planavimui 3. Nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimo politikai 4. Mažai ekskluzyvinių produktų 5. Per didelės vidinės įmonės išlaidos
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų tiekėjų paieška. 2. Naujų rinkų paieška ir plėtra. 3. Asortimento, kainų politikos, paskirstymo formavimas atsižvelgiant į konkrečių pirkėjų poreikius. 4. Didesnis dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui, rėmimo strategijos formavimui. 5. Griežtesnė vidinių išlaidų kontrolė ir analizė. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų potencialių konkurentų atsiradimas. 2. Tiekėjų pasikeitimas. 3. Auganti klientų spaudimas, reikalavimai, derėjimosi galia. 4. Rinkos dalies mažėjimas 5. Ekskluzyvinių tiekėjų verslo strateginės permainos

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

Įmonės veiklai potencialią grėsmę kelia užsienio konkurentų įėjimas į rinką (ypač dabar, kai Lietuva – Europos sąjungos narė). Taip pat įvairūs išskolinimai ir tiekėjų pasikeitimas, kas gali nulemti didesnius produkcijos kaštus.

Įmonė, siekdama dar labiau sustiprėti esamoje ir įsitvirtinti naujose rinkose, turi pilnai realizuoti savo vidinius pranašumus, tuo pačiu neutralizuojant vidinius trūkumus. Pagrindiniai trūkumai (silpnybės), dėl kurių įmonei sunkiau išnaudoti potencialias galimybes:

- nėra aiškios marketingo strategijos;

- ignoruojamas planavimo procesas;
- nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui, nėra aiškios rėmimo strategijos

Mano nuomone, viena iš efektyviausių priemonių įmonei išlikti rinkoje ir toliau vykdyti plėtrą yra marketingo strategijos formavimas, kas yra silpnoji įmonės sritis.

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

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

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

2.3. IĮ „Inesa“ marketingo tikslų nustatymas

Prieš pradėdant formuoti marketingo strategiją būtina apibrėžti marketingo tikslus. Po interviu su įmonės „Inesa“ vadovais bei darbuotojais nustatyti šie marketingo tikslai 2007 – 2008 m., siekiant pagerinti IĮ „Inesa“ veiklos rodiklius:

- ū Pritraukti naujus segmentus, įeiti į naujas rinkas;
- ū Formuoti prekių asortimentą, atitinkantį vartotojų poreikius;
- ū Vykdyti lanksčią kainodaros politiką, bei tobulinti nuolaidų sistemą, kad išlaikyti kuo daugiau lojalių klientų ir pritraukti naujus;
- ū Formuoti parduotuvių „Batas Fashion“ įvaizdį, įvesti į rinką naują vardą: „Millena.avalynės salonas“;
- ū Populiarinti parduodamų prekių ženklų įvaizdį vartotojo sąmonėje;
- ū Rinkti visapusišką informaciją apie rinką, joje vykstančius pokyčius.

Kad įgyvendintų užsibrėžtus tikslus, įmonei „Inesa“ siūloma:

- ū Įkurti marketingo specialisto bei personalo vadybininko pareigas įmonėje;
- ū Atlikti marketingo tyrimus Lietuvoje, siekiant išsiaiškinti įmonės klientų lūkesčius, iširti pirkėjų požiūrį į parduotuves „Batas Fashion“, jose siūlomą produktą, bei naują parduotuvės pavadinimą „Millena“.
- ū Plėsti įmonės prekybos tinklą.

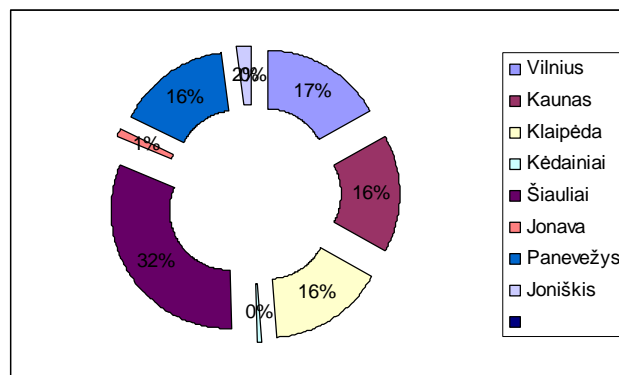
Siekiant suformuoti įmonei „Inesa“ tinkamas marketingo strategijas, svarbiausias uždavinys buvo išsiaiškinti marketingo trūkumus įmonėje bei vartotojų požiūrį bei nuomonę apie įmonę įvairiais aspektais.

2.4. Marketinginis tyrimas

Siekiant gauti reikalingą informaciją II „Inesa“ marketingo strategijos formavimui, buvo atliktas marketinginis tyrimas. Tyrimo tikslas – ištirti pirkėjų požiūrį į II „Inesa“ valdomas parduotuves „Batas Fashion“, jose siūlomą produktą, bei naują parduotuvės pavadinimą „Millena. avalynės salonas“.

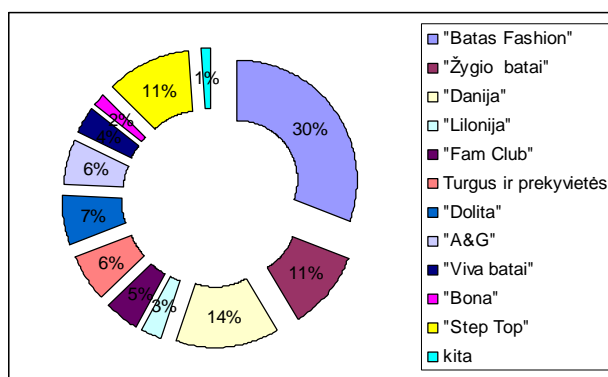
Tyrimo metodas – anketavimas, kadangi tai patikimas ir respondentams labiausiai suprantamas tyrimo metodas. Anketavimo metodas leidžia gauti tikslius pirminius duomenis, kuriuos lengvaulyginti, gretinti ir kiekybiškai apdoroti.

Marketinginis tyrimas II „Inesa“ atliktas vartotojų apklausa „Batas Fashion“ parduotuvėse, skirtinguose Lietuvos miestuose: Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys. Visose parduotuvėse buvo išdalinta po 50 anketų, tačiau kadangi žmonės keliauja, tad pasitaikė respondentų ir iš kitų miestų (žr. 23 pav.). Apklausoje dalyvavo 300 „Batas Fashion“ parduotuvėse apsilankusių respondentų. Jiems buvo pateiktos užpildyti anketos, kuriomis remiantis galima smulkiau sužinoti apie siūlomą produkciją, prekių kokybę, kainą, vartotojų poreikius, nuomones bei galimybes. Anketos pavyzdys pateikiamas 1 priede.



23 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų gyvenamoji vieta

Kiekvienai įmonei svarbu žinoti, kokią rinkos dalį ji užima. Iš apklausos rezultatų matyti, kad 30 % apklausoje dalyvavusių respondentų dažniausiai perka „Batas Fashion“ parduotuvėse, 14% jų renkasi parduotuves „Danija“, po 11% respondentų „Žygio batai“ ir „Step Top“ parduotuves (žr. 24 pav.).



24 pav. „Batas Fashion“ užimama rinkos dalis

Apklaustos metu gauti rezultatai leidžia analizuoti vartotojų nuomones įvairiais klausimais, susijusiais su marketingo specifika įmonėje, įvardinti pranašumus ir trūkumus. Remiantis gauta ir susisteminta informacija galima formuoti II „Inesa“ marketingo strategiją.

2.4. II „Inesa“ marketingo strategijų formavimas

2.4.1 II „Inesa“ marketingo komplekso elemento strategijos

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

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

Prekės strategijos formavimas.

Prekė – visa tai, kas gali patenkinti vartotojų poreikius ir tai, kas siūloma rinkai, siekiant patraukti vartotojų dėmesį, plėsti vartojimą. Parduodant prekę svarbu ne tik jos turinys, bet ir tai, kaip ji įpakuota, koks jos prekinis ženklas. Pirkėjui svarbu ir kartu su prekėmis perkamas aptarnavimas, paslaugos, tokios kaip garantija.

Nuo 1995 metų II „Inesa“ pagrindinė veiklos kryptis – prekyba moteriška, vyriška ir vaikiška avalynė. Savo veiklos pradžioje įmonė prekiaavo vien tik Lenkijos, Vokietijos, Čekijos šalių avalynę. Dabar įmonė turi partnerių įvairiose šalyse: Italijoje, Ispanijoje, Portugalijoje, Olandijoje, Švedijoje, Vokietijoje, Lenkijoje. Šiandien įmonės prekių asortimentas įeina į gylį ir plotį. Avalynės asortimentą papildė avalynės priežiūros priemonės, rankinės, kojinės, batraiščiai. Avalynės asortimentas ir tiekėjų ratas nuo vielos pradžios taip pat stipriai išsiplėtė. Dabar avalynės

asortimentą sudaro apie 500 skirtingų modelių, o tiekėjų sąrašas siekia net 37. Nors avalynės asortimentas platus, tačiau nėra aiški jo formavimo strategija. Niekada anksčiau neatlikti vartotojų rinkos tyrimai yra pagrindinė įmonės kliūtis efektyviai strategijai formuoti.

3 lentelė

IĮ „Inesa“ produkcijos rūšių lyginamasis svoris 2003-2005 m., %³

Metai	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Prekių rūšis				
Avalynė	96,8	93,7	91,5	90,5
Rankinės	-	1,6	3,0	3,3
Avalynės priežiūros priemonės	2,7	4,1	4,9	5,2
Batraiščiai, įklotai	0,5	0,5	0,6	0,6
Kojinės (moteriškos)	-	-	-	0,4

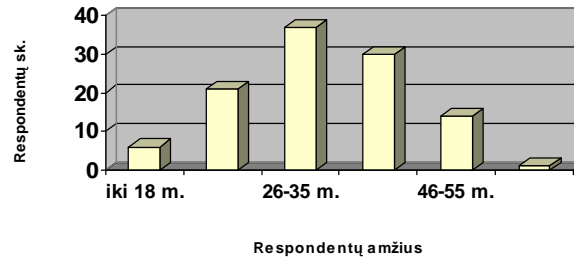
Lentelės duomenys patvirtina, jog avalynė yra svarbiausia IĮ „Inesa“ parduodama prekė. Nors jos lyginamasis svoris nuo 2002 m. sumažėjo, tačiau tik todėl, kad įmonė papildė prekių asortimentą vis naujomis prekėmis. Šį pokytį lėmė tai, kad įmonė siekia plėsti vartojimo ratą, įvesdama į prekių asortimentą naujas prekių linijas.

Dažniausiai įmonė dirba su jau „patikrintais“ avalynės gamintojais, tad gali lengvai identifikuoti produkto kokybę. Kokybiška, Europos Sąjungos šalyse pagaminta avalynė yra brangesnė. Tačiau verta pastebėti, kad ne visada aukšta kaina kalba apie itin kokybišką produktą. Aukšta kaina taip pat gali atspindėti kitas avalynės savybes – odos, spalvos ypatingumą, puošybos elementus. Renkantis avalynę, kokybės aspektas vartotojams yra labai svarbus. Tai liudija ir atliktas anketavimo tyrimas. 29 paveiksle matome, kad 21% respondentų, rinkdamiesi avalynę, svarbiu faktoriumi išskiria jos kokybę. Tačiau vien iš žvilgsnio identifikuoti avalynės kokybę yra sunku. Todėl neretai pirkėjai perka jau „patikrintų“ avalynės kompanijų produkciją, nes pasitiki šių prekių kokybe.

Svarbią reikšmę IĮ „Inesa“ prekėms turi pirkėjams žinomas prekinis ženklas, patogus įpakavimas, paslaugus aptarnavimas. Žinomiausi prekiniai ženklai, kuriuos vartotojai gali įsigyti IĮ „Inesa“ avalynės parduotuvėse yra „Vagabond“, „Bronx“, „Hispanitas“, „Rylko“, „Rossi“, „Mister and Lady Doc“, „Pikolinos“ ir kt. Taip pat jau penkis metus įmonė vienintelė atstovauja šiuos prekinis ženklus „Mateo - Palazzo“, „Pret-a-porter“, „CCC“. Šių prekinių ženklų avalynės įmonė kiekvienais metais parduoda vis didesnius kiekius.

Avalynė nėra pirmo būtinumo prekė ir dažnai nėra perkama impulsyviai. Labai svarbus aspektas formuojant avalynės asortimentą yra mada, stilius ir kliento užgaida.

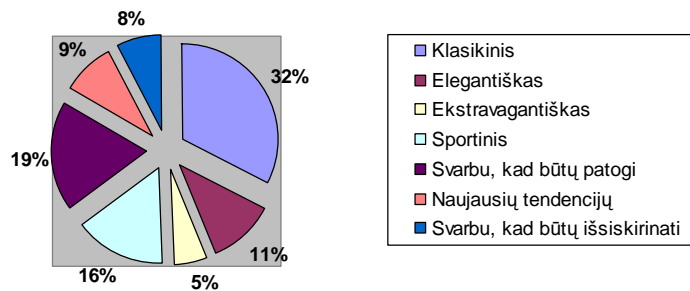
Remiantis tyrimo rezultatais avalynės mada – svarbiausiu kriterijumi laiko 109 respondentai. Daugiausiai mada domisi vartotojai, kurių amžius yra 26 – 35 metai (žr. 25 pav.). Taip pat mada labiau domisi Vilniaus ir Kauno miesto gyventojai.



25 pav. Respondentų domėjimasis moda pagal amžių

Kitas svarbus aspektas avalynės asortimento formavime yra stilius. Stilius yra esminis ir išskirtinis raiškos būdas. Stilius gali gyvuoti per kelias kartas, ateidamas į modą ir tapdamas nebemadingu. Tačiau avalynės stiliaus pasirinkimas labai priklauso nuo vartotojo galimybių, gyvenimo būdo, poreikių. Šiuo metu II „Inesa“ asortimentą sudaro klasikinis, elegantiškas, ekstravagantiškas, sportinis, naujaisių tendencijų, išsiskiriantis avalynės stilius.

Apklaustuosius respondentus labiausiai domina klasikinis avalynės stilius. Taip pat vartotojams labai svarbu, kad avalynė būtų patogi, nes pasirinko net 19% apklaustųjų respondentų. Sportinis stilius aktualus 16% apklausoje dalyvavusių vartotojų. Patogios, klasikinės, neišeinančios iš mados, bei sportinės avalynės pasirinkimas liudija apie aktyvų lietuvių gyvenimo būdą, bet konservatyvumą madai (žr. 26 pav.).

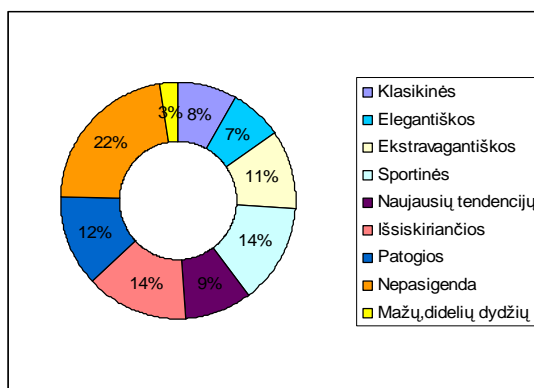


26 pav. Respondentus dominantis avalynės stilius

26 paveiksle matyti, kad naujaisių tendencijų stilių pasirinko 9% apklaustųjų, išsiskiriantį 8%, ekstravagantišką 5%. Tad galima teigti, kad madingą, naujaisių tendencijų, išsiskiriantį avalynės stilių renkasi 22% apklausoje dalyvavusių vartotojų. Nepaisant to, stiliaus ir mados požymiai yra labai svarbūs, siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Nes būtent šie vartotojai perka, kai parduotuvėse pasirodo naujausios kolekcijos, jie nelaukia produkcijos išpardavimo.

II „Inesa“ vadovai bei atsakingi asmenys stengiasi formuoti „Batas fashion“ prekių asortimentą įtraukdama visus avalynės stilius, kad vartotojų segmentas būtų platus. 27 paveiksle

matyti, kad 22 % apklaustųjų yra patenkinti II „Inesa“ formuojamu asortimentu. Labiausiai pasigenda išsiskiriančios (14%) bei sportinės (14%) avalynės „Batas Fashion“ parduotuvėse.



27 pav. Avalynės stiliaus trūkumas „Batas Fashion“ parduotuvėse

Kaip minėta, II „Inesa“ viena iš prekių linijų yra rankinės. Įmonė importuoja labai nedidelę dalį rankinių. Apie 85% rankinių asortimento sudaro iš Lietuvos didmenininkų įsigytos prekės. Šiuo metu rankinėmis prekiaujama tik keturiose iš aštuonių įmonės valdomų parduotuvių.

Kadangi vienas iš II „Inesa“ tikslų yra asortimento formavimas, atitinkantis vartotojų poreikius, tad iš dalies tai yra asortimento keitimas, naujų prekių įvedimas į rinką. Todėl būtina suformuoti atitinkamas naujų prekių strategijas. Išskiriamos šios asortimento plėtros strateginės kryptys:

1. Įmonės eksliuzyvinių avalynės tiekėjų siūlomos produkcijos pilnas asortimento įvedimas į rinką.
2. Rankinių asortimento plėtra. Organizacija šį tikslą gali pasiekti, ieškodama tiesioginių tiekėjų.
3. Asortimento plėtra, įvedant naujus produktus – odines pirštines ir pėdkelnes. Šis sprendimas sudėtingesnis, reikalaujantis numatyti galimas pasekmes.

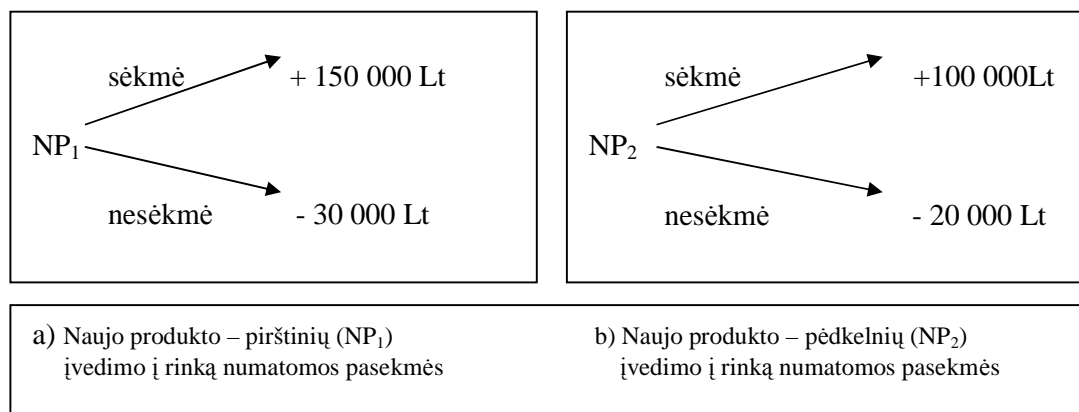
Įmonė gali pasinaudoti eksliuzyvinių tiekėjų siūloma galimybe įvesti į rinką pilną šių tiekėjų produkcijos asortimentą. Įmonei tai būtų naudinga tuo, kad rinkoje šia produkcija daugiau niekas neprekiauja. Todėl šiai prekių grupei įmonė gali nustatyti sąlyginai aukštas kainas, ir taip siekti didesnę pelną. Siūloma įmonei naudoti greito išsiskverbimo į rinką strategiją.

Rankinių asortimento, kaip papildomos prekių linijos formavimo specifikai siūloma lėto išsiskverbimo strategija. Įmonė galėtų siūlyti produkciją neaukštomis kainomis, neskirdama daug lėšų rėmimui. Tokiai strategijai įgyvendinti, įmonė privalo ieškoti naujų tiesioginių tiekėjų ir neperpirkti prekių iš Lietuvos didmenininkų.

II „Inesa“ turėdama finansinių galimybių gali plėsti prekių asortimentą į gylį, įvesti į rinką naujus produktus – pirštines ir pėdkelnes, kurių sėkmingas realizavimas duotų įmonei didesnę pelną.

plėstų vartojimo ratą. Sprendimą ar pradėti prekiauti naujais produktais ir jeigu pradėti, tai prekiauti pirštinėmis ar pėdkelnėmis, IĮ „Inesa“ gali priimti sprendimo medžio pagalba.

Dar vienas svarbus aspektas – IĮ „Inesa“ neturi informacijos apie šių produktų rinką, todėl siūloma galimybė pasinaudoti rinkos tyrimus atliekančios įmonės paslaugomis. Įmonė pasidomėjo, kad rinkos tyrimai kainuotų 20 000 Lt. Kad rinkos tyrimai bus palankūs tikimybė 70 %, kad nepalankūs 60 %. Tarkime, jeigu įmonė „INESA“ pasirinktų produktą pirštines (NP₁) sėkmės atveju gaus 150 000 Lt pelno, nesėkmės atveju patirs 30 000 Lt nuostolio. Antro produkto – pėdkelnių (NP₂) pasirinkimas sėkmės atveju atneš 100 000 Lt pelno, nesėkmės – 20 000 Lt nuostolio.



28 pav. Naujų produktų įvedimo į rinką sėkmės tikimybės

Tarkime, kad įmonė „Inesa“, įvertinusi visos Lietuvos avalynės pardavėjų teigiamas tendencijas, tiki 80% naujo produkto įvedimo sėkme. Tačiau įmonė negali būti įsitikinusi, kad jos naujų produktų pardavimų neigiamai nepaveiks nevaldomi veiksniai, tokie kaip paklausos mažėjimas.

Taigi, IĮ „Inesa“ gali priimti sprendimą dėl naujų produktų įvedimo šalia avalynės produkto linijos ir pasinaudojimo rinkos tyrimus atliekančios įmonės paslaugomis. Visas galimybes įvertinsiu sprendimo medžio pagalba. Skaičiavimo metodika ir sprendimų medis patekti 3 priede.

Atlikus skaičiavimus, gaunama optimali strategija;

1. Neužsakyti rinkos paklausos tyrimų;
2. Priimti sprendimą apie naujo produkto – pirštinių asortimento linijos įvedimą. Tai būdas plėsti vartojimo ratą, tenkinant vartotojų poreikius. Iš esmės, tai galimybė pardavinėti kaip vieną komplektą – avalynę ir tokias pačias pirštines ir taip siekti didesnio pelno.

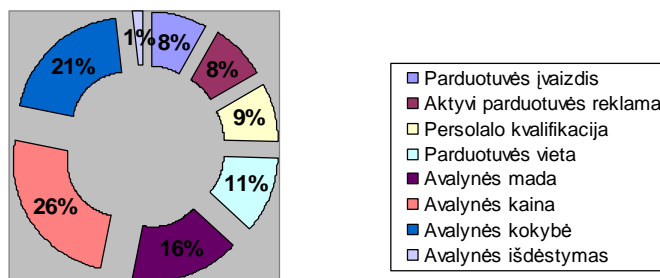
Kadangi vienas iš IĮ „Inesa“ tikslų yra formuoti prekių asortimentą, atitinkantį vartotojų poreikius, būtina suformuoti prekių strategiją. Išskiriamos šios asortimento formavimo kryptys:

1. Formuoti prekių asortimentą atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus: madinga avalynė domisi 22% apklaustųjų, tad 78% avalynės asortimento turėtų sudaryti klasikinė, elegantiška, sportinė ir patogiai avalynė.
2. Dažniausi „Batas Fashion“ klientai yra 26 – 35 metų amžiaus, o būtent šio amžiaus vartotojai pažymėjo, kad jiems svarbus kriterijus renkantis avalynę yra mada. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų pažymėjo, kad būtent tokios avalynės trūksta „Batas Fashion“ parduotuvėse. Tad siūloma formuojant madingos avalynės asortimento dalį, įmonės atstovams labiau iširti mados tendencijas, aktyviau supažindinti vartotojus su naujausiomis madomis, nes būtent šie vartotojai yra pelningiausi įmonės klientai.
3. Naujo produkto – pirštinių įvedimas į rinką, bei rankinių asortimento plėtra, tai galimybė tiems patiems vartotojams parduoti prekių kompleksus.
4. Svarbus aspektas formuojant II „Inesa“ prekių asortimentą – eksliuzyvinių tiekėjų produkcijos asortimento plėtra, naudojant greito įsiskverbimo strategiją.

Kainodaros strategijos formavimas.

Kainos strategijos formavimas įmonėje yra orientuotas į konkurentus, atsižvelgiant į kai kurių gamintojų rekomendacines kainas, remiantis veiklos kaštais ir bendra rinkos situacija.

Šiandieninėje konkurencinėje kovoje kaina vis dar labai svarbus elementas, nulemiantis konkurencinę sėkmę ir dažnai įmonėse vertinama kaip pagrindinė verslo strategija. Galimybė manevruoti kaina išlieka labai svarbia prielaida. Pagal atliktą vartotojų tyrimą, respondentai svarbiausiu avalynės pasirinkimo kriterijumi žymėjo avalynės kainą (žr. 29 pav.). Svarbu nustatyti kokia avalynės kaina yra palanki vartotojams.



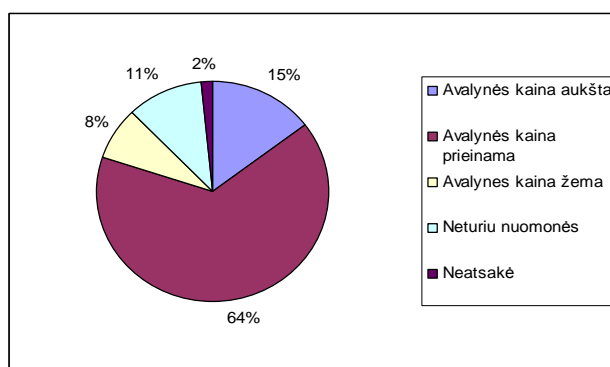
29 pav. Vartotojų prioritetai, renkantis avalynę

II „Inesa“ skirtingų kainodaros strategijų taikymas 1994 – 2005 m. priklausė nuo kintančių įmonės „Inesa“ tikslų.

1995 – 1996 m. IĮ „Inesa“ vykdė nugriebimo strategiją, kada produkcijos kainos buvo didelės, nes konkurencijos beveik nebuvo, o buvo siekiama gauti didelį pelną. Ši strategija pasiteisino, nes turėdama vieną parduotuvę, per vienerius metus įmonė atidarė dar 2 parduotuves Šiaulių mieste. Vėlesniais metais, kainos pradėtos mažinti, tai sąlygojo padidėjusi konkurencija, kainų neatitikimas su konkurentų kainomis. Nuo 1997 metų siekiant išplėsti rinką, įmonė mažino avalynės kainas, taip parduodama didesnius kiekius produkcijos.

Šiuo metu įmonė suinteresuota plėsti rinką, bei parduoti didesnius kiekius tiekėjų produkcijos, bei gauti didesnes tiekėjų nuolaidas, naudoja skverbimosi strategiją. IĮ „Inesa“ nustato nedideles avalynės kainas, siekdama parduoti daugiau, išplėtoti rinkos dalį.

30 paveiksle matyti, kad net 64 % apklaustų respondentų mano, kad „Batas Fashion“ avalynės kaina yra prieinama.

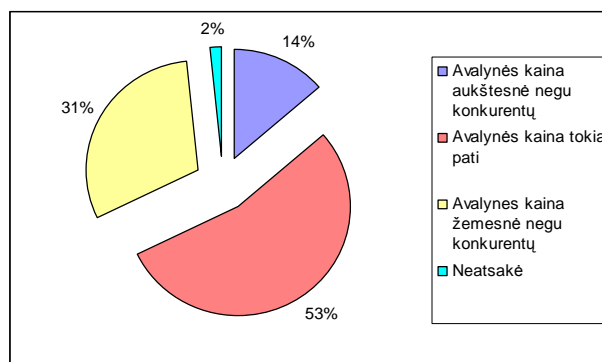


30 pav. „Batas Fashion“ avalynės kainų lygio įvertinimas

Įmonė taip pat vadovaujasi į konkurentus orientuota kainos nustatymo strategija. IĮ „Inesa“ nuolat stebi konkurentų kainas, jų kitimą, kad „Batas Fashion“ kaina nebūtų aukštesnė už analogiškų ar panašių prekių kainas konkurentų parduotuvėse. Tačiau pasitaiko situacijų, kai kelias dienas kainos gali skirtis, kol nepastebimi skirtumai. Labai svarbu išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie „Batas Fashion“ avalynės kainą, lyginant ją su konkurentų.

31 paveiksle pateikiami rezultatai, kurie rodo, kad 53 % respondentų mano, kad „Batas Fashion“ avalynės kaina yra tokia pati, kaip konkurentų, 31 % apklaustųjų išreiškė nuomonę, kad avalynės kaina yra žemesnė.

Tad matyti, kad pasirinktą kainodaros sistemą, įmonė vykdo tinkamai, i konkurentus orientuota strategija yra veiksminga, nes dauguma apklaustųjų mano, kad kaina yra tokia pati arba žemesnė.

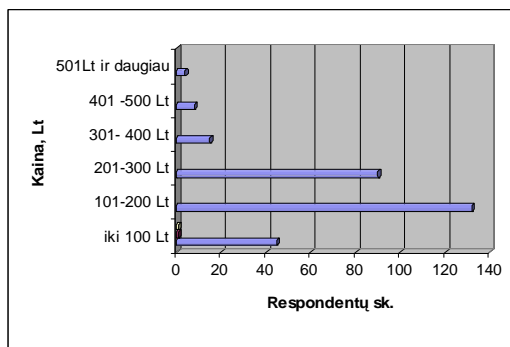


31 pav. „Batas Fashion“ avalynės kainų palyginimas su konkurentų kainomis

Yra tiekėjų, tokių kaip „Bronx“, „Vagabond“ su kuriais įmonė yra įsipareigojusi laikytis iš anksto tiekėjų nustatytų kainų. Šios kompanijos nurodo pakankamai aukštą kainos maržą, galingos kompanijos tokiomis veiksmais siekia išsaugoti konkurencinį pajėgumą.

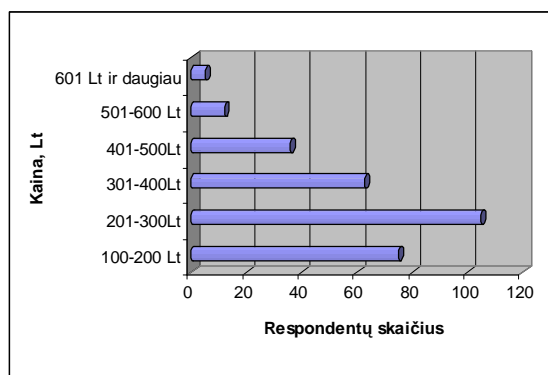
Parduotuvėse „Batas Fashion“ avalynės kaina svyruoja nuo 50 Lt iki 700Lt, tai stipriai įtakoja sezoniškumas. Pavasario vasaros sezono metu įmonės parduotuvėse galima rasti avalynės, kurios kaina yra intervale 50 – 500 Lt. Rudens – žiemos sezono metu avalynės kaina yra 100 – 700 Lt. Brangios avalynės asortimentas parduotuvėse „Batas Fashion“ nėra platus. Tad vidutinė avalynės kaina šiltuoju metų laiku svyruoja apie 200 Lt, šaltuoju - 350 Lt. Pavasario – vasaros sezono metu avalynės gamybos kaštai yra mažesni, todėl ir kaina mažesnė; rudens – žiemos sezono metu gamybos kaštai išauga, nes šalia odos naudojama gamybai taip pat reikalinga pašiltinamoji medžiaga: kailis ar kiti priedai. Tačiau, ne tik sezoniškumas nulemia produkto kainą. Įtakos turi ir šie faktoriai: naudotos medžiagos gamyboje, firmos – gamintojos ženklas, transportavimo sąnaudos.

Formuojant avalynės kainodaros sistemą labai svarbu išsiaiškinti kokia avalynės kaina yra priimtina respondentams skirtingais metų laikais.



32 pav. Priimtina avalynės kaina pavasario – vasaros sezono metu

32 paveiksle matyti, pavasario – vasaros laikotarpiu 132 respondentams priimtinausia kaina yra 101-200 Lt. Taip pat net 90 apklaustų „Batas Fashion“ klientų šiltuoju metų laiku gali avalynei išleisti 201-300 Lt.

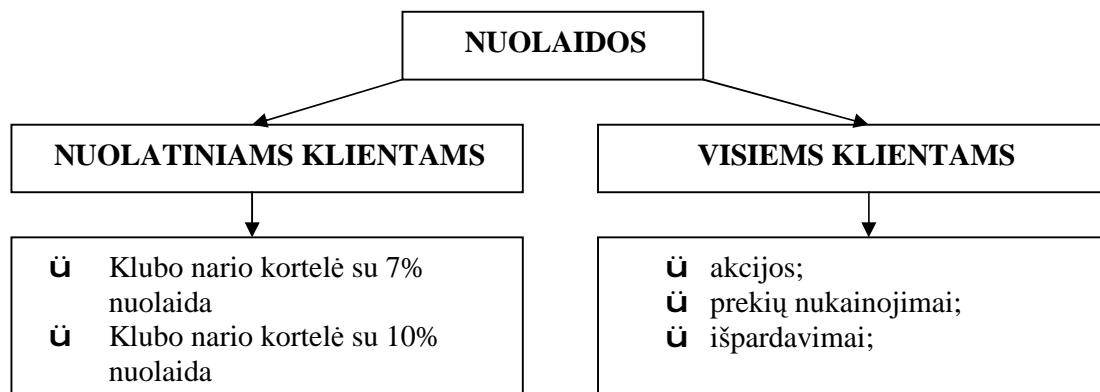


33 pav. Priimtina avalynės kaina rudens – žiemos sezono metu

Remiantis 33 paveikslo duomenimis, rudens – žiemos sezonu 105 respondentai renkasi avalynę, kurios kaina yra 201 – 300 Lt. 75 apklausoje dalyvavusiems klientams priimtina kaina šaltuoju metų laiku yra 101-200 Lt. Tačiau 63 vartotojai gali avalynei išleisti nuo 301 iki 400 Lt.

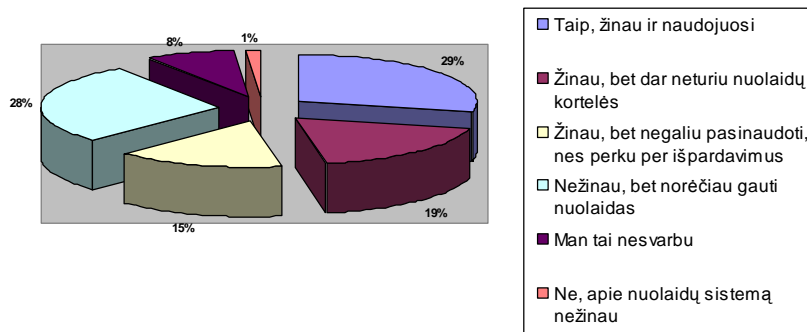
Apklausoje duomenys atitinka „Batas Fashion“ avalynės kainų lygį. Pagal dabartinę produkcijos siūlomą prekių kainų lygį ir gan aukštą produkcijos kokybę, įmonė galėtų taikyti geros ir vidutinės vertės strategiją, taip įgyjant galimybę aptarnauti platesnį vartotojų segmentą.

Svarbus veiksnys, skatinantis pirkimą, yra taikomos nuolaidos. Į „Inesa“ taiko tokią nuolaidų sistemą, kuri pateikta 34 paveiksle:



34 pav. Į „Inesa“ nuolaidų sistema

Įmonė „Inesa“ savo klientams siūlo nuolatinę „Klubo nario kortelę“, kurios suteikia 7% nuolatinę nuolaidą nenukainuotoms prekėms (žr. 5 priedą). Yra ir 10% „auksinės“ nuolaidų kortelės, kurias gauna pastovūs, daug perkantys klientai. „7% Klubo nario kortelė“ gali gauti „Batas Fashion“ klientas per pusę metų nupirkęs tris poras avalynės, arba nupirkęs avalynės už 1000 Lt. Ši nuolaidų sistema įmonėje buvo suskurta 2001 metais, ir nuo to laiko taisyklės nesikeitė.



35 pav. "Batas Fashion" nuolaidų sistemos žinomumo įvertinimas

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad 63% respondentų žino apie „Batas Fashion“ taikomą nuolaidų sistemą, tačiau ja naudojami tik 29 % apklaustųjų (žr. 35 pav.). Nuolaidų sistemos efektyvus veikimas galėtų padidinti „Batas Fashion“ pirkėjų ratą, taip pat padidėtų parduotuvių apyvartos, tai padidintų apyvartines lėšas įmonėje.

Galima daryti tokius apibendrinimus apie IĮ „Inesa“ kainų politikos formavimą:

1. Kainodaros sistema taikoma, priklausomai nuo įmonės tikslų. Šiuo metu naudojama - skverbimosi strategiją – nustatomos nedidelės avalynės kainos, siekiama išplėtoti rinkos dalį;
2. Įmonės kainų lygio nustatymui įtakos turi konkurentai bei kai kurie tiekėjai;
3. Respondentų įvertintas „Batas Fashion“ kainų lygis yra priimtinas;
4. IĮ „Inesa“ kainodaros sistemos trūkumas - reikalingas efektyvesnis nuolaidų sistemos funkcionavimas.

Paskirstymo strategijos formavimas.

Įmonė dirba su daugeliu užsienio teikėjų (plačiau 2.2.1 skyriuje, 47 psl.), kurie vadovaujami skirtingomis paskirstymo strategijomis. Dauguma jų vadovaujami intensyvaus paskirstymo strategija, siekdami realizuoti kuo daugiau produkcijos. Kita dalis tiekėjų vadovaujami atrankiniu paskirstymu, kai prekių išplitimas yra mažesnis, prekybininkai pasirenkami pagal tam tikrus kriterijus. Šių gamintojų pagrindinis tikslas – formuoti gamintojo ir jo prekių įvaizdį. Tačiau taip pat įmonė turi tiekėjų, kurių darbas pagrįstas išskirtiniu paskirstymu. Todėl įmonė turi išskirtines teises prekiauti jų produkcija. IĮ „Inesa“ turi eksliuzyvines teises prekiauti „Mateo-Pallazo“, „CCC“, „Pret-a-Porter“ tiekėjų produkcija.

Tiekėjai, kurie vadovaujami atrankinio bei išskirtinio paskirstymo strategijomis pasirinkdami įmonę „Inesa“ kaip tarpininką, atsižvelgė į tokius kriterijus:

- finansinė padėtis;
- aptarnaujamas rajonas, prekybos vieta;
- asortimentas;

- pardavimų potencialas.

Gamintojus, kurie vadovaujasi minėtomis strategijomis įmonei išlaikyti labai svarbu. Tai galimybė siūlyti vartotojams prekes, kurių neturi kiti konkurentai. Taip pat dirbdama su eksliuzyviniais tiekėjais organizacija gali valdyti jų produktų kainų lygį rinkoje, nes šiems produktams konkurencija minimali.

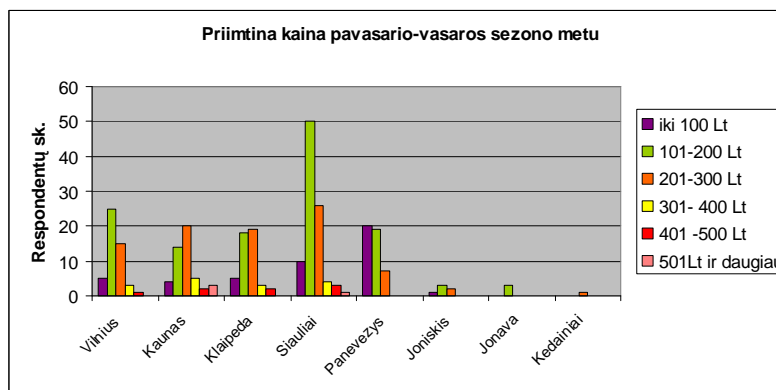
4 lentelė

II „Inesa“ tiekėjų naudojamos paskirtymo strategijos

Paskirtymo strategijos	Tiekėjai	Paskirtymo strategijų charakteristika
Intensyvaus paskirtymo strategija	„Wortman“, „Wendel“, „Caprice“, „Krisbut“, „Romano Mazzante“, „DibaBlink“, „Alfiere“, „Repo“, „Cerruti“, „Sagan“, „Manas“	Gamintojas pateikia prekes per kuo didesnę tarpininkų skaičių, siekia paskleisti prekių asortimentą daugelyje rinkos vietų
Atrankinio paskirtymo strategija	„Bronx“, „Vagabond“, „Hispanitas“, „Lady and Mister Doc“, „Rossi“, „Vannel“, „Pikolinos“, „Rylko“	Gamintojas pagal tam tikrus kriterijus apriboja tarpininkų skaičių. Tikslas įpratinti gamintojo prekių ieškoti tam tikrose parduotuvėse.
Išskirtinio paskirtymo strategija	„Mateo-Pallazo“, „CCC“, „Pret-a-Porter“	Gamintojas suteikia išskirtines teises vienam prekybos tarpininkui.

Kaip minėta, įmonė valdo 8 avalynės parduotuves skirtinguose Lietuvos miestuose. Kadangi avalynė nėra pirmo būtinumo prekė, todėl reikia ištirti rinką, kokio produkto reikalauja kiekvienas rajonas. II „Inesa“ vadovai yra pastebėję, kad didesniame mieste vartotojai mažiau išrankūs kokybei ir kainai, o svarbiu faktoriumi laiko avalynės stilių. Atsižvelgdama į tokius poreikius įmonė formuoja kiekvienos parduotuvės asortimentą.

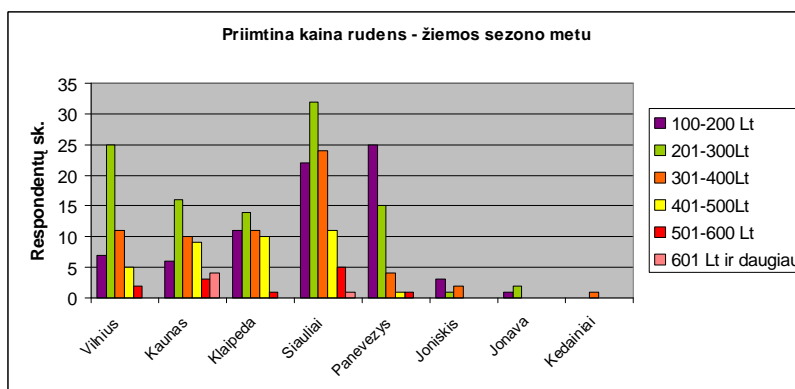
36 ir 37 paveiksluose pavaizduota kokia avalynės kaina yra priimtina skirtingų Lietuvos miestų gyventojams.



36 pav. Priimtinas kainų lygis pavasario – vasaros sezono metu

Kaip matyti iš atlikto tyrimo visuose miestuose vartojai yra jautrūs produkto kainai (žr. 37 pav.). Tačiau respondentų pažymėtas priimtinas kainų lygis skirtinguose miestuose skiriasi. Kaip matyti iš 38 paveikslė, Vilniaus ir Šiaulių miestuose vasaros sezono metu priimtinausia kaina yra 100 – 200 Lt, Kaune, Klaipėdoje 200 – 300 Lt, o Panevėžyje tik iki 100 Lt.

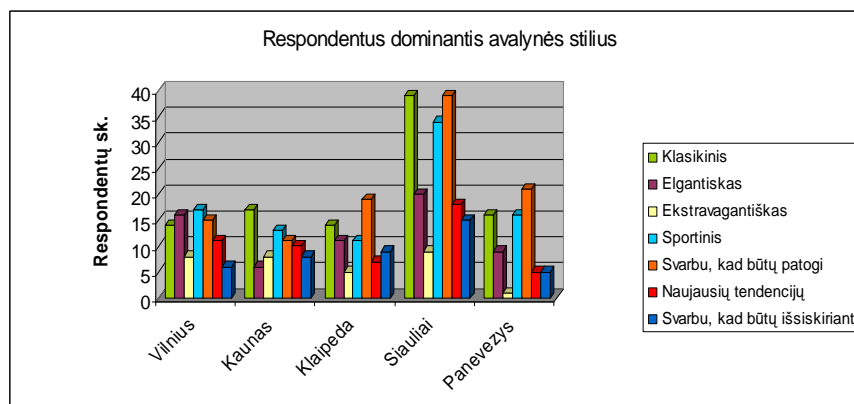
Iš 37 paveiksle pavaizduotų rezultatų matyti, Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių miestuose priimtinausia kaina rudens – žiemos sezonu yra 200 – 300 Lt, o Panevėžyje 100 – 200 Lt.



37 pav. Priimtinas kainų lygis rudens – žiemos sezono metu

Taip pat iš gautų duomenų matyti, kad Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių miestuose apklaustieji respondentai gali mokėti už patinkančią prekę ir 400 – 500 Lt, tuo tarpu Vilniuje ir Panevėžyje toks kainų lygis yra per aukštas.

38 paveiksle pateikiamas respondentus dominantis avalynės stilius pagal miestus.



38 pav. Respondentus dominantis avalynės stilius

Ne mažiau svarbus kriterijus atliekant avalynės paskirstymą yra stilius. 38 paveiksle matome, kad skirtinguose miestuose gyvenantys respondentai domisi kitokiu avalynės stiliumi. Vilniaus mieste daugiausia respondentų rinkosi sportinį avalynės stilių, tačiau matomas visų stilių susidomėjimas. Kauno mieste dauguma apklaustųjų rinkosi – klasikinį stilių. Klaipėdos ir

Panevėžio respondentai susidomėjimą išreiškė patogiai avalynei. Šiaulių miesto apklaustieji klientai labiausiai domisi klasikine ir patogia avalyne.

Galima išskirti tokius paskirstymo sistemos veiksnius:

1. Įmonei „Inesa“ svarbu išlaikyti tuos tiekėjus, kurie vadovaujasi atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijomis, nes tada įmonė gali pozicionuoti rinkoje prekėmis, kurių neturi konkurentai.
2. Avalynės asortimento paskirstymą organizacija turėtų atlikti atsižvelgiant į priimtina kainų lygį bei pageidaujama avalynės stilių skirtinguose miestuose. Prekių linijai – avalynei IĮ „Inesa“ galėtų vykdyti atrankinio paskirstymo strategiją.

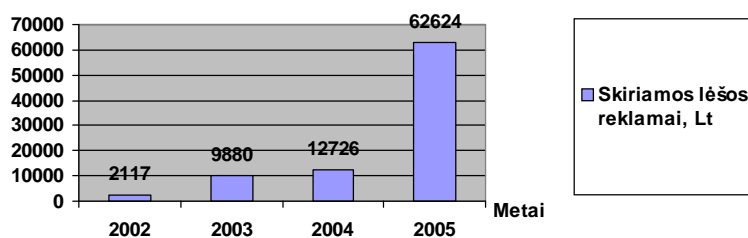
Rėmimo strategijos formavimas.

Labai svarbus marketingo veiksnys yra rėmimas. Planuodama rėmimo veiksmus, įmonė „Inesa“ siekia, kad informacija apie prekes, jų savybes ir naudą pasiektų potencialius klientus ir paskatintų juos pirkti. Reklama ir rėmimas yra numatomi pagrindinei įmonės produkcijai – avalynei. Tiriama įmonė dirba pagal stūmimo strategija, nes yra tarpininkė tarp galutinio vartotojo ir prekės gamintojo. Tačiau artimai bendradarbiaudama su įmonėmis gamintojomis, dalyvaudama ne tik gaminio pardavimo, bet ir kūrimo procese įmonė stengiasi pasiūlyti į paklausą orientuotas prekes.

Nors informacija apie įmonės siūlomą produktą gali būti perduodama daugeliu būdu, IĮ „Inesa“ naudojami tik keliomis informacijos perdavimo priemonėmis:

- spausdinta reklama ;
- reklama televizijoje;
- reklama per radiją prekybos centruose;
- kompiuterizuoti reklaminės informacijos šaltiniai.

Įmonės savininko V. Galdiko ir direktorės D. Galdikienės nuomonės sutampa: reklama su lig kiekviena diena tampa ne pardavimų didinimo, o įvaizdžio kūrimo priemone. Todėl kasmet įmonė „Inesa“ didina reklamai ir rėmimui skiriamas lėšas (žr. 39 pav.).



39 pav. Reklamai skiriamų dinamika 2000 – 2005 metais

Įmonė „Inesa“ plėsdama parduotuvių tinklą, turėdama planų pradėti didmeninę prekybą, siekdama užkariauti platesnį vartotojų ratą yra priversta skirti daugiau lėšų rėmimui. Ir kurti rėmimo strategiją, nes parduotuvių žinomumas, įvaizdis šiandieninės konkurencijos sąlygomis yra neatskiriamas įmonės egzistavimo veiksnys.

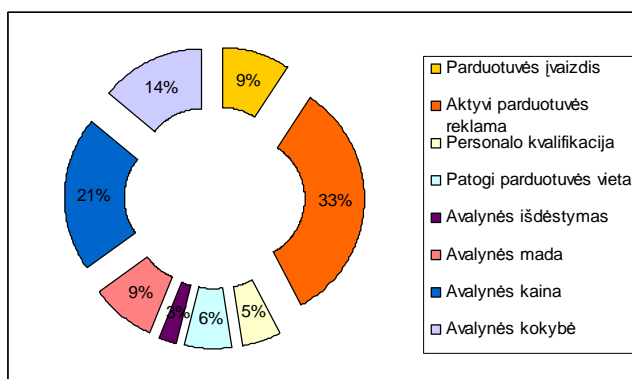
Spausdinta reklama IĮ „Inesa“ yra kuriama gana dažnai. Populiariausias spausdintos reklamos nešiklis įmonės veikloje yra – žurnalai, padeda siekti ilgalaikių tikslų, nes dažniausiai žurnalą varto ir skaito keletą kartų. Žurnaluose „Stilius“, „Žmonės“, „Panelė“, „Moteris“, „Shopping“ įmonė pristato naujausias mados tendencijas, atrinkus reprezentatyvius avalynės modelius arba jų grupes. Plakatai gaminami siekiant pateikti informaciją klientams. Priklausomai nuo sezoniškumo, pristatomos naujos kolekcijos, akcijos, išpardavimai. Taip pat kuriami įvaizdžio plakatai, akcentuojant avalynės stilių, šūkį ar pan. Šios reklamos priemonės padeda formuoti vartotojo nuomonę apie parduotuvę, siūlomą asortimentą.

Reklama televizijoje yra viena efektyviausi iš visų reklamos rūšių, tačiau jos kaštai yra bene didžiausi. Televizijos reklama turi bene daugiausiai įvairių galimybių perduoti vaizdą, garsą, spalvas, tekstą, siužetą, todėl gerokai pralekia daugelį reklamos rūšių. Pats reklaminis klipas gali būti labai išradingas ir savaime patrauklus žiūrovams. IĮ „Inesa“ reklamą televizijoje planuoja retai. Šiandien įmonė pajėgi skirti lėšų reklamai televizijoje tik vietinės reikšmės. Įmonė reklamuojasi „Splus televizijoje“, „Šiaulių televizijoje“. Šį sezoną buvo kuriamas siužetas apie avalynės parduotuves „Batas Fashion“ Tango TV laidoje „Tango stilius“.

Dideliuose prekybos centruose, tokiuose kaip „Akropolis“, „VCUP“ IĮ „Inesa“ naudoja kelis reklamos būdus. Dažniausi tai yra renginių rėmimas, kurių metu primenama apie įmonės parduotuvę, įsikūrusią būtent tame prekybos centre; reklamos transliacija per vietinę prekybos centro radiją, reklama ant grindų.

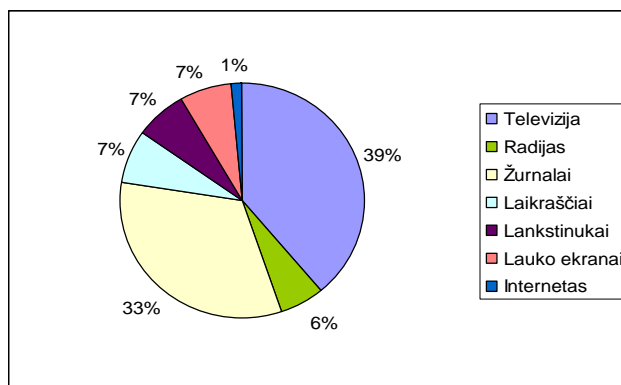
Avalynės prekybos įmonė naudoja ir kompiuterizuotus reklaminės informacijos šaltinius. Yra sukurtas internetinis puslapis. Interneto puslapyje (www.batasfashion.lt) pateikiama vaizdinė ir rašytinė informacija apie naujas avalynės kolekcijas, mados tendencijas, parduotuvėse vykstančias akcijas, išpardavimus. Taip pat galima rasti bendriausios informacijos apie įmonę, jos istoriją, filosofiją.

Pagrindinis tikslas, kurio laukiama iš rėmimui skiriamų lėšų bei rėmimo programos sudarymo – grįžtamasis ryšys, kuris turėtų garantuoti didesnę pelną. Tačiau ne visada taip nutinka. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galiu spręsti, kad IĮ „Inesa“ rėmimo programa nėra veiksminga, nes respondentai žymėjo aktyvios parduotuvės reklamos trūkumą (žr. 40 pav.). Mano nuomone, pagrindinė priežastis – per mažas rėmimo biudžetas.



40 pav. Sritis, kuriose įmonė turi ieškoti efektyvesnių sprendimų

„Batas Fashion“ avalynės parduotuvių reklamos trūkumą įvardijo net 33% apklaustų vartotojų. Vienas efektyviausių sprendimų didinti rėmimo efektyvumą, būtų reklama populiariose televizijose. Būtent tokią nuomonę išreiškė apklausti klientai, 39% jų dažniausiai avalynės reklamą pastebi per televiziją (žr. 41 pav.). Kita efektyvi masinės informacijos priemonė – žurnalai, nes 33% respondentų atkreipia dėmesį į avalynės reklamą žurnaluose. Šios dvi reklamos sklaidimo priemonės, turėtų tapti pagrindinėmis parduotuvių „Batas Fashion“ ir naujų avalynės salonų „Millena“ populiarinimo priemonėmis.



41 pav. Masinės informacijos priemonės, kuriose respondentai pastebi avalynės reklamą

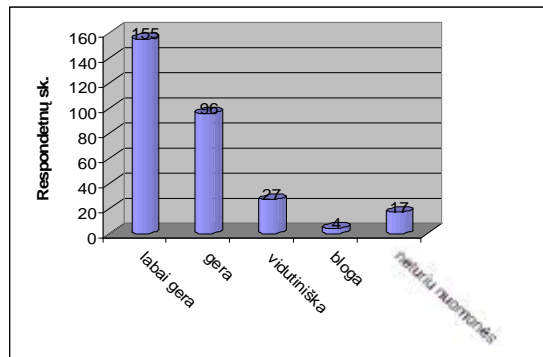
Pardavimų skatinimas – rėmimo programos elementas, kurį naudodama įmonė siekia sudominti vartotoją. Pardavimų skatinimas – tai kainų mažinimas, kuponai, premijos, konkursai.

Paprasčiausiais pardavimų skatinimo būdas – kainos sumažinimas. Vartotojai yra jautrūs kainų pokyčiams, todėl įmonės „Inesa“ kainų keitimas yra dažnas pardavimo rėmimo elementas. Kainos sumažinimas gali vykti dėl šių priežasčių: jei prekė yra neperkama, jei prekės yra dideli kiekiai, jei prekė yra pažeista, jei prekė yra pasenusi ir pan. Įmonė ant prekės įpakavimo ir ant vienos avalynės poros žymi kainos sumažinimą. Ant prekės lieka pirminė prekės kaina, kuri perbraukiama, ir žymima nauja - mažesnė prekės kaina.

Premijas, konkursus įmonė vykdo retai, tik kartą per metus, kai švenčia parduotuvės gimtadienį. Tuo metu pastovūs parduotuvės klientai informuojami apie šį renginį, vykdomas akcijos, siūlomas nuolaidas ir dovanas.

Kitas svarbus rėmimo elementas – asmeninis pardavimas. Kadangi įmonės „Inesa“ siūlomos prekės nėra plataus vartojimo, asmeninis pardavimas yra vienas svarbiausių, siekiant pritraukti potencialius prekės vartotojus. Potencialius klientus reikia sudominti, kiekvienam paaiškinti prekės savybes, privalumus. Labai svarbus yra kliento ir pardavėjo santykių palaikymas. Pardavėjo vaidmuo įmonėje yra labai didelis. Nuo pardavėjo lankstumo, bei sugebėjimo sudominti pirkėją priklauso ir bendri įmonės rezultatai. Todėl įmonės vadovai stengiasi organizuoti pardavėjų apmokymus, seminarus, siekdami profesionalesnio pardavėjų darbo. Tačiau šiandien, įmonėje dirba jau 40 darbuotojų, todėl ne visada įmanoma viską profesionaliai ir reikiamu laiku apmokyti. Tad, kaip minėta siūlyčiau įkurti personalo vadybininko pareigas įmonėje.

Apklausoje dalyvavę klientai, „Batas Fashion“ aptarnavimo kokybę įvertino „labai gerai“ ir „gerai“.



42 pav. „Batas Fashion“ personalo kvalifikacijos įvertinimas

Galima daryti tokius apibendrinimus apie IĮ „Inesa“ rėmimo strategijos formavimą:

1. IĮ „Inesa“ dirba pagal stūmimo strategiją, nes yra tarpininkė tarp galutinio vartotojo ir prekės gamintojo, todėl pati planuoja rėmimo programą ir biudžetą;
2. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galiu spręsti, kad IĮ „Inesa“ reklamos programa nėra veiksminga. Įmonė daugiau dėmesio turėtų skirti reklamos biudžeto bei programos sudarymui, orientuojantis į svarbiausias respondentų įvardintas masines informacijos priemones – televiziją, žurnalus.
3. Dažnas rėmimo programos elementas įmonėje – pardavimų skatinimas, tačiau susijęs tik su prekės kainos mažinimu. Įmonė galėtų patraukti klientų dėmesį įvairių akcijų, loterijų, konkursų organizavimu.
4. Asmeninio pardavimo strategija yra sukurta tinkamai, nors veikia efektyviai, bes jos palaikymui, bei gerinimui siūloma įkurti personalo vadybininko pareigas.

Išsradingai parinkus rėmimo priemones, ar jų derinius, galima pasiekti itin efektyvių rezultatų. Įmonė „Inesa“ nėra aktyvi rėmimo srityje, o siekiant užsibrėžtų tikslų: plėtros, pardavimo apimčių didinimo, rėmimo strategijos formavimas yra viena svarbiausių priemonių šiems tikslams įgyvendinti.

2.4.2. IĮ „Inesa“ pozicionavimo strategijos formavimas

Šiuo metu egzistuoja didelė konkurencija tarp avalynės prekybos įmonių. Nors konkuruodamos įmonės yra skatinamos tobulėti, ieškoti naujų inovatyvių sprendimų, tačiau esant mažai vartotojų perkamajai galiai, konkuruojama per kainą, mažiau naudojami kiti marketingo veiksmai.

Didelę įtaką konkurencijos pobūdžio kitimui daro inovacijos – nauji požiūriai į marketingą, naujos paskirstymo formos, nauji produktai, pasikeitę vartotojų poreikiai ir svarbiausia novatoriškumas. Todėl, buvo sumanyta pozicionuoti firmos vardą.

Tuo metu, kai buvo rašomas darbas buvo nuspręsta atlikti IĮ „Inesa“ parduotuvių vardų pozicionavimą. „Batas Fashion“ parduotuvių pavadinimas yra lietuviško ir angliško pavadinimo derinys, o siūlomos produkcijos asortimentas kainų, stiliaus, kokybės atžvilgiu labai platus. Pasikeitęs vartotojų požiūris į lietuviškus pavadinimus bei siekis sukurti prestižinį avalynės saloną, kuriame platus madingos, ekstravagantiškos, naujausių tendencijų avalynės pasirinkimas, paskatino įmonę sukurti naują avalynės parduotuvių pavadinimą.

Kadangi IĮ „Inesa“ vadovai planavo naujų parduotuvių plėtrą, jiems buvo pateiktas pasiūlymas naujas parduotuves pavadinti nauju pavadinimu. Parduotuvės pavadinimas buvo pozicionuojamas pagal prekybos vietą bei ketinamą siūlyti asortimentą.

IĮ „Inesa“ vadovai naujoms parduotuvėms bei pavadinimui kėlė tokius reikalavimus:

- įmantrus, mados tendencijas diktuojantis salonas;
- žinomų bei įmonės eksliuzyvinių prekinių ženklų formuojamas madingos avalynės asortimentas;
- informatyvus ir prestižinis pavadinimas;
- pavadinimas turi formuoti išsiskiriantis salono įvaizdį vartotojo sąmonėje,
- išsiskiriantis interjeras;

Įmonės vadovams buvo pasiūlyti keli pavadinimai: „Dino“, „Palazzo“, „Millena“. Pirmasis pavadinimas netiko, nes jau egzistuoja avalynės parduotuvė su labai panašiu pavadinimu „Divo“. Antrąjį pavadinimą pasiūlė naudoti įmonės eksliuzyvinis tiekėjas „Mateo-Palazzo“ ir įkurti vien šio gamintojo produkcijų avalynę. Tačiau šis pavadinimas organizacijai pasirodė ne itin patrauklus, nes tokiu atveju ji tampa labai priklausoma nuo tiekėjo, be to dalis jau esamų „Batas Fashion“ klientų

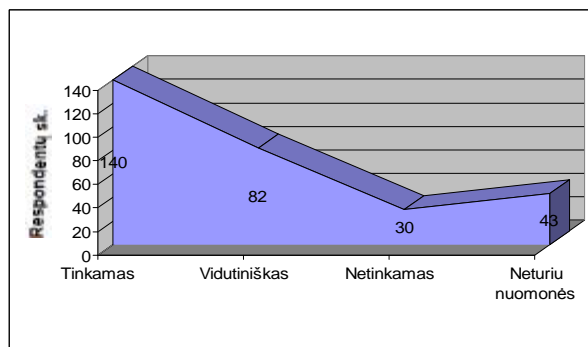
žino, kad tai yra Lenkijos gamintojo avalynė. „Millena. avalynės salonas“ atitiko visus įmonės reikalavimus ir pasirinktas naujų salonų pavadinimu. Šį pavadinimą sukūrė įmonės darbuotojai, logotipą – reklamos agentūra „Pramušgalvis“. 2004 metų pabaigoje atidaryti du nauji avalynės salonai, nauju pavadinimu – „Millena. avalynės salonas“ (žr. 43 pav.)



43 pav. IĮ „Inesa“ naujų avalynės salonų logotipas

Pavadinimas buvo sukurtas nuo žodžio „Millenium“, kuris išvertus iš anglų kalbos reiškia „aukso amžius“ arba „tūkstantmetis“. 2004 metų pabaigoje buvo atidaryti du avalynės salonai „Millena“ Vilniuje (PG „Grand Duke Palace“) ir Klaipėdoje (PC „Akropolis“).

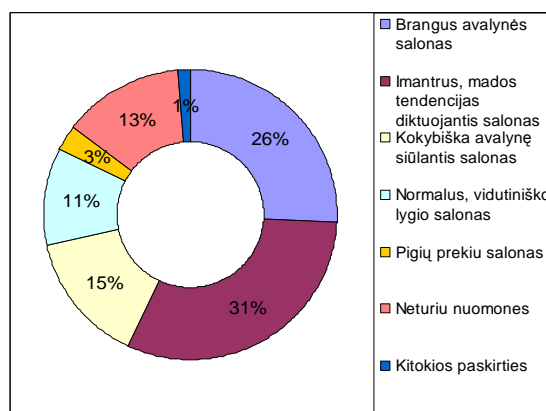
Įmonė, pasirinkdama tikslią poziciją, visų pirma turi nustatyti, kokioje pozicijoje ją suvokia klientai. 44 paveiksle pateikiamas avalynės salono „Millena“ pavadinimo įvertinimas. Rezultatai rodo, kad respondentai šį pavadinimą įvertino teigiamai.



44 pav. Avalynės salono „Millena“ pavadinimo įvertinimas

Vadovų nuomone madingos, ekstravagantiškos, žinomų prekių ženklų produkcijos prieinama kaina Lietuvoje trūksta, todėl IĮ „Inesa“ pozicionavimo strategija – salono „Millena“ avalynė skirta išrankiam pirkėjui, ieškančiam naujovių, įdomių avalynės modelių, besidominčiam mada ir norinčiam išsiskirti. Tai avalynės salonas, norintiems sukurti savitą stilių. „Millena“ avalynės salono konkurentais galima įvardinti panašaus lygio parduotuves – „Dolita“, „Este“, „Tops“. Konkurentų nėra daug, o ir esami konkurentai nėra tiesioginiai, nes produktai nesutampa.

45 paveiksle matyti koki įvaizdį apklaustų vartotojų sąmonėje sukuria parduotuvės pavadinimas „Millena. avalynės salonas“.



45 pav. „Millena. avalynės salonas“ įvaizdžio vartotojo sąmonėje įvertinimas

Gauti rezultatai rodo, kad vadovų tikslas sukurti aukštesnio lygio saloną įgyvendintas. Didžioji dalis apklaustų respondentų įvardijo „Millena“ avalynės saloną kaip imantrų, mados tendencijas diktuojantį saloną. 26 % respondentų pažymėjo, kad tai brangus avalynės salonas. Iš esmės, tai taip pat tiesa, nes „Millena“ avalynės salonas yra aukštesnio kainų lygio nei „Batas Fashion“ ar kitų stipriausi įmonės konkurentų. Svarbu ir tai, kad 15% apklaustųjų žymėjo, kad tai kokybišką avalynę siūlantis salonas. Respondentų išreikšta nuomone „Millena“ avalynės salonas atitinka tokia poziciją: „Millena“ – tai imantrus avalynės salonas, siūlantis kokybišką, naujausių mados tendencijų avalynę klientams (daugiausia asmenys gaunantys vidutines ir aukštas pajamas), kurie nori kurti savitą stilių, išsiskirti iš visumos.

Parduotuvės vardo pozicionavimo strategija buvo sėkmingai įgyvendinta. Vilniaus ir Klaipėdos miestuose šiuo metu įmonė turi po vieną parduotuvę „Batas Fashion“ ir avalynės saloną „Millena“. Pozicionaudama vardu bei skirtingu asortimentu įmonė siekia apimti platesnį vartotojų ratą, diferencijuoti savo parduotuves pagal prekių stilių, atitinkantį pirkėjų poreikius.

2.4.3. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Atlikus įmonės “Inesa” konkurencinės aplinkos vidinės bei išorinės aplinkos analizę, bei įvertinus įmonės galimybes galima parengti konkrečias konkuravimo rinkoje strategijų alternatyvas, remiantis pranašumo įgijimo šaltiniais. Norint sėkmingai vystyti įmonės veiklą ir plėtrą, reikia turėti parengtą stiprią verslo strategiją. Skirtumas tarp stiprios ir silpnos verslo strategijos yra mokėjimas kurti priemones ir priėjimus, galinčius užtikrinti solidų konkurencinį pranašumą³⁸.

³⁸ Pabedinskaitė A., Žukas R. (2003). Autoverslo įmonės konkurencinės strategijos formavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla. p.135

Vadovų nuomone, konkurencinius pranašumus suteikia lengvai pasiekiamą parduotuvės vieta, grįžtamojo ryšio su pirkėjais buvimas bei nuolat atliekami parduotuvių lankomumo, konkurentų, veiklos sąnaudų analizės tyrimai. Tačiau sudėtingomis konkurencijos sąlygomis ne visada to pakanka. Todėl adaptuodamasi aplinkoje, įmonė “Inesa” turi tris galimybes įgyti stiprų konkurencinį pranašumą rinkoje:

- ✓ Prisisitaikydama prie išorinės aplinkos;
- ✓ Savo vidaus ištekliams ir jų organizavimu bei kontrole;
- ✓ Pasirinkdama tinkamiausią konkurencinio pranašumo įgyjimo principą – žemą kainą, diferenciaciją ar nišos orientaciją.

Įmonė “Inesa” siekdama stiprinti savo pozicijas rinkoje, turėtų atsižvelgti į makroaplinkos veiksnius ir konkurencinę aplinką. Įmonė, siekdama priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus, turi ne tik pažinti aplinkos jėgas, bet ir nustatyti jų reiškimosi tendencijas.

Avalynės įmonei svarbiausi yra ekonominiai ir socialiniai veiksniai, nes jų įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti yra didžiausia. Todėl keldama sau tikslus ir formuodama uždavinius, įmonė “Inesa” turi nuolat stebėti ekonominę situaciją bei tirti esamų ir potencialių vartotojų norus bei poreikius, tai pat klientų demografinius pokyčius. Kad išvengtų potencialių aplinkos grėsmių, įmonės vadovams būtų naudinga bent kartą metuose atlikti rinkos tyrimus, pasitelkiant kvalifikuotus specialistus.

Potencialių konkurentų grėsmė įmonei “Inesa” palyginti nedidelė, nes šiuo metu visiškai naujai įmonei įeiti į avalynės verslą ir įsitvirtinti jame yra sudėtinga (plačiau 2.1.1 skyriuje, 39 psl.). Prieš tiesioginius konkurentus įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą derindama žemą avalynės kainą su aukšta kokybe. Taip pat, būtina vykdyti išsamius rinkos tyrimus, sekti konkurentų veiksmus, rinkti informaciją apie jų pardavimo apimtį, kainas, užsakymus ir panaudoti ją siekiant pranašumų.

Įmonė turi galimybę parengti į produktą orientuotą strategiją. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais įmonėje populiariausias yra klasikinis ir sportinis avalynės stilius. Reikia susikoncentruoti ties tomis prekėmis, kurios yra populiarios. Tad yra tikslinga nuolat tirti rinkos poreikius.

Naudodama žemų kainų strategiją, įmonė turi gebėti efektyviai valdyti savo resursus, taip pasiekdama mažesnių veiklos kaštų negu konkurentai. Tai veiksminga, nes šiuo metu rinkos vartotojai yra jautrūs avalynės kainai. Norint išlaikyti žemos kainos poziciją, įmonė privalo ieškoti naujų galimybių bendradarbiaujant su tiekėjais:

1. Galima ieškoti naujų tiekėjų, siūlančių palankias avalynės įsigijimo sąlygas;
2. Skatinti esamus tiekėjus mažinti produkcijos kainą, gerinti bendradarbiavimo sąlygas.

Naudodama žemų kainų strategiją, įmonė “Inesa” ateityje turi galimybę:

- 1) *Tiesioginių konkurentų atžvilgiu* gauti didesnę pelną, užkariauti didesnę rinkos dalį, pasitelkdamas tokiomis priemonėmis kaip “kainų karas”, investicijas į konkurencinių pranašumų kūrimą, rėmimą;
- 2) Siūlydama mažesnę nei konkurentai kainą įgyti *pirkėjų* lojalumą, pritraukti žemas pajamas gaunančius vartotojus ir taip parduoti didesnę produkcijos kiekį, ir įgyti saugumą konkuruojant su artimiausiais konkurentais.
- 3) *Tiekėjų* atžvilgiu, tai kiek kontraversinė strategija, nes mažindama kainą, įmonė kartu mažina pelną. Tačiau čia galimi keli sprendimo būdai: vienas jų tai stengtis mažinti tiekėjų prekės kainas, kitas – pirkti didesniais kiekiais ir taip gauti didesnes nuolaidas, palankesnes atsiskaitymo už prekes sąlygas.

Šiandieninėje konkurencinėje kovoje *kaina* vis dar labai svarbus elementas, nulemiantis konkurencinę sėkmę ir dažnai įmonėse vertinama kaip pagrindinė verslo strategija. Galimybė manevruoti kaina išlieka labai svarbia priedaida, ir tada kai siekiama konkuruoti kartu pasitelkiant diferenciacijos strategiją.

Siekdama pritraukti naujus ir išlaikyti esamus vartotojus, įmonė privalo jiems pasiūlyti ne tik prieinamą kainą, bet ir platų avalynės asortimentą. Diferenciacijos strategijos pagalba įmonė gali užkariauti rinką, kurdama vertę vartotojams. Įmonė “Inesa” turėtų parengti diferenciacijos strategiją, įvertindama produkto ir vartotojų perspektyvą:

- 1) *Produkto diferenciacijos strategijos* pagalba įmonė “Inesa” galėtų rinkai pasiūlyti tokias ekskliuzyvines prekes, kokių neturi konkurentai.

Sėkminga įmonės “Inesa” produkto diferenciacija leis įmonei parduoti daugiau produkcijos ir įgyti didesni vartotojų lojalumą. Diferencijuotos produkcijos pardavėja tarsi lydi ir „pririša“ prie savęs pirkėją. Tačiau tam kad *diferenciacijos strategija* būtų veiksminga reikia nuolat atlikti į produktą orientuotus tyrimus.

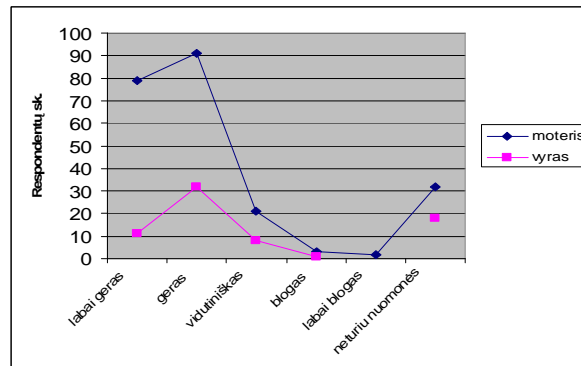
- 2) Viena iš svarbių konkurencinių perspektyvų, siekiant patenkinti vartotojų poreikius, būtų į *gamybos procesą orientuoti tyrimai*.

Įmonė turėdama ekskliuzyvines importuotojų teises, gali pasinaudoti galimybe kartu su gamintojais kurti produktą orientuotą į rinkos poreikius, atsiradusias nišas.

- 3) *Produkto pateikimo būdų diferenciacijos strategija*.

Ši strategija svarbi tuo, kad turėdama platų avalynės asortimentą, įmonė turi ieškoti būdų, kaip įdomiau, efektyviau pateikti prekes vartotojui. Avalynės išdėstymas vadovų nuomone, yra labai svarbus faktorius. Šiais laikais visi avalynės pardavėjai siūlo pakankamai platų prekių asortimentą, todėl avalynės pateikimas vartotojui tampa vienas svarbių pardavimo veiksnių. Netvarkingai pateiktos, neapgalvotai sugrupuotos pagal stilių, kainą prekės ne tik kenkia parduotuvės įvaizdžiui, bet ir vartotojams tampa sunku orientuotis, kokias prekes siūlo pardavėjas.

46 paveiksle pateikiama respondentų avalynės išdėstymo įvertinimas parduotuvėse „Batas Fashion“. Tiek vyrai, tiek moterys avalynės išdėstymą vertina gerai. Vadinasi, prekių pateikimo strategija II „Inesa“ yra tinkama.



46 pav. Avalynės išdėstymo įvertinimas

4) Rinkos plėtros strategiją (paskirstymo kanalų pasirinkimas).

Įmonės „Inesa“ iškeltiems tikslams įgyvendinti būtina plėsti avalynės parduotuvių tinklą, siūlyti esamus ir naujus produktus naujiems rinkoms segmentams bei skverbtis į naujas geografines zonas. Šiuo metu planuojama plėsti „Millena“ tinklą, įkurti avalynės saloną Kaune.

Vienas iš prioritетinių vadovų uždavinių planuojant įmonės veiklą, parengti strategiją, analizuojant įmonės vertės grandinę. Vertės grandinės valdymas leistų išsiaiškinti įmonės veiklą indėlį į pridėtinės vertės kūrimą ir sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Pasitelkdama vertės grandine įmonė turi galimybes pasiekti geresnių veiklos rezultatų:

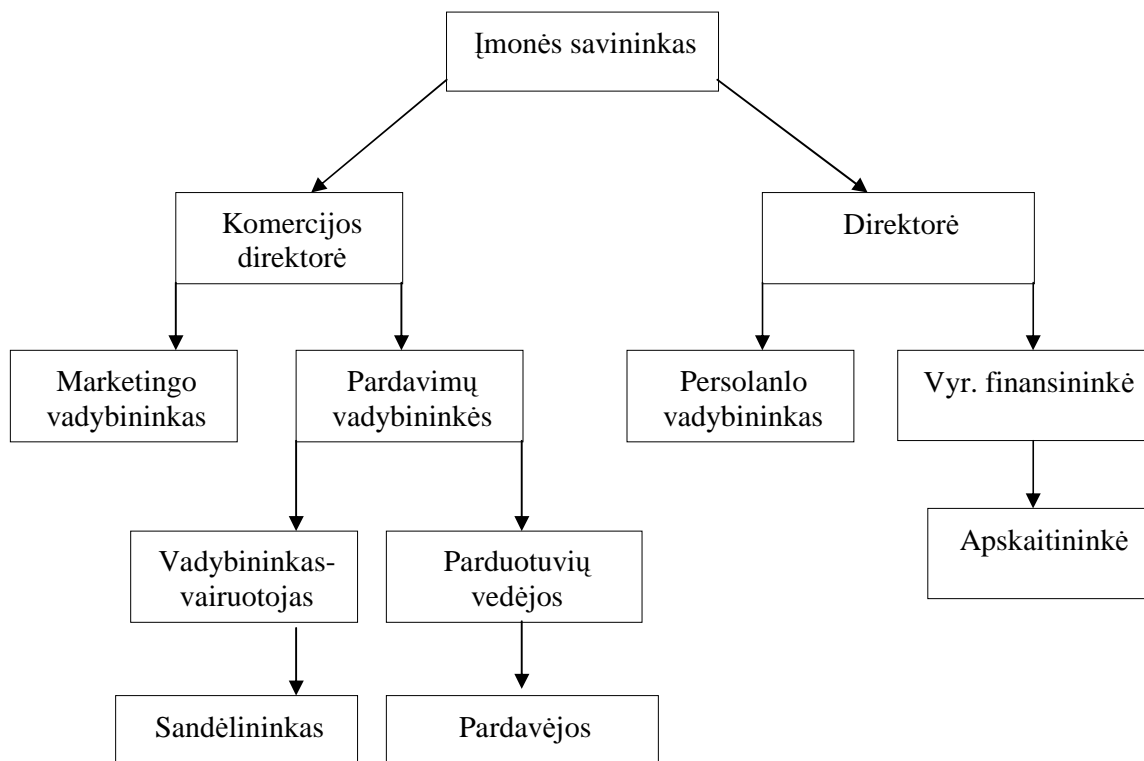
- ✓ Įvertinti tiekėjų įtaką gaunamai įmonės ir vartotojų naudai. Vieni tiekėjai gali būti geresni už kitus pagal kainas, produkto kokybę ar kitas savybes.
- ✓ Savų tiekėjų tinklo sukūrimas būtų viena iš alternatyvų, galinčių sustiprinti įmonės poziciją rinkoje ir sukurti pranašumą prieš konkurentus.
- ✓ Bendrų įmonių su gamintojais ar užsienio šalių platintojais steigimas gali padidinti užimamos rinkos dalį, sumažinti veiklos kaštus.
- ✓ Ištyrus rinką ir nustatčius vartotojų segmentus, galima parengti skirtingas produkto diferenciacijos strategijas, orientuotas į paklausą rinkoje.

Įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą ir vidinių išteklių pagrindu – išnaudojant žmogiškuosius išteklius. Valdymo struktūros išplėtimas turi būti iškeltas kaip prioritетinis uždavinys. Didelis dėmesys turi būti skirtas darbuotojų skatinimo bei motyvacijos sistemų kūrimui. Atsakomybė ir užduotys administracijos darbuotojams turi būti paskirstomi taip, kad užtikrintų efektyvų įmonės veikimą. Tam tikslui būtina samdyti marketingo specialistą, atsakingą už įmonės marketingo politikos formavimą ir įgyvendinimą; personalo vadybininką, kuris užtikrintų

aptarnaujančio personalo darbo kokybę ir kontrolę bei vykdytų nuolatinę darbuotojų paiešką. Įmonės vadovams būtina didesnę dėmesį skirti žmogiškajam veiksniui pardavimo procese. Tai užtikrintų įmonės patrauklumą pirkėjui, bei efektyvią valdymo politiką, garantuojančią konkurencinį pranašumą rinkoje.

3. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO GERINIMAS

Visų įmonės strategijų parengimo, perspektyvų numatymo, formavimo ar įgyvendinimo programos turi būti nuolat stebimos, kontroliuojamos ir vertinamos. Tačiau tam, kad suformuotos bei naujos strategijos efektyviai veiktų įmonei „Inesa“ būtina performuoti esamą organizacinę valdymo struktūrą. 2.1.2. skyriuje 51 puslapyje yra aprašyta esama įmonės valdymo struktūra. Tačiau, kaip minėta dvigubo pavaldumo įmonėje negali būti, nes tampa neaišku kuriam darbuotojui yra pavaldūs kiti darbuotojai. Atsiranda galimybė kilti konfliktams. Siekiant išvengti konfliktinių situacijų bei geriau organizuoti darbą įmonėje, siūloma tokia valdymo struktūra (žr. 47 pav.).



47pav. Siūloma įmonės „Inesa“ valdymo struktūra

Esama įmonės valdymo struktūra yra labai primityvi, kadangi įmonė išsiplėtė (šiuo metu įmonėje dirba 40 darbuotojų) siūloma išplėsti ir valdymo struktūrą. Tik gerai organizuotas darbas

gali duoti gerų rezultatų, o tam siūlyčiau papildomai įmonėje įkurti marketingo ir personalo vadybininko, sandėlininko pareigas.

Siekiant efektyviai valdyti suformuotą strategiją, bei ateityje kurti naujas strategijas, orientuotas į vartotojus, įdarbinti marketingo specialistą įmonėje turėtų būti prioritetas uždavinys. Šiandien rinkoje tiesiog per daug banalios informacijos, būtina nuolat ieškoti nišų, naudoti pozicionavimo pardavimo strategijas, kurti naujus „žaidimus“, tam kad išlikti. Marketingo strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesas negali būti pavestas žmogui, kuris to neišmano ir nesugeba, todėl marketingo vadybininko darbo vieta yra pagrįstai reikalingai įmonė „Inesa“.

Personalo vadybininko darbo vieta taip pat suteiktų naudos įmonėje, nes apmokyti, tobulinti ir suvaldyti 40 – ies darbuotojų kolektyvą skirtinguose Lietuvos miestuose taip pat nėra lengva. Šiuo metu darbuotojų atranka, bei tolimesnį bendradarbiavimą su jais vykdo įmonės direktorė. Kiekvienas darbuotojas nori ir turi būti išgirstas, tačiau suprantama, kad direktorė turinti ir kitų darbų įmonėje to nepajėgia padaryti. Taip pat personalo vadybininkas galėtų formuoti personalo skatinimo, mokymo programas. Įmonėje atsirastų galimybė išvengti darbuotojų kaitos.

Sandėlininko pareigų įkūrimas įmonėje palengvintų pardavimų vadybininkų darbą įmonėje. Jos galėtų aktyviau kontroliuoti bei bendrauti su parduotuvių vedėjomis. Atlikti prekių asortimento analizes, prekių užsakymus, papildymus.

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš atliktos marketingo strategijos formavimo, yra įmonės veiklos rezultatyvumo didinimas. Tačiau perspektyvų numatymas ir jų įgyvendinimas nėra toks paprastas. Neįmanoma nustatyti visų sunkumų ir kliūčių su kuriais gali tekti susidurti ateityje. Todėl labai svarbus įmonės uždavinys, siekiant įgyvendinti savo ateities planus yra finansų strategijos parengimas. Finansinė analizė padeda efektyviai valdyti įmonės finansinius išteklius, ja pagrįsti finansiniai ir investiciniai sprendimai, įvertinami įmonės turimi ištekliai, nustatomos jų naudojimo tendencijos, parengiamos tolesnės įmonės prognozės ir perspektyvos.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima pateikti tokias išvadas:
 - a. Apibendrinus įvairių autorių požiūrius, galima teigti, kad marketingas – tai poreikio išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, padedantis siekti žmogaus ar organizacijos tikslų.
 - b. Marketingo strategija – tai galimybių išsiaiškinimas, tikslų uždavinių nustatymas bei strategijos parengimas. Neatsiejama marketingo strateginio valdymo dalis – strategijos formavimas. Marketingo strategijos formavimas turi būti vykdomas pagal šią schemą: identifikuojama įmonės misija, nustatomi įmonės tikslai, tiriama įmonės aplinka, nustatomi marketingo tikslai ir formuojamos marketingo strategijos.
2. Atlikus įmonės „Inesa“ vidinę ir išorinę aplinkos analizę, nustatyta:
 - a. Į „Inesa“ labiausiai veikia ekonominiai ir socialiniai makroaplinkos veiksniai, nes jų įtaka vartotojų apsisprendimui pirkti yra didžiausia. Norėdama išlikti konkurentabili įmonė turi greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką. Naudojant M. Porter strateginių grupių matricą, nustatyta įmonės „Inesa“ konkurencinė padėtis rinkoje. Stipriausi įmonės konkurentai – „UAB“ Armitana ir UAB „Danbalt“. Tikslinis Į „Inesa“ rinkos segmentas vidutines pajamas gaunantys Lietuvos gyventojai, kurių amžius 26 -35 metai. Šiuo metu įmonė dirba su 25 teikėjais iš Europos šalių, ir 12 tiekėjų iš Lietuvos. Ypatingai svarbūs įmonei yra eksliuzyviniai tiekėjai.
 - b. Įvertinus visus finansinius rodiklius, galima teigti, kad analizuojama įmonė stengiasi prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų, išvengdama didelių nuostolių. Todėl rinkoje įmonė „Inesa“ turi finansinį patikimumą. Įmonė „Inesa“ nėra itin novatoriška technologijų srityje, tik prieš keletą mėnesių buvo pradėta diegti informacinė – buhalterinė programa „Rivilė“. Ši programa palengvins ne tik buhalterijos, sandėlio, administracijos, parduotuvių pardavėjų darbą, tačiau jos pagalba bus galima atlikti prekių pardavimo analizę. Organizaciniai ištekliai įmonėje yra suformuoti netinkamai. Esama įmonės valdymo struktūra turi trūkumų (dvigubas pavaldumas) ir yra paprasta (trūksta tam tikros srities specialistų).
3. SSGG (SWOT) analizės rezultatai parodė, jog įmonės stipriausios pusės yra ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – gilus prekių asortimentas, ilgalaikės sutartys su pagrindiniais - eksliuzyviniais tiekėjais, prieinama produkcijos kaina. Nustatytos tokios įmonės „Inesa“ silpnosios pusės – nėra aiškios marketingo strategijos, ignoruojamas planavimo procesas, nepakankamas dėmesys įmonės įvaizdžio formavimui, nėra rėmimo programos. Įvardinti

pagrindiniai trūkumai yra sąlygoti žinių apie rinką bei strategijos formavimą stoka ir gali būti eliminuoti pasinaudojant organizacijos galimybes bei marketingo strategijos formavimu.

4. Remiantis vartotojų apklausa, bei susidariusia situacija įmonėje suformuotos II „Inesa“ marketingo strategijos:

- a. Prekės strategiją įmonė turėtų planuoti atsižvelgiant į tyrimo rezultatus: 78% avalynės asortimento turėtų sudaryti klasikinis, elegantiškas, sportinis ir patogus avalynės stilius, o madinga avalyne besidomintiems klientams siūloma rengti atskirą rėmimo strategiją, labiau juos supažindinti su naujausiomis madų tendencijomis. Kita galimybė padidinti įmonės pelningumą – plėsti rankinių asortimentą, bei įvesti naują produktą odines pirštines. Didelės naudos įmonė galėtų gauti taikydama greito išsiskverbimo strategiją eksliuzyvinių tiekėjų produkcijai.
- b. Atlikto tyrimo metu įvertintas „Batas Fashion“ avalynės kainų lygis vartotojams yra priimtinas. Šiuo metu įmonė naudoja skverbimosi strategiją, nes siekia išplėsti rinką. Įmonės kainų lygio nustatymui įtakos turi konkurentai bei kai kurie tiekėjai, kurie pateikia rekomendacines prekių kainas. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas vartotojų informavimui apie nuolaidų sistemą. Efektyvus nuolaidų sistemos funkcionavimas – tai galimybė ne tik parduoti didesnius kiekius produkcijos, bet ir plėsti nuolatinių klientų ratą.
- c. Įmonei svarbu išlaikyti tuos tiekėjus, kurie vadovaujasi atrankinio ir išskirtinio paskirstymo strategijomis, nes tada įmonė gali pozicionuoti rinkoje prekėmis, kurių neturi konkurentai. Prekių linijai – avalynei II „Inesa“ galėtų vykdyti atrankinio paskirstymo strategiją, atsižvelgiant į vartotojams priimtina kainų lygį bei pageidaujamą avalynės stilių skirtinguose miestuose.
- d. Produktų rėmimui naudojama stūmimo strategija, nes įmonė yra tarpininkė tarp galutinio vartotojo ir prekės gamintojo, todėl pati planuoja rėmimo programą ir biudžetą. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais organizacijos reklamos veiksmai nėra veiksmingi. Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas vartotojų informavimui, firmos prestižo kėlimui, ir parduotuvių populiarinimui, pasitelkiant respondentų įvardintas masines informacijos priemones – televiziją, žurnalus. Dažnas rėmimo programos elementas įmonėje – pardavimų skatinimas, tačiau susijęs tik su prekės kainos mažinimu. Įmonė galėtų patraukti klientų dėmesį įvairių akcijų, loterijų, konkursų organizavimu. Įmonei rekomenduojama parengti rėmimo programą ir biudžetą.
- e. Parduotuvės vardo pozicionavimo strategija buvo sėkmingai įgyvendinta. Parduotuvės pavadinimas buvo pozicionuojamas pagal prekybos vietą bei ketinamą siūlyti asortimentą. Vilniaus ir Klaipėdos miestuose šiuo metu įmonė turi po vieną parduotuvę „Batas

Fashion“ ir avalynės saloną „Millena“. Pozicionuodama vardu bei skirtingu asortimentu įmonė siekia apimti platesnį vartotojų ratą, diferencijuoti savo parduotuves pagal prekių stilių, atitinkantį pirkėjų poreikius.

- f. Tam kad išlaikytų savo pozicijas rinkoje įmonė privalo kurti marketingo strategiją, remdamasi savo išskirtinėmis kompetencijomis. Įmonė “Inesa” turi tris galimybes įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje : prisitaikydama prie išorinės aplinkos; savo vidaus ištekliais ir jų organizavimu bei kontrole; pasirinkdama tinkamiausią konkurencinio pranašumo įgijimo principą – žemą kainą, diferenciaciją. Pasinaudodama žemų kainų bei produkto diferenciacijos strategijomis, įmonė “Inesa” ateityje turi galimybę “užkariauti” didesnę rinkos dalį, parduoti daugiau produkcijos, įgyti didesnę vartotojų lojalumą, pritraukti žemas pajamas gaunančius vartotojus. Įmonė “Inesa” iškeltiems tikslams įgyvendinti gali panaudoti rinkos plėtros strategiją. Ateities planuose vadovai turėtų siūlyti esamus ir naujus produktus naujiems rinkos segmentams bei skverbtis į naujas geografines zonas.

LITERATŪRA

1. Alborovienė, B. (2002). *Marketingas: mokomoji knyga*. Vilnius.
2. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU.
3. Banytė, J. (2001). Dvigubai duoda tas, kas greitai duoda: efektyvaus klientų aptarnavimo nauda. *Vadovo pasaulis*. Nr.3.
4. Barilaitė, I; Pabedinskaitė, A. (2002). Konkuravimo strategijos formavimas.. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.
5. Brassington, F.; Pettitt, S. (2003). *Principles of marketing*. Harlow (England): Prentice Hall..
6. Boguslauskas, V. (2003). *Ekonometrijos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
7. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencijos potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
8. Čeikauskienė, M. (1998). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Žiburio leidykla.
9. Damulienė, A. (1996). *Paslaugų marketingas: Turizmas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
10. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
11. Galdikaitė, I; Kupčaloitytė, I. (2004). Įmonės “Inesa” konkurencinės aplinkos tyrimas ir perspektyvų formavimas. *Bakalauro baigiamasis darbas*. Šiauliai.
12. Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
14. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
15. Jakubauskas, D. (2003). *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. Vilnius: InSpe
16. Kotler, P.; Armstrong, G.; Sounders, J.; Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
17. Kotler, P. (1997). *Marketing: Management, Analysis, Planing, Implentation and control*. 9th edition ed. USA: Pretice Hall.
18. Kriaučionienė, M.; Urbanskienė, R.; Vaikienė R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
19. Kvedaravičius, J.; Lodienė, D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 21T. Kaunas: VDU.

20. Mackevičius, V., Vengrauskas, V. (1992). *Komercijos pagrindai*. Vilnius: Leidybos centras.
21. Marčinskas, A., Diksnienė, D. *Ekonomika*, 2001, Nr. 55-56.
22. Maščinkienė, J.; Kuvykaitė, R. (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 T. Kaunas:VDU.
23. Normanas, R.; Juzvaitienė, L. (2005). Rinkodara – gelbėjimosi ratas smulkiąjam verslui. *Marketingas: rinkos įvaldymo menas*, Nr.6.
24. Pabedinskaitė, A., Žukas, R. (2003). Autoverslo įmonės konkurencinės strategijos formavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.
25. Pajuodis, A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
26. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
27. Pranulis, V.; Pajuodis, A. (2001). ir kt. *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas
28. Puškorius, S. (2001). *Matematiniai metodai vadyboje*. Vilnius: TEV
29. Ries, A.; Trout, J. (2005). *Pozicionavimas: kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
30. Sutton, D.; Klein, T. (2003). *Enterprise marketing management: the new science of marketing*. Kanada: Wiley.
31. Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: ŠU leidykla.
32. Staponkinė, J.; Palumickaite, J. (2002). Firmos ekonominės startegijos samprata. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga. Šiauliai:ŠU leidykla.
33. Sekliuckienė, J.; Vengrauskas, V. (2001). Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 20T. Kaunas: VDU.
34. Sekliuckienė, J.; Žitkienė, R. (2003). Mažmeninės prekybos sistemos konkurencijos vystymosi inovatyvūs pokyčiai Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 28 T. Kaunas:VDU.
35. Šiauleckienė, K. (2002). Marketingo strategijos kūrimas. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija
36. Tijūnaitienė, R.; Mikalauskienė, A.; Vekterytė, M. (2002). Marketingo sprendimų galimybės klientų lojalumo aspektu smulkiąjame ir vidutiniame versle. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija.
37. Urbonavičius, S. (1995). *Marketingas:apie sudėtingus dalykus paprastai*. Vilnius: Pačiolis.

38. Urbonavičius, S.; Ivanauskas, R. (2003). *Ekonomika: mokslo darbai*. Nr. 63.
39. Vasiliauskaitė, K. (2004). Reklamos kūrybinės strategijos ir pozicionavimo strategijos sąveikos valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 T. Kaunas:VDU.
40. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
41. Vekterytė, M.; Staponkienė, J.; Tijūnaitienė, R. (2003). Santykių marketingo koncepcijos raida ir ypatumai besikeičiančioje marketingo filosofijoje ir vadybos praktikoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 28 T. Kaunas:VDU.
42. Verslo žinių straipsnių rinkinys. Pasirengimas kurti marketingo strategiją. *Pardavimai: žinynas*. Vilnius: Verslo žinių leidykla.
43. Virvilaitė, R.; Valainytė, I. (2000). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
44. Žvirblis, A. (2000). *Modernusis marketingas: principai ir metodai*. Vilnius: Žuma.
45. Žvirelienė, R. (2002). Ryšių marketingo genezė. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 1 knyga. Kaunas: Technologija.
46. Svaravičius, A., Svarbiau sukurti strategiją. *Harward Business Review*. Prieiga per internetą [žiūrėta 2005-01-13]. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/>
47. Pranulis, V. *Marketingas Lietuvos moksle ir ūkio praktikoje*. Prieiga per internetą [žiūrėta 2005-01-17]. http://www.lms.lt/mks/sekcijos/vadyba/pranulis_vytautas.doc
48. Lietuvos statistikos departamentas:“Pagrindiniai šalies 1996 – 2004 metų ekonominės ir socialinės raidos rodikliai” [žiūrėta 2006 – 01 – 23] Prieiga per internetą: <http://www.std.lt/lt/pages/view/>
49. AB SEB Vilniaus bankas: „Per pirmąjį pusmetį „SEB VB lizingo“ portfelis išaugo 11 procentų (2005 07 19) [žiūrėta 2006 – 01 – 23] Prieiga per internetą: <http://www.seb.lt/lt/wcp/>

anketa



Gerbiami klientai,

Šiaulių Universiteto magistrantė Inesa Galdikaitė atlieka tyrimą „Iš „Inesa“ marketingo strategijos formavimas“. Šio tyrimo tikslas - išsiaiškinti įmonės klientų lūkesčius, ištirti pirkėjų požiūrį į parduotuves „Batas Fashion“, jose siūlomą produktą, bei naują parduotuvės pavadinimą „Millena“.

Ši anketa yra anoniminė. Tikiuosi nuoširdžiai Jūsų atsakymų. Vieną arba kelis tinkamus variantus pažymėkite „•“ arba „•“, arba įrašykite savo variantą.

<p>1. Kur dažniausiai perkate batus? (pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus)</p> <p> <input type="radio"/> „Batas Fashion“ <input type="radio"/> „Dolita“ <input type="radio"/> „Žygio batai“ <input type="radio"/> „A&G“ <input type="radio"/> „Danija“ <input type="radio"/> „Viva batai“ <input type="radio"/> „Lilonija“ <input type="radio"/> „Bona“ <input type="radio"/> „Fam Club“ <input type="radio"/> „Step top“ <input type="radio"/> Turgus ir prekyvietės <input type="radio"/> </p> <p>2. Kokie faktoriai turi įtakos Jūsų apsisprendimui pirkti? (pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus)</p> <p> <input type="radio"/> Parduotuvės įvaizdis <input type="radio"/> Aktyvi parduotuvės reklama <input type="radio"/> Personalo kvalifikacija <input type="radio"/> Patogi parduotuvės vieta <input type="radio"/> Avalynės išdėstymas <input type="radio"/> Avalynės mada <input type="radio"/> Avalynės kaina <input type="radio"/> Avalynės kokybė <input type="radio"/> </p> <p>3. Pažymėkite kokiose srityse „Batas Fashion“ turėtų ieškoti efektyvesnių sprendimų? (pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus)</p> <p> <input type="radio"/> Parduotuvės įvaizdis <input type="radio"/> Aktyvi parduotuvės reklama <input type="radio"/> Personalo kvalifikacija <input type="radio"/> Patogi parduotuvės vieta <input type="radio"/> Avalynės išdėstymas <input type="radio"/> Avalynės mada <input type="radio"/> Avalynės kaina <input type="radio"/> Avalynės kokybė </p>	<p>4. Įvertinkite avalynės išdėstymą parduotuvėje „Batas Fashion“:</p> <p> <input type="radio"/> Labai geras <input type="radio"/> Blogas <input type="radio"/> Geras <input type="radio"/> Labai blogas <input type="radio"/> Vidutiniškas <input type="radio"/> Neturiu nuomonės </p> <p>5. Įvertinkite „Batas Fashion“ aptarnavimo kokybę:</p> <p> <input type="radio"/> Labai gera <input type="radio"/> Bloga <input type="radio"/> Gera <input type="radio"/> Labai bloga <input type="radio"/> Vidutiniška <input type="radio"/> Neturiu nuomonės </p> <p>6. Kokiose masinės informacijos priemonėse pastebite avalynės reklamą? (pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus)</p> <p> <input type="radio"/> Televizija <input type="radio"/> Lankstinukai <input type="radio"/> Radijas <input type="radio"/> Lauko ekranai <input type="radio"/> Žurnalai <input type="radio"/> <input type="radio"/> Laikraščiai </p> <p>7. Pažymėkite koks avalynės stilius Jus labiausiai domina? (pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus)</p> <p> <input type="radio"/> Klasikinis <input type="radio"/> Naujausių tendencijų <input type="radio"/> Elegantiškas <input type="radio"/> Svarbu, kad būtų išsiskirianti <input type="radio"/> Ekstravagantiškas <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sportinis <input type="radio"/> Svarbu, kad būtų patogi </p>
<p>8. Kokios avalynės pasigendate „Batas Fashion“ parduotuvėse?</p> <p> <input type="radio"/> Klasikinės <input type="radio"/> Naujausių tendencijų <input type="radio"/> Elegantiškos <input type="radio"/> Išsiskiriančios </p>	<p>15. Ar Jums žinoma apie nuolaidų sistemą „Batas Fashion“ parduotuvėse?</p> <p> <input type="radio"/> Taip, žinau ir naudojuosi <input type="radio"/> Žinau, bet dar neturiu nuolaidu kortelės </p>

Imonės "Inesa" santykinų rodiklių apskaičiavimas

Bendrasis pardavimų pelningumas (2002 m.) =	$\frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{248\,736}{1445682}$	= 0,17
Bendrasis pardavimų pelningumas (2003 m.) =	$\frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{221192}{2229752}$	= 0,10
Bendrasis pardavimų pelningumas (2004 m.) =	$\frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{293966}{2880783}$	= 0,10
Bendrasis pardavimų pelningumas (2005 m.) =	$\frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{336\,676}{4419916}$	= 0,08
Parduotų prekių savikaina 1 pardavimų litui (2003 m.) =	$\frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{1574975}{2229752}$	= 0,71
Parduotų prekių savikaina 1 pardavimų litui (2004 m.) =	$\frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{1910825}{2880783}$	= 0,66
Parduotų prekių savikaina 1 pardavimų litui (2005 m.) =	$\frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Pardavimai}}$	=	$\frac{2827222}{4419916}$	= 0,64
Viso turto apyvartumas kartais ir dienomis (2002 m.) =	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}}$	=	$\frac{1445682}{894724}$	= 1,62
Viso turto apyvartumas kartais ir dienomis (2003 m.) =	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}}$	=	$\frac{2229752}{1219034}$	= 1,83
Viso turto apyvartumas kartais ir dienomis (2004 m.) =	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}}$	=	$\frac{2880783}{1362962}$	= 2,11
Viso turto apyvartumas kartais ir dienomis (2005 m.) =	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turtas}}$	=	$\frac{4419916}{1858086}$	= 2,38

Naujo produkto pasirinkimas sprendimo medžio pagalba

Įmonė nuolat siekia tobulinti savo prekių asortimentą, todėl nuolat svarsto galimybes, kaip pasiekti didesnių apyvartų bei pritraukti kuo daugiau potencialių vartotojų. Šį kartą įmonė „INESA“ planuoja įvesti naują produktą šalia avalynės produktų linijos. Įmonė tiki naujo produkto įvedimo sėkme 80%.

Įmonė pasidomėjo, kad rinkos tyrimai kainuotų 20 000 Lt. Kad rinkos tyrimai bus palankūs tikimybė 70 %, kad nepalankūs 60 %. Jeigu įmonė „INESA“ pasirinks produktą pirštines (NP₁) sėkmės atveju gaus 150 000 Lt pelno, nesėkmės atveju patirs 30 000 Lt nuostolio. Antro produkto – pėdkelnių (NP₂) pasirinkimas sėkmės atveju atneš 100 000 Lt pelno, nesėkmės – 20 000 Lt nuostolio.

IĮ „INESA“ reikia priimti sprendimą:

- Ū ar įvesti naują produktą į asortimento liniją, jei taip tai pradėti prekiauti pirštinėmis ar pėdkelnėmis?
- Ū ar atlikti rinkos paklausos tyrimus šiems produktams?

Sprendimo priėmimo seka susideda iš dviejų įvykių:

1. Įvykiai, kurie priklauso nuo vadovų sprendimo (užsakys rinkos paklausos tyrimus ar ne, kurį produktą pasirinkti)t.y., veiksmai.
2. Įvykiai, kurie yra vadovų sprendimų pasekmės, kurioms jie jau neturi įtakos, t.y., įvykiai.

$$P(S_1) = 0,8$$

$$P(S_2) = 0,2$$

$$P(Z_1/S_1) = 0,7$$

$$P(Z_2/S_1) = 1 - P(Z_1/S_1) = 1 - 0,7 = 0,3$$

$$P(Z_2/S_2) = 0,6$$

$$P(Z_1/S_2) = 1 - P(Z_2/S_2) = 1 - 0,6 = 0,4$$

ü Sėkmės tikimybė, kai buvo prognozuota sėkmė:

$$P(Z_1/S_1) = \frac{P(Z_1/S_1) \times P(S_1)}{P(Z_1/S_1) \times P(S_1) + P(Z_1/S_2) \times P(S_2)} = \frac{0,7 \times 0,8}{0,7 \times 0,8 + 0,4 \times 0,2} =$$
$$\frac{0,56}{0,56 + 0,08} = \frac{56}{64}$$

$$P(S_2/Z_1) = 1 - P(S_1/Z_1) = 1 - 56/64 = 8/64$$

ü Sėkmės tikimybė, kai buvo prognozuota nesėkmė:

$$P(Z_2/S_1) = \frac{P(Z_2/S_1) \times P(S_1)}{P(Z_2/S_1) \times P(S_1) + P(Z_2/S_2) \times P(S_2)} = \frac{0,3 \times 0,8}{0,3 \times 0,8 + 0,6 \times 0,2} =$$
$$\frac{0,24}{0,24 + 0,12} = \frac{24}{36}$$

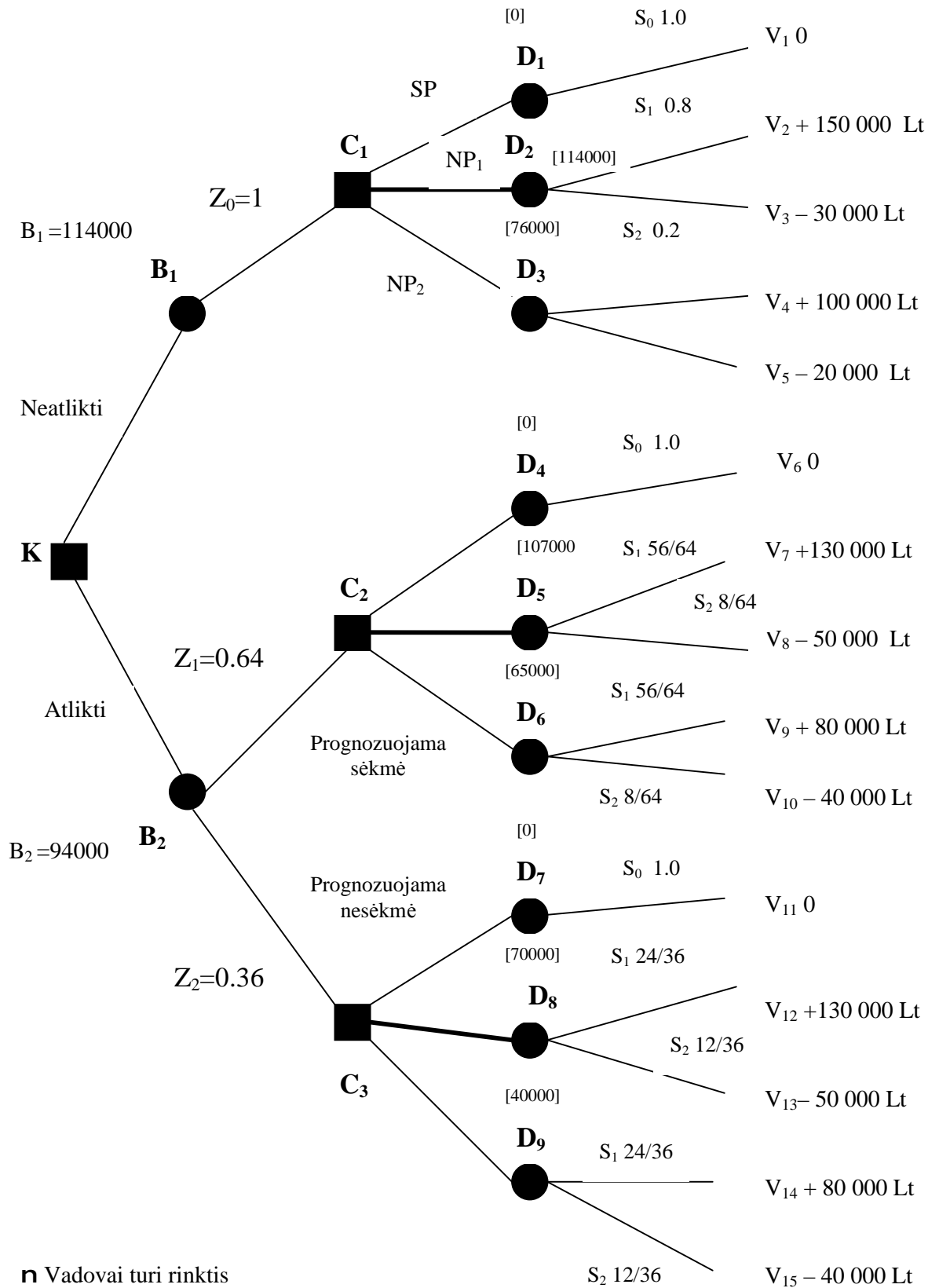
$$P(S_2/Z_2) = 1 - P(S_1/Z_2) = 1 - 24/36 = 12/36$$

ü Rastos tikimybės:

$$P(Z_1) = P(Z_1/S_1) \times P(S_1) + P(Z_1/S_2) \times P(S_2) = 0,64$$

$$P(Z_2) = P(Z_2/S_1) \times P(S_1) + P(Z_2/S_2) \times P(S_2) = 0,36$$

ü Panaudojus visus turimus duomenis su paskaičiuotomis tikimybėmis surašome į sprendimo medį.



n Vadovai turi rinktis
I Nuo vadovų sprendimų nepriklauso
C – būsenos
D – įvykiai
V - pasekmės

Ü *Apskaičiuojame didžiausią pelno prieaugį.*

Ü *Kiekvienam įvykiui D skaičiuojame laukiamus prieaugius*

$$[D_1] = 0$$

$$[D_2] = 0,8 \times 150000 - 0,2 \times 30000 = 120000 - 6000 = 114000$$

$$[D_3] = 0,8 \times 100000 - 0,2 \times 20000 = 80000 - 4000 = 76000$$

$$[D_4] = 0$$

$$[D_5] = 56/64 \times 130000 - 8/64 \times 50000 = 113750 - 6250 = 107500$$

$$[D_6] = 56/64 \times 80000 - 8/64 \times 40000 = 70000 - 5000 = 65000$$

$$[D_7] = 0$$

$$[D_8] = 24/36 \times 130000 - 12/36 \times 50000 = 86667 - 16667 = 70000$$

$$[D_9] = 24/36 \times 80000 - 12/36 \times 40000 = 53333 - 13333 = 40000$$

Ü *Kiekvienai būsenai C išrenkame šaką, turinčią didžiausią laukiamą prieaugį (paryškintos medžio šakos)*

$$B_1 = 114000 \times 1 = 114000$$

$$B_2 = 0,64 \times 107500 + 0,36 \times 70000 = 68800 + 25200 = 94000$$

Ü *Atrenkame šaką su didžiausiu prieaugiu. Tai bus šaka B₁, kai tyrimų neužsakome, siūloma rinktis įvykį D₂, produktą NP₁.*

II „Inesa” tiekėjai

Šalis	Tiekėjo pavadinimas	Charakteristika
Italija	“Calzature Doc”, “London”, “Rossi”, “Repo”, “Cerruti”, “Hiker”, “Olip”, “Pret-a-Porter”, “Manas”, “Alfiere”.	Italijos šalių gamintojai išsiskiria mados naujovėmis. Jie ne tik siūlo naujausias mados tendencija, bet taip pateikia išskirtinį avalynės stiliaus braižą.
Ispanija	“Hispanitas” “Pikolinos”	Ispaniškos avalynės didžiausias privalumas – patogumas.
Olandija	“Bronx” “Diba Blink”	Šie prekiniai ženklai – mados tendencijas diktatoriai, jų avalynė visada Europoje užima pirmaujančias pozicijas, tad prekiauti šių prekių ženklų avalyne įmonės prestižo reikalas.
Švedija	“Vagabond”	“Vagabond” vertimas iš anglų kalbos – keliaujantis laisvas vaikas. Tai apibūdina šios kompanijos avalynę: laisva, patogi, stilinga.
Latvija	“Aksu Limited”	Įmonės partneris, su kuriuo įmonė importuoja prekes iš Azijos regiono.
Lenkija	“Mateo-Palazzo” “CCC” “Conhpol” “Mesir” “Krisbut” “Sagan” “Rylko” “Grafiko”	Lenkijos šalies gamintojos ne tiek aktyvi mados tendencijose. Šie gamintojai akcentuoja du kitus svarbius faktorius: avalynės kainą ir kokybę. Tad šiuo požiūriu šie tiekėjai labai svarbūs.
Portugalija	“Vannel”	Ši kompanija gamina madingą avalynę.
Vokietija	“Wortman” “Wendel” “Caprice” “A+W”	Vokietijos šalių avalynės tiekėjų pasirinkimas – žema avalynės kaina.
Lietuva	UAB “Armitana” UAB “Batų namai” S. Mockaus įmonė J. Rimkaus įmonė AB „Ortopedijos technika“ UAB „Argo akis“ UAB „Heros“ UAB „Levanita“ UAB „Sominta“ UAB „Povijola“ UAB „Visvertas“	Lietuvos tiekėjai įmonei svarbūs tuo, kad įmonė gali papildyti asortimentą kitomis prekėmis, nesijaudindama dėl jų transportavimo, užsakymų ir pan.

IĮ „Inesa“ nuolaidų sistemos elementai

7 % ir 10 % klubo nario kortelės

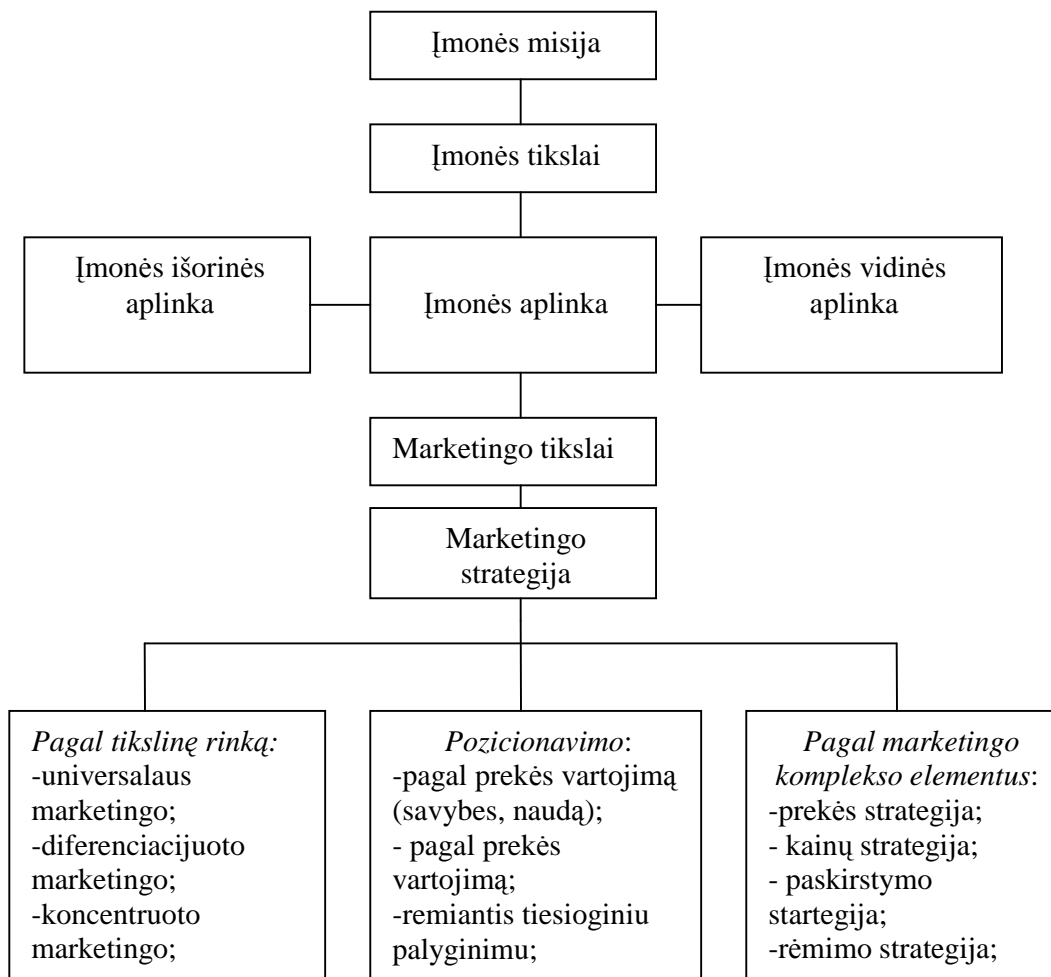


IĮ „Inesa“ čekis – dovana



Marketingo planavimo schema

V. Pranulio ir kt. (2001) siūloma marketingo planavimo schema:



METINĖS PELNO MOKESČIO DEKLARACIJOS

Pagal šią deklaraciją apskaitinamas mokestis

FR0475A Versija 01

7 186043 591132

Forma patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos vedininko 2003 m. vasario 27 d. įsakymu Nr. V-56. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos vedininko 2004 m. gegužės 15 d. įsakymu Nr. VA-98 redakcija

Pildo AVMI duomenimis

1 Mokesčių mokesčio identifikacinis numeris (kodas) **4 4 5 5 8 1 6**

2 Vieneto pavadinimas **VYTAUTO GALDIKO ĮMONĖ INESA**

3 Buvinės adresas **ŠIAULIAI TILŽĖS 35**

4 Telefonas **8 4 1 5 5 2 7 3 8**

5 Elektroninio pašto adresas

6 Faksas **8 4 1 5 5 2 7 3 8**

Vienetas turi nesavarankiškų struktūrinių padalinių 7 Lietuvoje Užsienyje

METINĖ PELNO MOKESČIO DEKLARACIJA

Pildo neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys ir tie ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie pajamas pripažįsta pagal pinigų apskaitos principą

8 Pildymo data **2 0 0 6 - 0 4 - 2 5** Registracijos Nr.

I dalis

9 Mokesčio laikotarpis nuo **2 0 0 5 - 0 1 - 0 1** iki **2 0 0 5 - 1 2 - 3 1** 10 Firminė Patikslinta

Deklaracija pildoma už trumpesni nei 12 mėnesių laikotarpį 11 pirmas mokesčio laikotarpis paskutinis mokesčio laikotarpis perimamasis mokesčio laikotarpis

Ar buvo vykdomi sandoriai su susijusiais asmenimis? 12 Taip Ne Ar buvo vykdomi sandoriai su vienetais, registruotais ar kitap organizuotais teisinėse teritorijose? 13 Taip Ne Ar vienetas pagal PM nuostatas laikomas kontroliuojančiu užsienio vieneta? 14 Taip Ne

[monės savininkų (fizinės bendrijos tikrųjų narių) skaičius] 15 **1** Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius 16 **3 2**

Pagrindinės vykdomos ekonominės veiklos rūšys (pagal EVRK) 17 **5 2 0 0 0 0** 18 19

Pajamų pripažinimo būdas (pagal PM) II skyriaus nuostatas) 20 pinigų apskaitos principu kaupiamo apskaitos principu Prie deklaracijos pridedami šie priedai 21 FR0475B FR0475C FR0475D FR0475E

Tvirtinu, kad deklaracijoje pateikti duomenys yra teisingi

Vadovas (pavardė) (vardas, pavardė) Vyr. buhalteris (buhalteris) ar įgaliotas asmuo (pavardė) (vardas, pavardė)

II dalis

Pajamos (plaukos), iš viso (be pozityviųjų pajamų, 2+18) 1 **4 4 1 9 9 1 6**

Apmokestinamosios pajamos (3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17) 2 **4 4 1 9 9 1 6**

Pajamos už parduotą produkciją, prekes, atliktus darbus (suteiktas paslaugas) 3 **4 4 1 0 6 4 0**

Pajamos už perleista, įgatai, materialųjį turį, tarp jų nebaigta statyba 4

Palūkanos 5 **1 3 0**

Pajamos už vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių perleidimą 6

Įgalinčio materialiojo turto (šaip pat kompiuterių programų), kuriam iki PM įsigaliojimo buvo taikoma FAPML 24 str. (JAPML 21 str.) nustatyta pelno mokesčio lengvata, o po PM įsigaliojimo šis turto mokesčiais metais buvo perduotas panaudos būdu arba pas. arite jo naudojimo paskirtis (jei buvo taikoma FAPML 24 str. nustatyta pelno mokesčio lengvata), (sigijimo kaina (pagal PM) 58 str. 3 d. nuostatas) 7

Turto vertės padidėjimo pajamos, gautos dėl turto perdavimo pagal nuomos sandorį, atitinkantį PM 38 str. nustatytus kriterijus 8

Turto vertės padidėjimo pajamos (PM) 15 str. 2 d. ir 16 str. 3 ir 4 dalyse nustatytais atvejais) 9

Turto vertės padidėjimo pajamos (PM) 45 str. 1 ir 2 dalyse nustatyta tvarka) 10

Atgautų bevilškimis pripažintų skolų suma (PM) 25 str. 3 d.)	11	
Išnuomoto arba panaudoto būdu perduoto ilgalaikio materialiojo turto įsigijimo kainos padidėjimo suma (PM) 20 str. 3 dalyje nustatyta tvarka)	12	
VALIUTOS TEIGIAMA [TAKA	13	9 1 4 6
	14	
	15	
	16	
	17	
Neapmokestinamosios pajamos (įplaukos), iš viso (19+20+21+22+23+24+25+26+27+28)	18	
Gautos draudimo išmokos, nevirstančios prarasto turto arba patirtų nuostolių ar žalos vertės	19	
Sugrąžintų draudimo įmokų dalis, viršijanti PM) 20 str. nustatyta tvarka iš pajamų atskaitytas draudimo įmokas, taip pat draudimo išmokos dalis, viršijanti iš pajamų PM) 26 str. nustatyta tvarka atskaitytas draudimo įmokas	20	
Sveikatos priežiūros įstaigų pajamos už paslaugas, finansuojamas iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų	21	
Netesybos, išskyrus netesybas, gautos iš užsienio vienetų, registruotų ar kitais organizuotų tikslinėse teritorijose, ar iš jų teritorijų gyventojų	22	
Iš neribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų peino mokesčio mokesčių, kurių pajamos apmokestintos peino mokesčiu pagal PM) arba analogišku mokesčiu pagal užsienio valstybių atitinkamus teisės aktus, gautas pelnas ar jo dalis, išskyrus PM) 36 str. nustatytus atvejus	23	
Gauto žalos atlyginimo suma, išskyrus PM) 12 str. 2 punkte nustatytus atvejus	24	
Iš draudimo įmonių (draudėjų) gautos draudimo išmokos pagal draudimo sutartis, sudarytas iki 2002-01-01 (PM) 58 str. 7 d.)	25	
Neapmokestinamosios palūkanos už vertybinius popierius (PM) 66 str. 13 d., 14 d. ir 15 d. 1 p.)	26	
	27	
	28	
Leidžiami atskaitymai ir ribojamų dydžių leidžiami atskaitymai iš pajamų, iš viso (30+42)	29	4 0 8 0 7 3 7
Leidžiami atskaitymai, iš viso (31+32+33+34+35+36+37+38+39+40+41)	30	3 8 9 6 4 5 0
perduotų prekių įsigijimo kaina	31	2 8 2 7 2 2 2
medžiagų, žaliavų ir komplektavimo gaminių sąnaudos	32	1 6 5 3 5 7
perleisto ilgalaikio materialiojo turto (įskaitant nebaigtą statybą) įsigijimo kaina	33	
perleislių vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių įsigijimo kaina	34	
darbo apmokėjimo sąnaudos	35	1 8 5 8 3 9
NIJOMA	36	5 1 4 1 2 3
PALŪKANOS BANKUI	37	3 4 4 2
TRANSPORTO PASLAUGOS, KURAS	38	3 7 4 1 1
DRAUDIMO IŠLAIDOS	39	4 4 1 5
BANKO PASLAUGOS, VALIUTOS PIRKIMAS	40	5 3 0 8 3
KOMUNALINĖS PASLAUGOS, RYŠIAI	41	1 0 5 5 5 8



1. Mokesčių mokesčio identifikacinis numeris (kodas) 4 4 5 5 8 1 6

FR0475A Versija 0 1 3

Ribojamą dydžių leidžiamą skaičių (išvardyti PM) 17 str. 2 d. je, išskyrus perkeltus mokesčius ir suteiktą p... (43+44+45+46+47+48+49+50+51+52+53+54+55+56+57+58)	42	1 8 4 2 8 7
Igalia materialiojo turto nusidėvėjimo sąnaudos	43	3 5 4 7 5
Igalia nematerialiojo turto amortizacijos sąnaudos	44	
Igalia materialiojo turto remonto sąnaudos, išskyrus remonto sąnaudas, nurodytas 46 eilutėje	45	8 4 1 4
Igalia materialiojo turto, kuris nuosavybės teise priklauso kitų bendrųjų nariams, individualių (monių savininkams ir jų šeimų nariams), eksploatavimo ir remonto sąnaudos (pagal PM) 20 str. 4 d. nuostata)	46	
Komandiruočių sąnaudos (apskaičiuotos PM) 21 str. nustatyta tvarka)	47	1 0 6 7 9
Reklamoms ir reprezentacijos sąnaudos (apskaičiuotos PM) 22 str. nustatyta tvarka)	48	6 2 6 2 4
Natūraliosios turtinės nuostolios (apskaičiuoti PM) 23 str. nustatyta tvarka)	49	
Mokesčiai (pagal PM) (įstatymo 24 str. nuostatos, 51+52+53+54+55+56+57+58)	50	6 7 0 9 5
Iš to sk. atskaitymai nuo pajamų pagal Lietuvos Respublikos kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymą	51	
socialinio draudimo sąnaudos	52	5 7 3 3 1
soc. draudimo (mokos bazinė pensija)	53	1 1 1 6
soc. draudimo (mokos papildoma pensija)	54	8 7 0
(mokos į garantinį fondą)	55	3 7 2
NEKILNOJAMO TURTO MOKESTIS	56	1 4 7 6
PRIVALOMAS SVEIKATOS DRAUDIMAS	57	3 1 0
KELIŲ MOKESTIS	58	5 6 2 0
beveikškos skolos (pagal PM) 25 str. nuostata)	59	
(mokos darbuotojų naudai (pagal PM) 26 str. nuostata)	60	
namų mokesčiai, įnašai ir įmokos (pagal PM) 29 str. nuostata)	61	
Mokesčio laisvumo veiklos (be pozityviųjų pajamų) rezultatai - pelnas (nuostolis), iš viso (1-18-29) +/-)	62	3 3 9 1 7 9 ³
Pozityviosios pajamos	63	
Mokesčio laisvumo bendras veiklos rezultatai - pelnas (nuostolis) ka tu su pozityviais pajamomis, iš viso (62+63) +/-)	64	3 3 9 1 7 9 ⁵
Iš to sk. vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių perleidimo rezultatas - pelno (nuostolio) suma, (rašoma iš FR04/5B priedo 18 eilutės) +/-)	65	0
veiklos pelnas (nuostolis) (64-65) +/-)	66	3 3 9 1 7 9
Prėjusių mokesčių laikotarpiu nuostoliai, atskaityti iš veiklos pelno (suma rašoma iš FR0475D priedo 14A eilutės, pildoma, jei 66 eilutėje apskaičiuotas pelnas)	67	
Prėjusių mokesčių laikotarpiu nuostoliai, atskaityti iš vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių perleidimo pelno (suma rašoma iš FR0475D priedo 14B eilutės, pildoma, jei 65 eilutėje apskaičiuotas pelnas)	68	
Mokesčio laisvumo veiklos pelnas (nuostolis) po nuostolių skaičiavimo (66-67+68) +/-)	69	3 3 9 1 7 9
Mokesčio laisvumo vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių pelnas (nuostolis) po nuostolių skaičiavimo (70=66-68+69) +/-)	70	
Mokesčio laisvumo mokesčių pelnas (iš skaičiavimų paaiškinti) (71=69+70, jei 69 ir 70 eilutėse skaičiavimai ota pelnas ota nuostolis)	71	3 3 9 1 7 9 ⁵
Mokesčio laisvumo nuostolis (72=64, jei 65 ir 66 eilutėse skaičiavimai ota nuostolis, o ba 72=69+70)	72	
Atskaitoma suteiktos paramos suma (pagal PM) 28 str. nuostatos, ne daugiau kaip 40 proc. 71 eilutėje apskaičiuotos apmokesdinamojo pelno sumos)	73	5 0 0 6



Apmokestinamasis pelnas, apskaičiuotas PM] 11 str. nustatyta tvarka (71-73)	74		3 3 4 1 7 3
Iš to sk.: apmokestinamas pagal 15 proc. tarifą (nustatyta PM] 5 str. 1 d. 1 p.)	75		3 3 4 1 7 3
apmokestinamas pagal 13 proc. tarifą (nustatyta PM] 5 str. 2 d.)	76		
apmokestinamas pagal lengvatinį pelno (pajamų) mokesčio tarifą, nustatytą FAPML] 24 str. (tiems mokesčių mokėtojams, kuriems iki PM] įsigaliojimo buvo taikomos su užsienio investicijomis susijęs pelno mokesčio lengvatos (PM] 58 str. 2 d. nuostata)	77		
apmokestinamas pagal nulinį (0 proc.) tarifą žemės ūkio produkciją gaminančių ir paslaugas žemės ūkiui teikiančių vienetų apmokestinamasis pelnas (PM] 58 str. 16 d. 1 p. nuostata)	78		
apmokestinamas pagal lengvatinį pelno mokesčio tarifą laisvųjų ekonominių zonų (monų) apmokestinamasis pelnas (PM] 58 str. 16 d. 2 p. nuostata)	79		
apmokestinamas pagal lengvatinį pelno mokesčio tarifą kredito unijų apmokestinamasis pelnas (PM] 58 str. 16 d. 5 p. nuostata)	80		
Pelno mokesčio suma		Tarfas (proc.)	81 5 0 1 2 6
apmokestinant 75 eilutėje įrašytą pelno sumą	82	1 5 , 0 %	83 5 0 1 2 6
apmokestinant 76 eilutėje įrašytą pelno sumą	84	1 3 , 0 %	85
apmokestinant 77 eilutėje įrašytą pelno sumą	86	, %	87
apmokestinant 78 eilutėje įrašytą pelno sumą	88	0 , 0 %	89
apmokestinant 79 eilutėje įrašytą pelno sumą	90	, %	91
apmokestinant 80 eilutėje įrašytą pelno sumą	92	, %	93
Pelno mokesčio sumažinimo suma (remiantis PM] įstatymo 58 str. 16 d. 3 p. nuostata, 83 arba 86 eilutėse įrašyta pelno mokesčio suma mažinama, jei deklaraciją pateikiančiame vienetė dirba riboto darbingumo asmenys)	94		
riboto darbingumo asmenų skaičius	95		
dalis tarp visų dirbančiųjų asmenų (%)	96		%
Apskaičiuota pelno mokesčio suma, mokėtina į biudžetą (81-94)	97		5 0 1 2 6
Užskaitomas iš Lietuvos vienetams išmokiatų dividendų išskaičiuotas ir sumokėtas pelno mokestis PM] 33 str. 3 ir 4 dalyse nustatyta tvarka	98		
Atskaitomas užsienio valstybėse sumokėtas mokestis (PM] 55 str. ir 29 str.)	99		
Pelno mokesčio suma, mokėtina į biudžetą (97-99)	100		5 0 1 2 6
Už mokesstinį laikotarpį sumokėta avansinio pelno mokesčio suma	101		4 5 0 4 8
Pelno mokesčio skirtumas, mokėtinas į biudžetą (100-101), jei 100 > 101	102		5 0 7 8
Pelno mokesčio permoka (101 - 100, jei 101 > 100 arba 103=101, jei 72 eilutėje apskaičiuotas nuostolis)	103		
Nuostolių, kuriuos leidžiama perkelti į kitą mokesstinį laikotarpį (kitus mokesstinius laikotarpius), suma:			
Veiklos nuostolis (72 eilutės ir FR0475C priedo I dalies 50 eilutės skirtumas, jei 70 eilutėje apskaičiuotas pelnas, arba 69 eilutės ir FR0475C priedo I dalies 50 eilutės skirtumas, jei 70 eilutėje apskaičiuotas nuostolis)	104		
Vertybinių popierių ir/ar išvestinių finansinių priemonių perleidimo nuostolis (70 eilutės ir FR0475C priedo I dalies 51 eilutės skirtumas)	105		
Vienetų, perėjusių prie pajamų pripažinimo pagal apskaitos kaupimo principą, pirkėjų skolų, kurios ankstesniais mokesstiniais laikotarpiais nebuvo (trauktos į pajamas apskaičiuojant apmokestinamąjį pelną, sumos:			
Likęs mokesstinio laikotarpio pradžioje	106		
Pelno mokesstinį laikotarpį pajamas (traukta suma)	107		
Likęs mokesstinio laikotarpio pabaigoje (106=106-107)	108		





Patvirtinta elektroniniu parašais ir elektroniniu ženklu



7 186043 591132

FR0475A Versija 01

Forma patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos vėlininko 2003 m. vasario 27 d. įsakymu Nr. V-58. Valstybinės mokesčių inspekcijoje prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos vėlininko 2004 m. gegužės 19 d. įsakymo Nr. VA-98 redakcija

A. KAFIARIKIENE
SPECIALISTE
ŠAMBI ŠIAULIŲ SR
05-10-03
Pildo AVMI datuojuojas

1 Mokesčių mokėtojo identifikacinis numeris (kodas) 4 4 5 5 8 1 6

2 Vieneto pavadinimas VYTAUTO GALDIKO ĮMONĖ INESA

3 Buveinės adresas TILŽĖS 35 ŠIAULIAI

4 Telefonas 8 4 1 5 5 2 7 3 8

5 Elektroninio pašto adresas

6 Faksas 8 4 1 5 5 2 7 3 8

7 Lietuvoje Užsienyje

METINĖ PELNO MOKESČIO DEKLARACIJA

Pildo neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys ir tie ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie pajamas pripažįsta pagal pinigų apskaitos principą

8 Pildymo data 2 0 0 5 - 0 9 - 3 0 Registracijos Nr. 099

9 Mokesčių laikotarpis nuo 2 0 0 4 - 0 1 - 0 1 iki 2 0 0 4 - 1 2 - 3 1

10 Pirmine Patikslinta

11 pirmas mokesčių laikotarpis paskutinis mokesčių laikotarpis pereinamasis mokesčių laikotarpis

12 Taip Ne Ar buvo vykdomi sandoriai su susijusiais asmenimis?

13 Taip Ne Ar buvo vykdomi sandoriai su vienetais, įregistruotais ar kitaip organizuotais fizinėse teritorijose?

14 Taip Ne Ar vienetas pagal PM nuostatas laikomas kontroluojančiu užjėrio vienetu?

15 Įmonės savininkų (kitas bendros tikrųjų narių) skaičius 1

16 Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius 2 5

17 Pagrindinės vykdomos ekonominės veiklos rūšys (pagal EVRK) 5 2 0 0 0 0

18 19

20 pinigų apskaitos principu kaupimo apskaitos principu Pajamų pripažinimo būdas (pagal PM II skyriaus nuostatas)

21 FR0475B FR0475C FR0475D FR0475E

Tvirtinu, kad deklaracijoje pateikti duomenys yra teisingi

V. S. (parašas) **VYTAUTAS GALDIS** (vardas, pavardė)

Vyr. buhalteris (buhalteris) ar įgaliojtas asmuo (parašas) **BUHALTERĖ DANUTĖ MARŠANTIENĖ** (vardas, pavardė)

II dalis

Pajamos (įplaukos), iš viso (be pozityviųjų pajamų, 2+18)	1	2 8 6 9 0 5 0
Apmokestinamosios pajamos (3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17)	2	2 8 6 8 4 2 7
Pajamos už parduotą produkciją, prekes, atlikus darbus (suteiktas paslaugas)	3	2 8 6 4 5 1 1
Pajamos už perleistą įgaliojimą materialųj turtą, tarp jų nebaigtą statybą	4	
Pajamų įnašas	5	5 5
Pajamos už vertybinių popierių ir išvesniųjų finansinių priemonių perleidimą	6	
Įgaliojimo materialiojo turto (taip pat kompiuterių programų, kuriame iki PM įsigaliojimo buvo laikoma FAPML) 24 str. (JAPM) 21 str.) nustatyta pelno mokesčio lengvata, o po PM įsigaliojimo šis turtas mokėstiniais metais buvo perduotas panaudos būdu arba pasikeitė jo naudojimo paskirtis (jei buvo laikoma FAPML) 24 str. nustatyta pelno mokesčio lengvata, įsigijimo kaina (pagal PM) 58 str. 3 d. nuostatas)	7	
Turto vertės padidėjimo pajamos, gautos dėl turto perdavimo pagal nuomos sandorį, atitinkanti PM) 38 str. nustatytus kriterijus	8	
Turto vertės padidėjimo pajamos (PM) 15 str. 2 d. ir 16 str. 3 ir 4 dalyse nustatytas atvejis)	9	
Turto vertės padidėjimo pajamos (PM) 45 str. 1 ir 2 dalyse nustatyta tvarka)	10	

Atgautų bevališkoms pripažintų skolų suma (PM) 25 str. 3 d.)	11	
Įnuomoto arba panaudoto būdu perduoto ilgalaikio materialiojo turto įsigijimo kainos padidėjimo suma (PM) 20 str. 3 dalyje nustatyta tvarka)	12	
VALIUTOS TEIGIAMA [TAKA	13	3 2 9 3
DARBO BIRŽA	14	5 6 8
	15	
	16	
	17	
Neapmokestinamosios pajamos (įplaukos), iš viso (19+20+21+22+23+24+25+26+27+28)	18	6 2 3
Gautos draudimo išmokos, neviršijančios prarasto turto arba patirtų nuostolių ar žalos vertės.	19	6 2 3
Sugrąžintų draudimo įmokų dalis, viršijanti PM) 25 str. nustatytą tvarka iš pajamų atskaitytas draudimo įmokas, taip pat draudimo išmokos dalis, viršijanti iš pajamų PM) 26 str. nustatytą tvarka atskaitytas draudimo įmokas	20	
5. Jie priežiūros įstaigų pajamos už paslaugas, finansuojamas iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų	21	
Netesybos, išskyrus netesybas, gautos iš užsienio valstybių, registruotų ar kitaip organizuotų fiziniuose teritorijose, ar iš jų teritorijų gyventojų	22	
Iš neribotos civilinės atsakomybės jūrcinėjų asmenų pelno mokesčio mokėtojų, kurių pajamos apmokešintos pelno mokesčiu pagal PM) arba analogišku mokesčiu pagal užsienio valstybių atitinkamus teisės aktus, gautos pelnas ar jo dalis, išskyrus PM) 38 str. nustatytus atvejus	23	
Gauto žalos atlyginimo suma, išskyrus PM) 12 str. 2 punkte nustatytus atvejus	24	
Iš draudimo įmonių (draudiklių) gautos draudimo išmokos pagal draudimo sutartis, sudarytas iki 2002-01-01 (PM) 58 str. 7 d.)	25	
Neapmokestinamosios palūkanos su vertybinių popierių (PM) 58 str. 13 d., 14 d. ir 15 d. 1 p.)	26	
	27	
	28	
Leidžiami atskaitymai ir ribojamų dydžių leidžiami atskaitymai iš pajamų, iš viso (30+42)	29	2 5 8 9 7 4 0
Leidžiami atskaitymai, iš viso (31+32+33+34+35+36+37+38+39+40+41)	30	2 4 9 0 3 4 5
pauzduotų prekių įsigijimo kaina	31	1 9 0 9 7 4 2
medžiaga, žaliavų ir komplektavimo gaminių sąnaudos	32	1 2 2 8 3 1
perleisto ilgalaikio materialiojo turto (įskaitant nebaigtą statybą) įsigijimo kaina	33	
perleistų vertybinių popierių ir išveiktųjų finansinių priemonių įsigijimo kaina	34	
darbo apmokėjimo sąnaudos	35	9 9 6 3 7
NUOMA	36	3 2 9 2 5 9
PALŪKAMOS BANKUI	37	5 9 4 3
TRANSPORTO PASLAUGOS	38	2 2 9 3 3
	39	
	40	
	41	





Mokesčių mokesčio
identifikacinis numeris (kodas)

4 4 5 5 8 1 6

FR 0 4 7 5 A

Ve. st. 0 1 3

Ribojamų dydžių leidžiamai atskaitymai (išva. dyti PM) 17 st., 2 dalyje, išskyrus po kelis mokesčius nuostolius i suteiktą pajamą (43+44+45+46+47+48+49+50+59+60+61):	42	9 9 3 9 5
Igaliaikio materialiojo turto nusidėvėjimo sąnaudos	43	2 5 9 8 4
Igaliaikio nematerialiojo turto amortizacijos sąnaudos	44	6 0 4 7
Igaliaikio materialiojo turto remonto sąnaudos, išskyrus remonto sąnaudas, nurodytas 46 eilutėje	45	
Igaliaikio materialiojo turto, kuris nuosavybės teise priklauso ūkinį bandymų namams, individualių įmonių savininkams ir jų šeimų nariams, eksploatavimo ir remonto sąnaudos (pagal PM) 20 str. 4 d. nuostata)	46	
Komandiruočių sąnaudos (apskaičiuotos PM) 21 str. nustatyta tvarka)	47	1 0 2 7 1
Reklamos ir reprezentacijos sąnaudos (apskaičiuotos PM) 22 str. nustatyta tvarka)	48	1 2 7 2 6
Natūraliosios netekties nuostoliai (apskaičiuoti PM) 23 str. nustatyta tvarka)	49	1 2 9 0
Mokesčiai (pagal PM) įstatymo 24 str. nuostatas: 51+52+53+54+55+56+57+58)	50	4 3 0 7 7
Iš to sk.: atskaitymai nuo pajamų pagal Lietuvos Respublikos kelių prežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymą	51	8 5 9 9
socialinio draudimo sąnaudos	52	3 0 7 2 4
soc. draudimo įmokos bazinei pensijai	53	1 0 0 2
soc. draudimo įmokos papildomai pensijai	54	7 8 6
įmokos į geriančių fondą	55	2 0 5
PR SVEIKATOS DRAUDIMAS	56	2 8 5
NEKILNOJAMO TURTO MOKESTIS	57	1 4 7 6
	58	
bevilkiškos skolos (pagal PM) 25 str. nuostata)	59	
įmokos darbuotojų naudai (pagal PM) 26 str. nuostata)	60	
nerių mokesčiai, įnašai ir įmokos (pagal PM) 29 str. nuostata)	61	
Mėnesinio laikota pils. veiklos (be pozityviųjų pajamų) rezultatas - pelnas (nuostolis), t. y. (1-18-29) +/-)	62	2 7 8 6 8 7
Pozityviosios pajamos	63	
Mokesčio laikota pils. bend. veiklos rezultatas - pelnas (nuostolis) ka tu su pozityviosiomis pajamomis, iš viso (62+63) +/-)	64	2 7 8 6 8 7
Iš to sk.: vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių perleidimo rezultatas - pelno (nuostolio) suma, įrašoma iš FR0475B priedo 18 eilutės) +/-)	65	
veiklos pelnas (nuostolis) (64-65) +/-)	66	2 7 8 6 8 7
Praėjusių mokesčių laikotarpiu nuostoliai, atskaityti iš veiklos pelno (suma įrašoma iš FR0475D priedo 14A eilutės, pridoma, jei 66 eilutėje apskaičiuotas pelnas)	67	
Praėjusių mokesčių laikotarpiu nuostoliai, atskaityti iš vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių perleidimo pelno (suma įrašoma iš FR0475D priedo 14B eilutės, pridoma, jei 65 eilutėje apskaičiuotas pelnas)	68	
Mokesčio laikota pils. veiklos pelnas (nuostolis) po nuostolių atskaitymo (66-67 a ba 69-66) +/-)	69	2 7 8 6 8 7
Mokesčio laikota pils. vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių pelnas (nuostolis) po nuostolių atskaitymo (70=65-68 a ba 70=65) +/-)	70	
Mokesčio laikota pils. apmokestinamasis pelnas iki atskaitymų pajamai (71=69+70, jei 69 ir 70 eilutėse apskaičiuotas pelnas, a ba 71=69, jei 70 eilutėje apskaičiuotas nuostolis)	71	2 7 8 6 8 7
Mokesčio laikota pils. nuostoliai (72=64, jei 65 ir 66 eilutėse apskaičiuotas nuostolis, a ba 72=69+70)	72	
Ats. toms suteiktos pajamos suma (pagal PM) 28 str. nuostatas: ne daugiau kaip 40 proc. 71 eilutėje apskaičiuotos apmokestinamojo pelno sumos)	73	2 0 0 0





FR0475A, Versija 01

Forma patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2003 m. vasario 27 d. įsakymu Nr. V-59. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2004 m. gegužės 19 d. įsakymo Nr. VA-98 redakcija

STIAULIU AVNI
SPEC. S. ALEJONIENE
KABR23 423455
2004-09-30
Pajamų AVMI deklaracija

1 Mokesčių mokėtojo identifikacinis numeris (kodas) 4455816

2 Vieneto pavadinimas VYTAUTO GALDIKO JM INESIA

3 Buvinės adresas TILŽĖS 35 ŠIAULIAI

4 Telefonas 841552738

5 Elektroninio pašto adresas

6 Faksas 841552738

7 Vienetas turi nesavaramkilių struktūrinių padalinių Lietuvoje Užsienyje

METINĖ PELNO MOKESČIO DEKLARACIJA

Pildo neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys ir tie ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie pajamas pripažįsta pagal pinigų apskaitos principą

8 Pildymo data 2004-09-30 Registracijos Nr. 068

10 Mokesčių laikotarpis nuo 2003-01-01 iki 2003-12-31

11 Deklaracija pildoma už trumpesnį nei 12 mėnesių laikotarpį pirmas mokesčio laikotarpis paskutinis mokesčio laikotarpis perinamasis mokesčio laikotarpis

12 Ar buvo vykdomi sandoriai su susijusiais asmenimis? Taip Ne

13 Ar buvo vykdomi sandoriai su vienetais, registruotais ar kitaip organizuotais ūkinėse teritorijose? Taip Ne

14 Ar vienetas pagal PM nuostatas laikomas kontroliuojančiu užsienio vieneta? Taip Ne

15 Įmonės savininkų (kitas bendrijos tikrųjų narių) skaičius 1 Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius 16

17 Pagrindinės vykdomos ekonominės veiklos rūšys (pagal EVRIK) 520000

18 Pajamų pripažinimo būdas (pagal PM II skyriaus nuostatas) pinigų apskaitos principu kaupimo apskaitos principu

19 Prie deklaracijos pridedami šie priedai FR0475B FR0475C FR0475D FR0475E

Tvirtinu, kad deklaracijoje pateikti duomenys yra teisingi

Vadovas (parašas) *[Signature]* Vyr. buhalteris (buhalteris) ar įgaliotas asmuo *[Signature]*

(vardas, pavardė) (vardas, pavardė) (parašas) (parašas)

WARSANTIENE

II dalis

Pajamos (įplaukos), iš viso (be porilygiųjų pajamų, 2+18)

Apmokestinamosios pajamos (3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17)

Pajamos už perduotą produkciją, prekes, atliktus darbus (suteiktas paslaugas)

Pajamos už perleista įgaliaitį materialųjį turtą, tarp jų nebaigtą statybą

Pajamos už vertybinių popierių ir išvestinių finansinių priemonių perleidimą

Įgaliaitį materialiojo turto (tarp pat kompiuterių programų), kuriems iki PM įsigaliojimo buvo taikoma FAPML 24 str. (JAPML 21 str.) nustatyta pelno mokesčio lengvata, o po PM įsigaliojimo šis turtas mokesčiais metais buvo perduotas panaudos būdu arba pasikeičio jo naudojimo paskirtis (jei buvo taikoma FAPML 24 str. nustatyta pelno mokesčio lengvata), įsigijimo kaina (pagal PM 58 str. 3 d. nuostatas)

Turto vertės padidėjimo pajamos, gautos dėl turto perdavimo pagal nuomos sandorį, atšalinant PM 38 str. nustatytus kriterijus

Turto vertės padidėjimo pajamos (PM 15 str. 2 d. ir 16 str. 3 ir 4 dalyse nustatytais atvejais)

Turto vertės padidėjimo pajamos (PM 45 str. 1 ir 2 dalyse nustatyta tvarka)

1	2240300
2	2240300
3	224446
4	9000
5	
6	8
7	
8	
9	
10	



Mokesčių mokesčio identifikacinis numeris (kodas)

4440816

FR0475A

Varia 01 2

Apsauginė bevilė komisijs pripažintų skolų suma (PM 25 str. 3 d.)

11

Išnuominto arba panaudoto būdu perduoto ilgalaikio materialiojo turto įsigijimo kainos padėjimo suma (PM 20 str. 3 dalyje nustatyta tvarka)

12

DARBO BIREOS LĖŠOS

13 5362

VPLIUTOS TEIGIAMA JAKA

14 5484

Neapmokestinamosios pajamos (įplaukos), iš viso (19+20+21+22+23+24+25+26+27+28)

18

Gautos draudimo išmokos, neviršijančios prarasto turto arba patirtų nuostolių ar žalos vertės

19

Bugražėnų draudimo įmokų dalis, viršijanti PM 26 str. nustatytą tvarką iš pajamų atskeltytas draudimo įmokas, taip pat draudimo išmokos dalis, viršijanti iš pajamų PM 26 str. nustatytą tvarką atskeltytas draudimo įmokas

20

Sveikatos priežiūros įstaigų pajamos už paslaugas, finansuojamas iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo lėšų

21

Nešėybos, išskyrus netesybės, gautas iš užsienio vienetų, įregistruotų ar kitaip organizuotų švietinėse teritorijose, ar iš tų teritorijų gyventojų

22

Iš neribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų pelno mokesčio mokesčių, kurių pajamos apmokestinamos pelno mokesčiu pagal PM arba analogišku mokesčiu pagal užsienio valstybių atitinkamus teisės aktus, gautas palnas ar jo dalis, išskyrus PM 39 str. nustatytus atvejus

23

Gauto žalos atlyginimo suma, išskyrus PM 12 str. 2 punkte nustatytus atvejus

24

Iš draudimo įmonių (draudėjų) gautos draudimo išmokos pagal draudimo sutartis, sudarytas iki 2002-01-01 (PM 58 str. 7 d.)

25

Neapmokestinamosios palūkanos už vertybinius popierius (PM 58 str. 13 d., 14 d. ir 15 d. 1 p.)

26

Leidžiami atskaitymai ir ribojamų dydžių leidžiami atskaitymai iš pajamų, iš viso (30+42)

29 1939994

Leidžiami atskaitymai, iš viso (31+32+33+34+35+36+37+38+39+40+41)

30 1885043

parduotų prekių įsigijimo kaina

31 150431

medžiagų, žaliavų ir komplektavimo gaminių sąnaudos

32 79684

perleisto ilgalaikio materialiojo turto (įskaitant nebaigtą statybą) įsigijimo kaina

33 3446

perleistų vertybinių popierių ir išvesniųjų finansinių priemonių įsigijimo kaina

34

darbo apmokėjimo sąnaudos

35 64384

PALŪKANOS BAKKHI

36 3786

NUONA

37 193966

TRANSPORTO PASLAUGOS

38 25113

REKLAMA

39 9880



1186039514271



Mokesčių mokėtojo
identifikacinis numeris (kodas)

4455816

FR0475A

Varėna

01

3

Ribojamų dydžių leidžiamai atskaitymai (išvardyti PM) 17 str. 2 dalyje, išskyrus perkeltus mokesčius nuostolius ir
suleiktą paramą (43+44+45+46+47+48+49+50+59+60+61):

Ilgalaikio materialiojo turto nusidėvėjimo sąnaudos

Ilgalaikio nematerialiojo turto amortizacijos sąnaudos

Ilgalaikio materialiojo turto remonto sąnaudos, išskyrus remonto sąnaudas, nurodytas 46 eilutėje

Ilgalaikio materialiojo turto, kuris nuosavybės teise priklauso šūnių bendrijų nariams, individualių (monių savininkams ir jų
šeimų nariams, eksploatavimo ir remonto sąnaudos (pagal PM) 20 str. 4 d. nuostata)

Komandiruočių sąnaudos (apskaičiuotos PM) 21 str. nustatyta tvarka)

Reklamos ir reprezentacijos sąnaudos (apskaičiuotos PM) 22 str. nustatyta tvarka)

Naštosios nekilnieks nuostoliai (apskaičiuoti PM) 23 str. nustatyta tvarka)

Mokesčiai (pagal PM) įstatymo 24 str. nuostatas, 51+52+53+54+55+56+57+58)

Iš to ek. atskaitymai nuo pajamų pagal Lietuvos Respublikos kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymą

socialinio draudimo sąnaudos

soc. draudimo įmokos bazinei pensijai

soc. draudimo įmokos papildomai pensijai

įmokos į garantinį fondą

S V E I K A P T O S D R A U D I M O H C K

D E K I L N O J H M O G U R I O M O K

Š E M Ė S H C K

beveikškos skolos (pagal PM) 25 str. nuostata)

įmokos darbuotojų naudai (pagal PM) 26 str. nuostata)

nėrių mokesčiai, įnašai ir įmokos (pagal PM) 29 str. nuostata)

Mokesčio laikotarpio veiklos (be pozityviųjų pajamų) rezultatas - pelnas (nuostolis),
iš viso (1-18-29) +/-)

Pozityviosios pajamos

Mokesčio laikotarpio bendras veiklos rezultatas - pelnas (nuostolis) kartu su pozityviosiomis pajamomis, iš viso
(62+63) +/-)

Iš to ek. vertybinių popierių ir investicijų finansinių priemonių perleidimo rezultatas - pelno (nuostolio) suma, įrašoma iš
FR0475B priedo 1B eilutės +/-)

veiklos pelnas (nuostolis) (64-65) +/-)

Praėjusių mokesčių laikotarpių nuostoliai, atskaityti iš veiklos pelno (suma įrašoma iš FR0475D priedo 14A eilutės,
pildoma, jei 69 eilutėje apskaičiuotas pelnas)

Praėjusių mokesčių laikotarpių nuostoliai, atskaityti iš vertybinių popierių ir investicijų finansinių priemonių perleidimo pelno
(suma įrašoma iš FR0475D priedo 14B eilutės, pildoma, jei 65 eilutėje apskaičiuotas pelnas)

Mokesčio laikotarpio veiklos pelnas (nuostolis) po nuostolių atskaitymo
(66-68 arba 69+66) +/-)

Mokesčio laikotarpio vertybinių popierių ir investicijų finansinių priemonių pelnas (nuostolis) po nuostolių
atskaitymo (70= 66-68 arba 70= 68) +/-)

Mokesčio laikotarpio apmokestinamasis pelnas (iš atskaitymų paramai (71=69+70, jei 69 ir 70 eilutėse
apskaičiuotas pelnas, arba 71=68, jei 70 eilutėje apskaičiuotas nuostolis)

Mokesčio laikotarpio nuostolis (72=64, jei 65 ir 66 eilutėse apskaičiuotas nuostolis, arba 72 =69+70)

Apskaičiuojama suteiktos paramos suma (pagal PM) 28 str. nuostatas, ne daugiau kaip 40 proc. 71 eilutėje apskaičiuotas
apmokestinamojo pelno sumos)



Mokesčių mokėtojo
identifikacinis numeris (kodas)

446581E

FR0475A

Ypatybė 014

Apmokestinamasis pelnas, apskaičiuotas PMĮ 11 str. nustatyta tvarka (71-73)

Iš to sk. apmokestinamas pagal 15 proc. tarifą (nustatytą PMĮ 5 str. 1 d. 1 p.)

apmokestinamas pagal 13 proc. tarifą (nustatytą PMĮ 5 str. 2 d.)

apmokestinamas pagal lengvatinį pelno (pajamų) mokesčio tarifą, nustatytą FAPMĮ 24 str. (liems mokesčių
mokestijams, kuriems iki PMĮ įsigaliojimo buvo taikomos su užsienio investicijomis susijusios pelno mokesčio
lengvatos (PMĮ 58 str. 2 d. nuostata)

apmokestinamas pagal nulinį (0 proc.) tarifą žemės ūkio produkciją gaminančių ir paslaugas žemės ūkiui teikiančių
viešųjų apmokestinamasis pelnas (PMĮ 58 str. 16 d. 1 p. nuostata)

apmokestinamas pagal lengvatinį pelno mokesčio tarifą laisvųjų ekonominėlių zonų (monų) apmokestinamasis pelnas
(PMĮ 58 str. 16 d. 2 p. nuostata)

apmokestinamas pagal lengvatinį pelno mokesčio tarifą kredito unių apmokestinamasis pelnas (PMĮ 58 str. 16 d. 5
p. nuostata)

Pelno mokesčio suma

Tarifas (proc.)

apmokestinami 75 eilutėje įrašytą pelno sumą

82 15,0 %

apmokestinami 76 eilutėje įrašytą pelno sumą

84 13,0 %

apmokestinami 77 eilutėje įrašytą pelno sumą

86 , %

apmokestinami 78 eilutėje įrašytą pelno sumą

88 0,0 %

apmokestinami 79 eilutėje įrašytą pelno sumą

90 , %

apmokestinami 80 eilutėje įrašytą pelno sumą

92 , %

Pelno mokesčio sumažinimo suma (remiantis PMĮ įstatymo 58 str. 16 d. 3 p. nuostata, 83 arba 85 eilutėse įrašyta pelno
mokesčio suma mažinama, jei deklaraciją pateikiantis asmuo dirba riboto darbingumo asmenyje)

riboto darbingumo asmenų skaičius

dalis tarp visų dirbančių asmenų (%)

Apskaičiuota pelno mokesčio suma, mokėtina | biudžetą (81-94)

Užskaitomas iš Lietuvos viešajam išmokėtų dividendų išskaičiuotas ir sumokėtas pelno mokesčio PMĮ 33 str. 3 ir 4 dalyse
nustatyta tvarka

Apskaičiuojama užsienio valstybėse sumokėtas mokesčio (PMĮ 55 str. ir 39 str.)

Pelno mokesčio suma, mokėtina | biudžetą (97-99-99)

Už mokesčių laikotarpį sumokėtas avansinio pelno mokesčio suma

Pelno mokesčio skirtumas, mokėtinas | biudžetą (100-101), jei 100 > 101

Pelno mokesčio permoka (101 - 100, jei 101 > 100 arba 103=101, jei 72 eilutėje apskaičiuotas nuostolis)

Nuostolių, kuriuos leidžiama perkelti | kitą mokesčių laikotarpį (kitus mokesčių laikotarpius), suma:

Veiklos nuostolis (72 eilutės ir FR0475C priedo I dalies 50 eilutės skirtumas, jei 70 eilutėje apskaičiuotas pelnas,
arba 89 eilutės ir FR0475C priedo I dalies 50 eilutės skirtumas, jei 70 eilutėje apskaičiuotas nuostolis)

Vertybinių popierių ir/ar išvestinių finansinių priemonių perdavimo nuostolis (70 eilutės ir FR0475C priedo I dalies 51 eilutės
skirtumas)

Vienetų, perėjusių prie pajamų pripažinimo pagal apskaitos kaupimo principą, pirkėjų skolų, kurios ankstesniais mokesčiais laikotarpiu nebuvo įtrauktos
pajamas apskaičiuojant apmokestinamąjį pelną, sumos:

Likutis mokesčių laikotarpio pradžioje

Per mokesčių laikotarpį | pajamas įtraukta suma

Likutis mokesčių laikotarpio pabaigoje
(108=106-107)

