

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Stanislovas Pilipavičius

**AB SPAUSTUVĖS “TITNAGAS” MARKETINGO STRATEGIJOS
ANALIZĖ BEI TOBULINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

AB SPAUSTUVĖS “TITNAGAS” MARKETINGO STRATEGIJOS
ANALIZĖ BEI TOBULINIMAS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius **Stanislovas Pilipavičius**.....
Vadovas **prof. Algirdas Garalis**.....
Recenzentas **doc. Arnoldina Pabedinskaitė**.....

TURINYS

ĮVADAS	5
1. MARKETINGO STRATEGIJOS ESMĖ IR REIŠMĖ	8
1.1 Strategijos planavimo, formavimo bei valdymo procesai.....	8
1.2 Rinka ir konkurencinė aplinka.....	14
1.2.1 Išorės aplinka.....	17
1.2.2 Vidinė aplinka.....	18
1.3 Darbuotojų dalyvavimo veiksnys bei įtaka strategijų formavime.....	20
1.4 Rinkos segmentai, tikslinė rinka.....	24
1.5 Produkcijos pozicionavimas rinkoje.....	26
2. MARKETINGO KOMPLEKSO ELEMENTŲ STRATEGIJŲ ESMĖ	27
2.1 Kainodaros strategijos įtaka įmonės veiklai.....	27
2.2 Rėmimo strategijos reikšmė organizacijai.....	30
2.3 Strateginių veiksmų kontrolė.....	33
3.0 AB SPAUSTUVĖS „TITNAGAS“ MARKETINGO STRATEGIJOS ANALIZĖ BEI TOBULINIMAS	37
3.1 Leidybos ir spausdinimo rinka.....	37
3.2 ES struktūrinių fondų parama.....	38
3.3 AB spaustuvės „Titnagas“ konkurencinės aplinkos tyrimas.....	39
3.3.1 Bendrovės veiklos aplinkos dalyvių tyrimas.....	41
3.3.2 Organizacijos struktūra.....	42
3.3.3 AB spaustuvės „Titnagas“ vidaus veiksmų analizė.....	43
3.4 AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos plano analizė.....	44
3.4.1 Darbuotojų įtraukimas į AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos sprendimų priėmimą.....	46
3.4.2 Esamų ir potencialių klientų požiūris į AB spaustuvės „Titnagas“ vykdomą marketingo strategijos politiką	50
3.5 AB spaustuvės „Titnagas“ SWOT analizė.....	55
3.6 AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos tobulinimas.....	57
3.6.1 Rinkos segmentavimo bei tikslinės rinkos pasirinkimo strategijos.....	65
3.6.2 AB spaustuvės „Titnagas“ prekių pozicionavimas rinkoje.....	68
3.7 AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo komplekso elementų strategijų analizė.....	69
3.7.1 Bendrovės kainodaros strategijos principai.....	69
3.7.2 Rėmimo strategijos formavimas.....	70
3.8 Strategijos kontrolės veiksmų įgyvendinimas.....	71

IŠVADOS	74
REKOMENDACIJOS	75
LITERATŪRA	77
PRIEDAI	79
1 priedas. AB spaustuvės „Titnagas“ valdymo struktūra	79
2 priedas. AB spaustuvės „Titnagas“ strategijos plano 2004-2009metų aprašomoji dalis	80
3 priedas. AB spaustuvės „Titnagas“ strategijos plano 2006-2008metų aprašomoji dalis	85
4 priedas. Darbuotojų apklausos anketa	89
5 priedas. Klientų apklausos anketa	90

IVADAS

Verslo sėkmės formulės esmė tai teisinga ir pagrįsta verslo veiklos strategija, bei išsamus ir apgalvotas veiksmų planavimas. Svarbu suprasti veiksnius, lemiančius marketingo sprendimų įgyvendinimą. Šiuolaikinės įmonės marketingas - tai visapusiška veikla, kurios pagalba siekiama kuo geriau patenkinti vartotojų keliamus reikalavimus. Marketingas paremtas nuostata, kad verslo įkūrimas ir veikla turi prasidėti nuo vartotojo poreikių išsiaiškinimo ir tik juos tenkinant siekti verslo tikslų.

Bendrovės sėkmė tiesiogiai priklauso nuo kaip galima kokybiškesnio vartotojų poreikių patenkinimo, nes produktą ar paslaugas reikia ne tik parduoti, bet ir užmegzti bei palaikyti ilgalaikius ryšius su klientais, kurie dar ne vieną kartą norėtų sugrįžti į įmonę, taip pat pritraukti ir naujus klientus siūlomais produktais bei paslaugomis. Tai didžiąja dalimi priklauso nuo bendrovės vykdomos marketingo politikos. Svarbiausia pasirinkti tinkamą strategiją matant planuojamą marketingo veiklos viziją. Tai padeda atlikti pačios marketinginės veiklos bei rinkos ir šakos visapusiška analizė ir bendras jų įvertinimas. Svarbu pasirinkti pačius įvertinimo kriterijus bei būdus, kad įgyvendintas rezultatas būtų objektyvus ir atspindėtų tikrąją esamą būseną.

Tyrimo aktualumas. Marketingo reikšmingumą bei jo svarbą įmonėse pradeda suvokti vis daugiau įmonių vadovų, ypač tie vadovai, kurie įmones valdo vadovaujantis marketingo planais ir dėl to pasiekė akivaizdžiai lauktą ir sistemingai planuotą įmonės veiklos rezultatą. Strateginis mąstymas rinkos atžvelgiu yra tiesiog būtinas dabartinėje konkurencinėje aplinkoje, nes prekių pasiūla tokia didelė, jog tinkamai nesupažindintas pirkėjas su bendrovės gaminama preke, gali pasirinkti kitos įmonės tokį pat gaminį arba gaminį substitutą. O esant dideliame prekių kiekiui rinkoje turi atsirasti laimėtojai ir pralaimėję. Pralaimi silpniausiai reaguojantys į dinamiškus rinkos pokyčius, skaičiuojant galimų sprendimų naudą, riziką, kaštus ir pelną.

Tyrimo problema. Įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo vykdomos marketingo politikos, todėl labai svarbu išsiaiškinti, ar įmonė pasirinko teisingą kelią matant tam tikrą marketingo veiklos viziją su pasiektais tiksliniais rezultatais. Tai padeda padaryti pačios marketinginės veiklos bei rinkos visapusiška analizė ir bendras jų įvertinimas. Svarbu teisingai pasirinkti įvertinimo kriterijus ir būdus, kad pasiektas rezultatas būtų kuo objektyvesnis ir atspindėtų tikrąją situaciją. Įmonėms, užsiimančiomis gamyba ir siekiančioms ilgalaikės sėkmingos veiklos rinkoje, būtina sekti konkurentų veiksmus, vartotojų poreikius, analizuoti įmonės galimybes bei parengti ateities veiklos planą - marketingo strategiją.

Rinkos sąlygomis gamintojas privalo sekti konkurencinės aplinkos dinamiškumą, vartotojų pirkimo motyvų kitimą bei aktyviai reaguoti į konkurentų naujoves, sekti technologijų tobulėjimą - visa tai susiję su tinkamai parengtu strateginiu marketingo planu. Strateginis marketingo planas

panaikina neapibrėžtumą ir sumažina riziką. Todėl marketingo strategijos tema yra ypač aktuali daugumai Lietuvos įmonių.

Darbo tikslai. Išanalizuoti marketingo strategijos planą bendrovėje, atlikti rinkos tyrimus, įvertinti bendrovės darbuotojų dalyvavimą strategijų įgyvendinime, išaiškinti strategijos plano trūkumus jei tokių yra, pasiūlant tinkamus plano tobulinimo veiksmus.

Darbo uždaviniai. Pagrindiniai uždaviniai, padedantys įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, yra šie:

- mokslinės literatūros pagalba išanalizuoti ir išskirti marketingo strategijas tinkamiausias tiriamos įmonės grupei;
- išnagrinėti įmonės dabartinę padėtį rinkoje, išaiškinant raidos tendencijas;
- atlikti rinkos tyrimus, ištirti bendrovės darbuotojų dalyvavimo strategijos įgyvendinime aktyvumo lygį, nustatyti ir išskirti tikslinės rinkos segmentus;
- pagal gautus tyrimų duomenis patobulinti strateginį bendrovės planą;
- įvertinti bendrovėje naudojamą kainų politiką;
- pateikti bendrovės kontrolės planavimą sėkmingam strategijos įgyvendinimui.

Tyrimo metodai ir priemonės. Tiriamojo darbo mokslinės literatūros, periodinių leidinių, darbuotojų bei klientų apklausos, statistinių duomenų sociologinių tyrimų pagrindu nustatyti pagrindiniai faktoriai, lemiantys marketingo strategijos formavimą. Tyrimo kokybinė ir kiekybinė analizė padeda išryškinti nagrinėjamos įmonės bei jos konkurentų veiklos ir produkcijos panašumus bei skirtumus.

Tyrimo bazė. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta AB spaustuvė „Titnagas“. Kadangi tyrėjas dirba šioje įmonėje, yra galimybė išanalizuoti įmonės marketingo strateginį planą bei atlikti išsamų rinkos tyrimą bei bendrovės darbuotojų apklausą.

Tyrimo strategija. Tyrimo analizei naudojamas AB spaustuvės „Titnagas“ 2004-2009 m. bei 2006-2008m. marketingo planas, pagal kurį atliekama įmonės esamos padėties rinkos analizė. Iš turimų duomenų parengtos anketos, kurios padeda atskleisti silpnąsias ir stipriąsias įmonės puses bei darbuotojų dalyvavimo aktyvumą marketingo strategijos veikloje. Reikia išsiaiškinti esamų bei alternatyvių klientų poreikius bei jų lūkesčius įmonės atžvilgiu, įvertinti pagrindinius konkurentus, taip pat numatyti tinkamiausias bendrovei plėtros strategijos kryptis, reikiamų technologijų įdiegimą bei planuojamų įdiegti technologijų tinkamumą. Darbe analizuojamas prekių pozicionavimas rinkoje, atliekama strateginė analizė. Apdoroti anketų duomenys naudojami bendrovės strateginio plano tobulinimui. Pateikiamos rekomendacijos, strateginio plano tobulinimo įgyvendinimui.

SANTRAUKA

Stanislovas Pilipavičius

AB spaustuvės “Titnagas” marketingo strategijos analizė bei tobulinimas

Magistro darbas

Magistro darbe atlikta bendrovės strateginio plano analizė. Remiantis moksline literatūra išnagrinėti pagrindiniai strategijų tinkamo įgyvendinimo aspektai, atlikta rinkos aplinkos teorinė analizė apibrėžiant rinkos segmentų parinkimą bei įvertinant tinkamą produkcijos vietos rinkoje parinkimą. Išdėstyta marketingo komplekso elementų strategijų įtaka organizacijai, bei įvertinta leidybos ir spausdinimo rinka. Įvertinta Europos Sąjungos struktūrinių fondų svarba poligrafijos įmonių tobulinimui. Atliktas poligrafijos rinkos tyrimas, išanalizuotos klientų bei bendrovės darbuotojų anketinės apklausos. Įvertinus turimą strateginį planą bei apdorojus gautus tyrimų duomenis paruoštas strateginio plano tobulinimas. Jo sėkmingam įgyvendinimui paruošta strateginės kontrolės veiksmų seka bei pateiktos rekomendacijos sėkmingam plano patobulinimui.

SUMMARY

Stanislovas Pilipavičius

The analysis and making improvements in marketing strategy of the joint stock company printing house “Titnagas”

Master's work.

In this master's final paper is made the analysis of the strategic plan of the organization. By means of the scientific literature the analysis of the main aspects of the approach of strategy is made for their application, made theoretik analysis market selection of market segments and selecting for a product a reliable place in the market. Influence on the organization of elements of strategy of a marketing complex and rateabled influence of the market printing is laid out. Rateabled importance of structural funds of the European Union in development poligraphy the enterprises. Inspection of the market poligraphy is made, the biographical analysis of clients and workers of the enterprise is made. Considering the plan of strategy of the enterprise and having processed get data, the amendment of the strategic plan is prepared. For successful improvement of the plan the scheme strategic control and the presented recommendations for successful modernization is prepared.

1. MARKETINGO STRATEGIJOS ESMĖ IR REIKŠMĖ

1.1 Strategijos planavimo, formavimo bei valdymo procesai

Įmonės strateginis planavimas - tai įmonės tikslų bei galimybių ir jos kintamų marketingo galimybių suderinimo bei palaikymo procesas. Strateginis planavimas remiasi aiškia įmonės misija, tikslais, tinkamos veiklos parinkimu bei suderintomis funkcinėmis strategijomis.

Rengiant įmonės strateginį planą, būtina apibrėžti šias sąvokas:

- visuomenė - tai vyriausybė, akcijų savininkai, įmonės darbuotojai ir vartotojai,
- valdymo kultūra - tai įmonės darbuotojų kvalifikacija, jų potencialo augimo galimybės,
- išteklių potencialas - tai galimybė apsirūpinti materialiniais, darbo ir finansiniais ištekliais,
- konkurencija - tai esami ir potencialūs įmonės konkurentai,
- dabartinė strategija - tai strategija, kurią įmonė naudoja šiuo laikotarpiu, norėdama pasiekti savo užsibrėžtus tikslus ir atlikti savo misiją,
- įmonės veikla praeityje - tai įmonės privalumai ir trūkumai, palyginant su konkurentais bei galimybės tuos trūkumus pašalinti,
- ekonomikos šakos dinamiškumas - tai ekonomikos šakos raidos ir kitimo tendencijos,
- įmonės credo - tai filosofija ar pozicija, kuria vadovaujantis plečiama įmonė, jos misija.

Strategija priklauso nuo to, ko įmonė siekia ir kaip tikisi pasiekti savo tikslą. Skiriami du strategijų lygiai: įmonės ir atskirų prekių rinkos. Nustačius tikslus parenkama veiksmų seka, kartais vadinama veiksmų politika.

Marketingo planavimo ciklas būtų toks:

- strateginių marketingo planų rengimas;
- taktinių planų sudarymas strategijoms įgyvendinti;
- taktinių planų vykdymas;
- rezultatų kontrolė;
- rezultatų panaudojimas, rengiant naują strateginį ir taktinį marketingo planą. [2,p.4-7]

Marketingo strateginio planavimo etapai atliekami tokia tvarka: suformuluojami strateginiai įmonės tikslai ir uždaviniai, atliekama situacijos analizė, siekiant atskleisti stipriąsias ir silpnąsias įmonės veiklos puses, išskiriamos atitinkamos marketingo strategijos kiekvienai veiklos sričiai .

Kiekviena rinkos šaka naudoja savitą strateginį planavimą. Jis suprantamas kaip laikotarpis, kurio eigoje galima pakankamai tiksliai tikėtis, kurie veiksniai ir veiksmai, įtraukti į planą, jo planavimo ir įgyvendinimo etape nepasikeis. Tipinis gamybos planas gali būti sudaromas ilgalaikis (iki10metų), vidutinio laiko (2-3metai) ir trumpalaikis arba metinis planas realizacijos planavimui. Metinis planas įvertina esamas kainas, gamybos išlaidas ir duomenis naujai planuojamo produkto gamybai pradėti. Trumpalaikis planas daugiau dėmesio skiria rinkos galimybėms tirti, rinkos segmentų pasirinkimui ir resursų paskirstymui. Ilgalaikis planas analizuoja pagrindinius faktorius bei trendus, kurie gali

paveikti rinką ateityje, o taip pat ir gamybos galimybes, būtinas ateities tikslams pasiekti. Visi trys planai turi priklausyti vienas nuo kito ir turi būti kaip vienas kito pratęsimas.

Planavimo procesas turi leisti daryti pakeitimus vien pagal tai, kaip konkurentai papildo ar palieka rinką, klientai klesti ar atvirksčiai mažina savo veiklą, o taip pat įvertinti kitus bazinių faktorių pasikeitimus. Egzistuoja labai svarbi priežastis lemianti kontrolinės patikros būtinumą: įsitikinti, kad daugelis prielaidų, kurios buvo įtrauktos į planą, išlieka tokios pat svarbos. Todėl būtina daryti kontrolinius patikrinimus, nes jūsų geriausiai parinktas variantas gali pasikeisti, o tada prireiks iš naujo įvertinti pasikeitusius tikslus, strategiją ir realizacijos taktiką. Taip pat labai svarbu nuolatos tikrinti ir vertinti paties plano įtaką į rinką. Ir svarbiausia, jei įmonė yra stambus rinkos dalyvis: jos veikla ir sėkmė gali iššaukti pasikeitimus rinkoje, kurie gali pridaryti problemų.[1,p.209]

Penki žingsniai link gerai dokumentuotos strategijos:

1. Nustatyti, ko reikalauti iš konkrečios srities - rinkos nišos, unikalaus gaminio ir t. t.
2. Paaiškinti pasirinktos srities konkurencinius panašumus.
3. Pristatyti sugalvotą strategiją.
4. Apibūdinti savo tikslus.
5. Nustatyti galimus atlygius.[20,p.101]

Kriterijai, kuriais remiantis galima įvertinti savo strategiją:

1. Įplaukos iš investuoto kapitalo.
2. Investicijų praradimo rizika.
3. Nuosavybė ir kontrolė (ko reikėtų atsisakyti?).
4. Augimo potencialas.
5. Darbo ir uždarbio stabilumas.
6. Prestižas.
7. Socialinė atsakomybė.[20,p.107]

Strateginio planavimo esmė - vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma padedanti pramonės įmonei įgyvendinti ilgalaikius planus. Pasak Peter Loranž, strateginis planavimas - tai įrankis valdymo sprendimams priimti, naujovėms įdiegti ir pokyčiams realizuoti. Strateginio planavimo procesas išskiria keturias pagrindines strateginės veiklos rūšis: išteklių paskirstymą, prisitaikymą prie aplinkos, vidinę koordinaciją strateginį išvalgumą.

Išteklių paskirstymo procesas apima ribotų pramonės įmonių resursų paskirstymą tokių kaip fondai, deficitiniai valdymo talentai ir technologiniai išgūdžiai. Prisitaikymas prie aplinkos aprėpia visus strateginio pobūdžio veiksmus, kurie gerina pramonės įmonės santykius su aplinka. Pramonės įmonei reikės prisitaikyti tiek prie palankių, tiek prie pavojingų sąlygų, išsiaiškinti

atitinkamus variantus ir efektyviai panaudoti juos naujoms galimybėms realizuoti, palaikant glaudžius ryšius su vyriausybe ir visuomene.

Vidinė koordinacija aprėpia strateginės veiklos koordinaciją, kad atsispindėtų stipriosios ir silpnosios pramonės įmonės pusės. Tai padeda pramonės įmonei efektyviai vykdyti vidines operacijas.

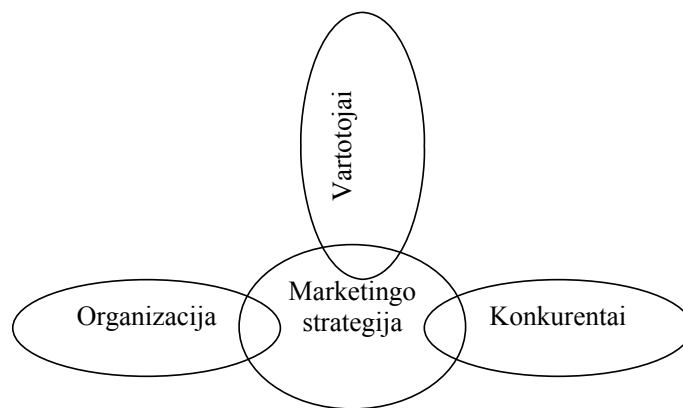
Strateginis išvalgumas numato sisteminio vadybininkų mąstymo, formuojant pramonės įmonę, kuri gali tobulintis remiantis ankstesniais strateginiais sprendimais. Gebėjimas mokytis iš patirties pramonės įmonei suteikia galimybę prognozuoti ateitį, suformuoti ir įgyvendinti efektyviasias strategijas. [9, p. 246]

Strategija yra svarbi ir trumpam, ir ilgesniam laikotarpiui. Ji turi padėti kuo greičiau pasiekti tikslą. [20, p. 102]

Bendrovės marketingo strategijos formavimą lemia makroaplinka ir mikroaplinka, taip pat pačios bendrovės vidinės struktūros, kultūros, darbuotojai, gamybinės bei finansinės galimybės [13, p. 68].

R. Jucevičius marketingo strategiją įvardina kaip verslo vieneto pastangos savęs fokusavimą geriau nei tai daro konkurentai, pasitelkdamis savo pranašumą sėkmingiau tenkinant vartotojų poreikius pagal esamas aplinkybes [13, p. 250].

1 pav. Pagrindiniai įtakos centrai, lemiantys veiklos sėkmę: organizacija, vartotojai ir konkurentai.



1 pav. Marketingo strategijas lemiantys veiksniai

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

Strategija- tai kaip praėjusių veiklos tipų paaiškinimas taip pat ir vadovavimasis būsimos veiklos iniciatyvoms ir planuojamoms programoms įdiegti. Akcentuojamas turi būti bendras vadovavimas, nes geros strategijos nėra aprašymai, įvertinantys visus galimus atsitiktinumus ir nenumatytus nutikimus plano detalizacijose: turbulencinė rinka tiesiog yra nenusakoma, ir bet kokie bandymai iš anksto surikiuoti tinkamai visus apsprendžiamus veiksmus dažniausiai baigiasi nesėkmėmis. Pirmiausia iš strategijos reikalaujama jos krypties tinkamo išreiškimo, kuri toliau tarnaus kaip pagrindinis tikslas, pagal kurį bus formuojama visa organizacijos funkcinė veikla.

Strategijos formavimo pagrindas- tai strategijos krypties pasirinkimo tinkamumas, kuri parodo, kaip turėtų transformuotis pavienės užduotys, realizuojančios vadybininkų sumanymus konkrečioms veiksmams įgyvendinti. Kad pati strategija būtų maksimaliai tinkama, jos pagrindas turi apimti šiuos veiksniai:

- Veiklos apibūdinimą, kuriame aprašoma planuojamos užimti rinkos dalis, įvertinus vartotojų poreikius, kuriuos reikės patenkinti, technologijas, kurios reikalingos tiems poreikiams įgyvendinti bei tikslinius rinkos segmentus, kuriuos tikimės aptarnauti. Veiklos rūšių įvairumas priskiriamas vertės grandinei, o taip pat ir kanalai, kurių dėka planuojama užtikrinti priėjimą prie veiklos sferos;
- Strateginis nukreipimas, kuris lemia, koku būdu veiklą planuojama užkariauti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, ir investicijų tipo bei srauto įvairovės, reikiamos šiai strategijai įgyvendinti;
- Tikslai, kurių pagalba tikimasi ateityje pasiekti planuojamų rezultatų.

Aukščiausio lygio uždaviniai turi būti bendri ir paskaičiuoti ilgiems laikotarpiams. Strategijos pagrindas neturi keistis kasmet, jei tik labai stipriai nepakito aplinkybės ir nereikės atsisakyti pagrindinių prielaidų, kurių pagrindu ši strategija buvo formuojama.

Žemesnio lygio uždaviniai turi lemti specifinio lygio sprendimus, susijusius su laiko, finansiniais bei energetiniais resursais, tiesiogiai galinčiais daryti įtaką strategijos įgyvendinimo kryptims. Tačiau tai veiksminga tik tuomet, kai daugelis strategijos elementų sustiprina vienas kitą, o ne vienas kitam prieštarauja.

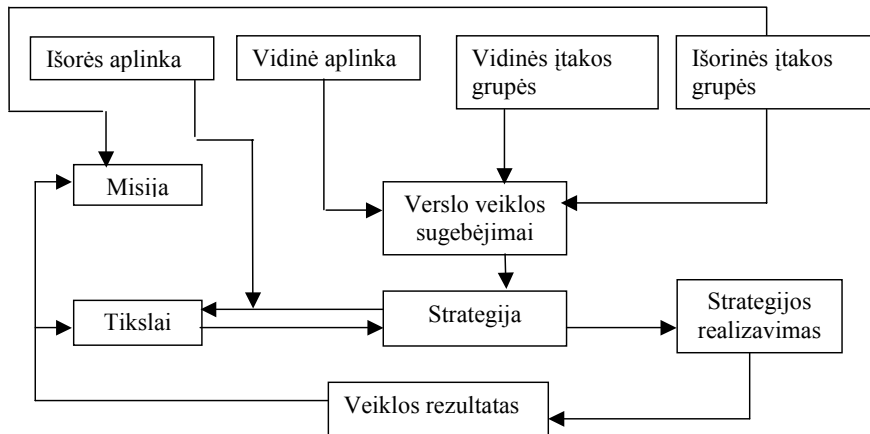
Žemiausio lygio taktinio planavimo uždaviniai apima biudžeto bei trumpalaikių tikslų formavimą.[3,p.56]

Strategijos formavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp įmonės ir aplinkos. Prieš pradėdama formuoti strategiją, įmonės vadovybė turi atsakyti į klausimą, kas mes esame šiandien ir kaip išsivaizduojame savo ateityje t.y. suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius. Praktikoje tai reiškia, kad ji apibendrina aukštesniųjų vadovų troškimus. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet atsiranda naujų kliūčių, stabdančių įmonės verslo pažangą. [1,p.68]

Viena iš svarbesnių rengėjų funkcijų- kaupti ir analizuoti klientų informaciją kaip svarbų įmonės aktyvą ir investuoti kapitalą į jos augimą, nes gerai žinant klientų vertybes galima tiksliau numatyti marketingo tikslų įgyvendinimą.[1,p.29]

Tolesnis žingsnis formuojant strategiją- atlikti įmonės strateginės ir operatyviosios situacijos analizę. Tai apima pačios įmonės analizę, atliekant įmonės auditą ir išsiaiškinant jos silpnąsias ir stipriąsias vietas. Vykdamas šį procesą, būtina numatyti įvykius ir spėti, ką įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, taip pat apsisaugotų nuo visko, kas

trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui. Nors klaidų neišvengiama, tačiau įmonėms tai naudinga, nes šitaip randama naujų tikslo siekimo būdų.



2 pav. Įmonės strategijos formavimas

Šaltinis: Bartosevičienė, V. *Ekonomika ir vadyba-2000. Aktualijos ir metodologija*:2000m. KTU, 20,58.

Verslo įmonės vadovybė turi būti pasirengusi žaibiškai reaguoti į prognozes. Sakykim, jei tikimasi ekonominio nuosmukio, įmonė gali greičiau parduoti turimą produkciją, nes vėliau gali atsirasti sunkumų ją realizuoti. Taip pat galima mažinti darbuotojų skaičių ar atidėti gamybos plėtimą, esant bloga ekonominei situacijai sunkiau gauti ir kreditų, nes tada jie pabrangsta. Be to, būtina suprasti, kad konkretus ekonominės aplinkos pasikeitimas vienai firmai gali būti didelė sėkmė, o kitai - nelaimė. Todėl aplinkos ekonominei analizei reikia skirti daug dėmesio ir prognozuoti galimus variantus visam strategijos laikotarpiui.

Formaliai strategijos formavimo esmę sudaro nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant kuo geriau pasinaudoti galimybėmis ir išvengti grėsmių.

Strategijos formavimo proceso tikslas - nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad įmonė galėtų sėkmingai plėtoti savo veiklą ir žengti į įsivaizduojamą ateitį.

Strateginis mąstymas teikia įmonei daug pranašumų. Vienas svarbiausių yra tai, kad formuojant strategiją, analizuojama įmonės konkurencinė prigimtis. Strategijos formavimo procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie įmonę, jos aplinką ir įvairias naudingos veikimo galimybes. Kadangi įmonė vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, jos galimybės veiksmingai keisti strategiją, yra daug didesnės.

Antras svarbus strategijos formavimo pranašumas tas, kad nustato įmonės ribas ir nurodo formalią jos kryptį. Tai padeda savininkams, vadovams ir darbuotojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti.

Trečias svarbus strategijos pranašumas tas, kad vadovas gali imituoti ateitį popieriuje. Tai nebrangus metodas, padedantis vadovui ieškoti geresnių sprendimų, išvelgiant ateities galimybes ir

grėsmes. Įmonė gali panaudoti permainas kaip konkurencingumo didinimo priemonę, ir parengti prisitaikymo prie kintamos aplinkos alternatyvas.

Įmonės vadovybė turi parinkti tinkamą strategiją, suformuluodama pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą - per žemesnę kainą, koncentraciją į vieną sritį, diversifikaciją, ar šių strateginių alternatyvų derinimą. Paprastai iš strateginių alternatyvų reikia pasirinkti vieną ar kelias, kurių įgyvendinimas garantuoja didžiausią sėkmę. Kalbant apie alternatyvų pasirinkimą, reikia atsižvelgti į nevaldomus veiksnius, nes jie yra strategijos įgyvendinimo pagrindinė dalis, turi įtakos galutiniam rezultatui. Pavyzdžiui, vienas iš veiksnių, galinčių turėti įtakos sprendimui, yra vyriausybės, leidžiami norminiai aktai. Įmonės vadovai negali to tiesiogiai kontroliuoti, tačiau tai gana svarbūs dalykai ir reikia į juos atsižvelgti. Naudojant įvairius prognozės metodus, galima nustatyti, kuri iš kelių pasirinktų alternatyvų yra geriausia.

Toliau reikia numatyti strategijų įgyvendinimo taktiką: tokie veiklos akcentai: kaina, lankstumas, novatoriškumas ir kt. padeda įgyti konkurencinį pranašumą. Jeigu strategija buvo suformuluota netinkamai, tai praktiniai realizavimo veiksmai gali kompensuoti strategijos klaidas. Ir atvirkščiai, blogai realizuojant gerą strategiją, galima gauti nepageidaujamų rezultatų. Dėl to galima teigti, jog tai, ką įmonė realiai daro, yra ne mažiau svarbu, negu tai, ką planuoja daryti. Be to, sunku įvertinti strategijos kokybę nepradėjus praktiškai jos realizuoti. [9,p.58]

Svarbiausi strateginio valdymo principai išskiriami pagal esamą organizacijos veiklos pobūdį, finansavimo šaltinius, organizacijos priklausomybę, jos dydžio bei diversifikacijos. Strategijos esmę sudaro jos tikslinės orientacijos parinkimas, įgyvendinimui naudojami veiksmai ir priemonės, perspektyvinis laikotarpis, dažniausiai siejamas su vidutinės tėkmės (3-7metai) perspektyviniu laikotarpiu, išteklių potencialai, lemiantys organizacijos stiprybes ir silpnybes, išorinės aplinkos įvertinimas, per organizacijos galimybes ir grėsmes, bei pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje siekiant kuo didesnio konkurencinio pranašumo. Visi šie veiksniai lemia strategijos efektyvumą.

Svarbiausias elementas strateginiame valdyme yra jo analizė, įvertinanti organizacijos mikro bei makroaplinkas su vyraujančiomis galimybėmis bei grėsmėmis. Čia apsprendžiama, kad organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo organizacijos gebėjimo įsisavinti atsiradusias galimybes, tuo pat metu išvengdama kylančių grėsmių. Labai svarbus valdymo žingsnis yra strategijos kūrimas, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos tinkamą pasirinkimą, teisingą alternatyvų parengimą jas įvertinant ir galutinių strateginių sprendimų alternatyvų analizę ir parinkimą. Toliau galima strategiją įgyvendinti, parengiant konkrečias užduotis vykdytojams, paskirstant resursus bei suplanuojant biudžetą ir parengiant apskaitos ir kontrolės procedūras procesų vykdymui. [10,p.11-13]

Įmonė, apibrėždama veiklos sritį turi atsižvelgti į tris dimensijas:

- Vartotojų grupę, į kurias ji orientuojasi;
- Vartotojų poreikius, kuriuos ji siekia patenkinti;

- Technologiją šiam tikslui pasiekti.

Firma, planuodama savo veiklos sritis ir produktus, turi numatyti potencialias klientų grupes, į kurias ji galėtų orientuotis, vartotojų poreikius, kurie siejasi su jau tenkinamais poreikiais bei alternatyvias technologijas, kurias. Įmonė galėtų panaudoti šių poreikių patenkinimui.

Kadangi vartotojų sprendimams didelę įtaką turi firmos reputacija, svarbu įvertinti reklaminės - informacinės veiklos poveikį firmos įvaizdžiui ir reputacijai, tam, kad būtų galima teisingai pasirinkti komunikavimo kanalus, metodus, priimti sprendimus.[7,p.38-40]

Strategija neapsako pardavimo ir rinkodaros vadovui, ką daryti ar kam parduoti. Bet ji nurodo gaires, kurios, esant tinkamam grįžtamajam ryšiui ir priežiūrai, leidžia sėkmingai dirbti.[20,p.102]

1.2 Rinka ir konkurencinė aplinka

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

Tik įėjimas į rinką su konkurencinga preke suteikia įmonei galimybę išgyventi rinkos sąlygomis. Įmonės gaminančios nekonkurencingas prekes pasmerktos žlugimui. Egzistuoja trys konkurencijos apibrėžimo požiūriai. Pirmasis apibūdina konkurenciją kaip varžymąsi rinkoje. Antrasis požiūris nagrinėja konkurenciją kaip rinkos ekonomikos mechanizmo elementą, kuris leidžia nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Šis požiūris yra charakteringas klasikinei ekonomikos teorijai. Trečiasis požiūris apibūdina konkurenciją kaip kriterijų, pagal kurį nustatomas pramonės rinkos tipas. Šis požiūris grindžiamas šiuolaikine rinkos morfologijos teorija.

Konkurencija tarsi jėga, užtikrinanti paklausos ir pasiūlos sąveiką, sureguliuojanti kainas rinkoje. Pardavėjų ir pirkėjų rungtyniavimo rezultate nusistovi bendra kaina vienu ar kelioms prekėms ir konkreti paklausos ir pasiūlos kreivių padėtis. Konkurencija užtikrina rinkos kainodaros mechanizmo funkcionavimą.

Konkurencija - visuotinės gamybos proporcijų reguliavimo mechanizmas. Dėka tarpšakinės konkurencijos mechanizmo įvyksta kapitalo persilieėjimas iš vienos šakos į kitą. [9,p.452]

Šiuolaikinėje rinkoje labai daug vartotojų, turinčių pačių įvairiausių reikalavimų, o taip pat labai daug konkuruojančių tarpusavyje tiekėjų, kurių vis didėjantis konkuravimas neišvengiamai lemia bendro būsimo pelno perspektyvas. Dėl marketingo veiklos pagrindo ir tikslinių segmentų pasirinkimo, nuo ko prasideda strategijos formavimo procesas, šių faktorių supratimas tampa kritiniu.[3,p.163]

Kad būtų sėkmingai vykdomas suplanuotas marketingo strategijos projekto įgyvendinimas, reikalingas konkurencinės aplinkos struktūros pažinimas bei konkurentų parduodamos produkcijos

pažinimas, kuris cirkuliuoja rinkoje. Turint šias žinias galima priimti teisingus sprendimus, žinant, kurie iš esamų konkurentų būtų paliesti labiausiai ir kurie turės didelį poveikį įmonės planuojamiems rezultatams. [3, p.44]

Kai rinka tinkamai įvertinama, reikia išsiaiškinti, kas šioje rinkoje yra pagrindiniai konkurentai, ištirti rinkos apimtį, išmatuoti produkto gyvavimo ciklą ir patikrinti rodiklius, pagal kuriuos atliksime savo turimų privalumų įvertinimą. Tik po to vadybininkai gali priimti sprendimus, kokią rinkos dalį jie galės aptarnauti. Egzistuoja aiškiai išreikštos pagrindinės sąlygos tiksliam strateginiam įvertinimui.

Rinka- tai vieta, kur panašių poreikių vartotojai, ar turintys panašias problemomis susitinka su pardavėjais atitinkamų prekių ar paslaugų, konkuruojančių tarpusavyje, kad įvykdytų vartotojo keliamus reikalavimus. Minimaliu lygiu rinką galima vertinti kaip dviejų vektorių atsiperkamumą: vieno vartotojiško, kuris aprašomas galimų vartotojų rinkiniu, ir antras - pagal produktus arba paslaugas, kuriuose įvardijamos konkuruojančios alternatyvos. [3, p.165]

Rinkodaros praktika šiandien blogos formos. Kiekvieną naują produktą ar paslaugą turi lydėti rinkodaros planas, kuris su kaupu atlygintų patirtas laiko ir pinigų investicijas. Tačiau tuomet kodėl 75 proc. naujų gaminių, paslaugų ir verslo patiria nesėkmę? Šios nesėkmės ištinka nepaisant viso darbo, įdėto atliekant rinkos tyrimus, tobulinant ir realizuojant idėjas, analizuojant verslą, kuriant ir išbandant gaminius, išmėginant rinką ir pradėdant reklaminę kampaniją. Rinkodara turėtų būti varomoji verslo strategijos jėga. [18, p.10.]

Šiandien daugybė rinkodaros skyrių nevykdo viso proceso. Jį vykdo ir rinkodarininkai, ir strategai, ir finansinės grupės, ir vadovaujantys asmenys. Naujas gaminy ar paslauga šiaip ne taip pasirodo, ir rinkodarai, kitų bendrovės darbuotojų manymu, paliekama jos tikroji paskirtis - tai pardavimas ir reklama. Daugelis rinkodarininkų apsiriboja viena SPP(segmentacijos, planavimo, padėties nustatymas) funkcija – reklama - vietoj visų keturių. Kadangi bendrovės dėl prasto pardavimo nebegamina produkto, rinkodarai tenka „sutvarkyti atliekas", jas smarkiai reklamuojant. Vadovų nepasitenkinimas rinkodara, suprantama, didėja. Jie jaučia, kad gauna atlygį už investicijas į finansus, gamybą, informacines technologijas ir netgi į pirkimą. Tačiau nežino, kiek išleidžia ir kiek gauna už investicijas į rinkodarą, kadangi pastarąją sudaro sudėtingesnė įvykių grandinė, ir atsekti priežasties ir poveikio ryšį yra sunkiau. Tačiau teorinėje rinkodaroje daroma šiokia tokia pažanga ir kitos bendrovės ją įgyvendina.

Bendrovės kaip paskutinio šiaudo savo problemoms spręsti griebiasi ryšių su klientais vadybos (RKV). Tai privačios informacijos apie klientus kaupimas, siekiant geriau nuspėti, ką jie galėtų pirkti. Tačiau čia jie susiduria su vis didėjančiu pasipriešinimu dėl asmeninės informacijos kaupimo. Be to, žmonės darosi vis labiau nepatenkinti, gaudami nereikalingus laiškus paprastu ir elektroniniu paštu bei sulaukdami nereikalingų skambučių.

Visai nesvarbu, kaip pigiai bendrovė gali gaminti produkciją savo šalies viduje. Ji bus pigiausia tol, kol savo žodį tars Kinija. Kinija turi galimybę viską gaminti pigiausiai ir dabar jos gaminių kokybė yra pakankamai gera. Kinija turės galimybę pakartoti Japonijos žaidimą: geresnė kokybė už mažesnę kainą. Tai buvo smūgis Lotynų Amerikos ir Rytų Europos valstybėms, kurios skelbė turinčios pigiausią darbo jėgą. Taip Meksika neteko automobilių pramonės ir kitų gamyklų mequiladora regione. Jos išsikėlė į Kiniją. Natūralu, kad ir JAV gamintojai perkels savo gamybos ir gamybos bendroves į pigesnius regionus, taip padidindami nedarbą JAV. Didėjantis nedarbas reiškia mažėjančią pirkimo galią ir mažesnes algas.

Prieš metus profesorius Teodoras Levitas (Theodore Levitt) pasakė, kad galima diferencijuoti viską, kieno sudėtyje yra druskos ir cemento. Tačiau čia susiduriame su dviem problemom. Daugelis diferenciacijų klientams nerūpi. Jos yra melagingos arba nepakankamai įtikinamos. Dar blogiau, konkurentai suskumba mėgdžioti efektyvią diferenciaciją, jos sumanytojams palikdami džiaugtis dar trumpesniu jų idėjos gyvavimo laiku, vos padengiančiu įdėtas investicijas. Dabartiniai klientai yra labiau informuoti ir išprusę.

Nuosmukio laikotarpiu bendrovės ir toliau mažina rinkodaros, savo pardavimo ramsčio, išlaidas. Tačiau ar galima jas smerkti, jei jos negauna nepaneigiamos informacijos apie tai, ką daro jų rinkodaros išlaidos?

Rinkodarininkai ir toliau susidurs su vis didėjančiais sunkumais, stengdamiesi išsaugoti įmonės ribas ir pasiekti bendrovės planuojamą pelną. Dar labiau pabloginant jau esamą situaciją, dauguma bendrovių turi atmestinais organizuotą rinkodarą. Prie visų jau išvardintų sunkumų pridėję nesumanią ir neefektyvią bendrovės rinkodarą gauname puikų nesėkmės receptą.

P. Kotler išskyrė dešimt rinkodaros trūkumų, kuriuos įvardijo kaip „Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių“.

Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių:

1. Bendrovė nepakankamai orientuojasi į rinką ir klientus.
2. Bendrovė nesupranta savo tikrųjų klientų.
3. Bendrovei reikia tiksliau nustatyti ir domėtis savo konkurentais.
4. Bendrovė netinkamai bendrauja su tarpininkais.
5. Bendrovė neieško naujų galimybių.
6. Bendrovės rinkodaros planuose ir planavimo procese yra trūkumų.
7. Per silpna bendrovės gamybos ir paslaugų teikimo strategija.
8. Per silpni bendrovės firminio ženklo kūrimo ir informavimo apie save įgūdžiai.
9. Bendrovė organizuota nepakankamai gerai, kad galėtų vykdyti rinkodarą.
10. Bendrovė nepakankamai naudojami technologijomis.

Bendrovės dar turi atkreipti dėmesį į du dalykus: pirma, kokie ženklai rodo, kad jų bendrovė daro konkrečią rinkodaros nuodėmę? Ir antra, kokį sprendimą reikia priimti, norint nugalėti šią problemą?

Rekomenduojama išskirti rimčiausias bendrovės nuodėmes, bei kiekvienu atveju nustatyti joms geriausią sprendimą.

Rinkodaros darbas yra ne pardavinėti, bet kurti tokias prekes, kurių klientai ieškotų patys. Rinkodarinkai turi sugebėti atpažinti galimybes (t.y. nepatenkintus poreikius arba gyvenimą palengvinančius sprendimus) ir plėtoti sėkmingai rinkoje įgyvendinamus planus.[18,p.16]

1.2.1 Išorės aplinka

Daugumą įmonių veikia tokia išorinė aplinka:

- šalies ekonominė situacija (pragyvenimo lygis, gyventojų perkamoji galia, galimybės ir sąlygos gauti kreditą ir kt);
- technologijų lygis šalyje, naujovių atsiradimas;
- konkurencinė aplinka (esama, tariama ir būsima);
- valstybės vidaus ir užsienio politika;
- teisinė aplinka (nuolat besikeičiantys įstatymai, jų tarpusavio prieštaravimai, įvežamų žaliavų akcizų didinimas, įvairių licencijų įvedimas neužtikrina stabilumo);
- tarptautinė aplinka;
- socialinė, kultūrinė aplinka (vartotojų patriotinis nusiteikimas pirkti vietos gamintojų produktus. Pavyzdžiui, vartotojai vis labiau linkę pirkti pavyzdžiui lietuviškus maisto produktus, nes jie natūralesni, šviežesni).

Išorinės aplinkos veiksniai veikia ne tik pačią įmonę, bet ir vienas kitą. Jie susiję tarsi ratu, kuris supa įmonę. [9,p.58]

Viena iš labiausiai tinkamų išorės aplinkos tyrimams taikytinų veiksnių yra PEST analizė, kuri apima didžiąją dalį išvardintų išorės aplinkos aspektų tai: politiniai ir teisiniai veiksniai turintys didžiausią įtaką įmonės aplinkai, tiek politikos, kurią vykdo vyriausybė, išraiška, tiek įstatymais, leidžiamais valstybės, reguliuojančiais verslo veiklą.

Plačiuoju požiūriu politiniai pasikeitimai gali lemti netgi ekonominį ir socialinį nestabilumą šalyje. Dėl šios priežasties įmonės privalo įvertinti įstatymų pasikeitimo galimybes – įmonių įstatymus, konkurencijos įstatymus, įdarbinimo, sveikatos apsaugos ir saugumo įstatymus - ypač, įstatymai galintys turėti tiesioginės įtakos konkrečios įmonės veiklai.

Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Sudarant strategiją svarbi politinių veiksmų kryptis ir jų pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo įstatymų raidos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti

strateginius planus. 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.

Teisinė aplinka gali lemti skverbimosi į užsienio rinką būdo pasirinkimą valstybiniu tarptautinės ekonominės veiklos reguliavimu. Muitų tarifai, kvotos, kitos valstybinio protekcionizmo priemonės mažina eksporto, kaip skverbimosi būdo, patrauklumą. Taip pat įstatymų numatytos lengvatos užsienio investuotojams gali prisidėti prie šių būdų pranašumo.

Ekonominiai veiksniai yra vieni iš svarbiausių. Į ekonominių veiksnių grupę įeina tokie veiksniai kaip ekonominio ciklo etapas, infliacijos lygis, palūkanų norma, jos kitimo tendencijos, BVP augimo tendencijos, fiskalinė ir monetarinė valstybės politika, nedarbo lygis, pokyčiai realiose gyventojų pajamose, išlaidų struktūra, namų ūkio vidutinės pajamos, galimybė imti paskolas ir kita. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonominiais projektais arba prognozėmis. Ypač svarbu organizacijai pažinti ekonominius teisinius savo tikslinės rinkos viduje ir dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai. [13, p.58]

Sociokultūrinės grupės veiksniai susiję su vertybėmis, požiūriais ir demografinėmis charakteristikomis. Tai gyvenimo stilius, požiūris į gyvenimo kokybę, vartotojų aktyvumas, švietimo lygis, išsilavinimo lygis, taip pat bendros demografinio lygio tendencijos ir gyvenimo lygio kilimas. Dinamiškas veiksnių kitimas gali smarkiai lemti organizacijos produktų paklausą ir žymiai pakeisti organizacijos strateginius sprendimus. Sociokultūrinė aplinka nebūna stabili. Ji nuolat kinta sąlygojama politikos bei ekonomikos. Kad į šiuos veiksnius būtų efektyviai reaguojama, būtina juos nuolat sekti, vertinant ir sąmojingai ugdant, mokantis, tobulėjant ir nukreipiant organizacijai naudinga linkme.

Technologiniai veiksniai svarbūs daugeliui verslo šakų, nesvarbu, tai būtų informacijos technologijos, ar gamybos technologijos, kai naujo produkto ar proceso įtraukimas kompanijai gali suteikti esminių konkurencinių pranašumų, palyginti su konkurentais. Vienam verslui technologiniai veiksniai yra svarbesni nei kitam. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Naujos technologijos keičia gamybos, informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, gamybos ir marketingo metodus, naujus produktus, kurie užgožia iki tol gamintuosius. [13, p.58]

1.2.2 Vidinė aplinka

Vidinė aplinkos analizė negali apsiriboti vien įmonės privalumais. Esmė tame, kad visi atsakymai į šį klausimą siejami su įmonės praeities veiklos rodikliais, pasiekimais. Mus labiausiai turėtų dominti ką galima daryti, kad išlikti stipriais ir kaip tinkamai pasiruošti priimti naujus rinkos

iššūkius. Tai reikėtų pradėti analizuoti nuo konkurencinės rinkos supratimo ir mūsų galimybių joje. Būtent tinkamas situacijos susivokimas ir gali leisti svarstyti savo galimybes ir grėsmes.

Geriausiai rizikos įvertinimą, susietą su veiklos rizika pavaizduoja Ansoffo matrica, pagal kurią galima paruošti savo veiksmų planą, galimą rizikos didį sumažinant iki minimalaus.

		Produktai(paslaugos)	
		Esami	nauji
Rinkos naujos	Esamos	Planavimas 65%	Naujo produkto gamyba 30%
		Rinkos plėtra 45%	Diversifikacija 15%

3 pav. Ansoffo matrica

Šaltinis: Чевертон П. (2002). Теория и практика современного маркетинга, p.166.

Tačiau jau analizuojant vertėtų savo veiklos sritis peržiūrėti: ar ketinama plėstis į gaminamo produkto kitas rinkas arba kito produkto gamybos rinkas ar tiesiog bandyti skverbimosi strategiją. Reikėtų atsižvelgti į tai, kokių rezultatų pavyko pasiekti ir kokių pagrindinių kliūčių pasitaiko kelyje, taip pat peržiūrėti, kaip įvertinama rizika, su kuria tenka susidurti. Jei pasirinktas variantas susietas su padidintu rizikos faktoriumi, išeinant į naujas rinkas, naujos produkto gamybos aktyvizacija ar net diversifikacija, rinkos analizės metu skiriama daugiau pastangų. Tam reikia surinkti daugiau informacijos, kad būtų galima geriau suvokti rinkos dinamiką, klientų bei konkurentų veiksmus, kad vidinės galimybės didžiąja dalimi tenkintų rinkos reikalavimus. Egzistuoja daugybė būdų, leidžiančių sumažinti rizikos lygį, įskaitant išorės patirtį, įsigijus kitą įmonę ar tiekėjų grupę, su kuria galima pasidalinti riziką, tačiau vienas iš efektyvesnių veiksmų, kuris reikalauja pačių mažiausių išlaidų, tai jau rinkos analizės etape tinkamai atlikti paruošiamuosius darbus. Čia galima pasinaudoti ir marketingo miksu : [36,p.139]

- Produktu(product): asortimentas, kokybė, įpakavimas, aptarnavimas po pardavimo ir kt.;
- Kaina(price): antkainis, nuolaidos, apmokėjimo sąlygos ir kt.;
- Paskirstymas(promotion): pranešimas vartotojui per reklamos, visuomenės informavimo priemones, pardavimo įstaigas ir kt.;
- Vieta(place): išėjimo keliai į rinką, atstovų kanalai, tame skaičiuje nepertraukiami, mažmenininkai bei didmenininkai.

Kaip būdas, leidžiantis įmonei įvertinti savo stipriasias ir silpnąsias puses esamos veiklos pagrindu ir palyginti šios analizės rezultatus su tuo, ko reikia, kad jūsų paruošta strategija ateityje garantuotų sėkmę. Kiek reikės keisti marketingo mišą palyginus su dabartimi ir kaip tai paveiks gebėjimą suvaldyti naują mišą.

Pasaulyje dabar daug įmonių, kurios tiki, kad gali užkovoti rinką per internetą tik sukūrusios savo internetinius puslapius. Deja, jie praranda stengimąsi, patirtį ir sukauptus resursus, būtinus tų pažadų vykdymui, kuriuos jie patalpina į savo interneto puslapius. Būtina suprasti, kokie nauji reikalavimai keliami vidinėms galimybėms taikant vietai bei kitoms marketingo miško sudedamosioms, aprūpinančioms jūsų produkto ar paslaugos tinkamą pateikimą vartotojui.[36,p.142]

Vidinės aplinkos analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti; ji rodo kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorės veiksmų analize, yra svarbios organizacijai. Pranašumas - tai bet kuris veiksnys, padedantis organizacijai siekti jos tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis grėsmių.

Trūkumas - tai bet kuris veiksnys, kuris trukdo organizacijos pastangoms siekti jos tikslų. Organizacijos pranašumai svarbūs, dėl to, kad jais remiamasi sudarant organizacijos strategijos pagrindą, o pagal trūkumus organizacija atranda savo silpnąsias vietas, kurias reikia pakeisti.

Vidinės aplinkos analizė svarbi dviem aspektais:

- rodo realų organizacijos galimybių profilį,
- parodo, ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė atlikus išorės veiksmų analizę.

Atlikdami vidaus veiksmų analizę, atliekame svarbiausią strateginio plano etapą, nes šių veiksmų dėka organizacija gali įvardinti savo iškelto uždavinius bei jų vykdymo galimybes. Po vidaus veiksmų analizės išaiškėjus, kad organizacija neturi reikiamų resursų iškeltiems tikslams pasiekti, tuomet ji gali keisti savo veiklos kryptį ir išvengti galimų nesėkmių. [16,p. 93-100]

1.3 Darbuotojų dalyvavimo veiksnys bei įtaka strategijų formavime

Norint organizacijoje įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei uždavinius, reikia teisinga linkme nukreipti savo bendrovės darbuotojų veiksmus, kad bendromis jėgomis lengviau būtų siekti laukiamų rezultatų. Tai įgyvendinti padėtų darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, suteikiant jiems įgaliojimus bei išaiškinant atsakomybės ribas. Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo.[38]

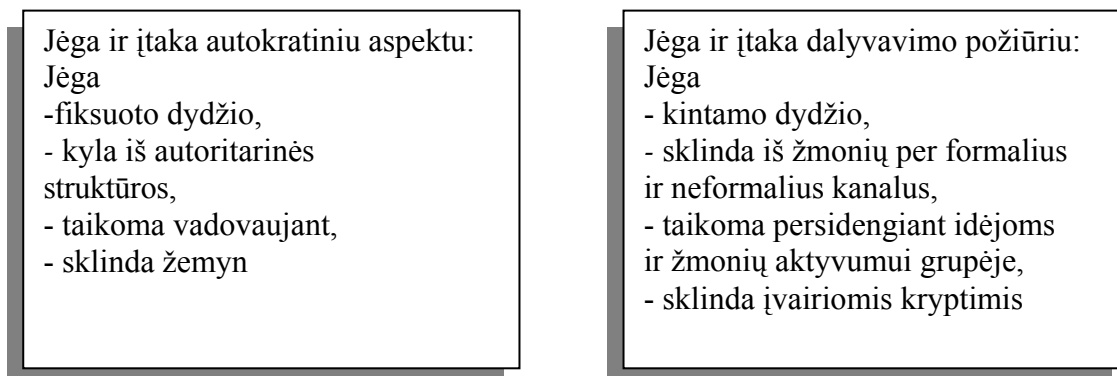
Išprususi, kompetetinga darbo jėga yra bet kurios kompanijos slaptasis ginklas ekonominiame mūšyje su konkurentais, todėl reikalingas platesnis darbuotojų įtraukimas į organizacijoje vykstančius strateginius procesus.

Remiantis užsienio šalių patirtimi tenka pastebėti, kad be visos organizacijos narių noro ir veiklos negalima pasiekti norimo rezultato. Reikia sugebėti reikiamai nukreipti visos organizacijos veiklą, įtraukiant jos darbuotojus. Tai atlikti galima tinkamai elgiantis su organizacijos darbuotojais. Demokratišku (dalyvavimo) vadovavimo stiliumi dirbantys vadovai į bendrą veiklą įtraukia savo darbuotojus. Tokie vadovai paprastai linkę pasidalinti operacinę atsakomybę su savo pavaldiniais. Darbuotojai, savo ruožtu, jaučia tiesioginę sąsają su grupinės veiklos tikslais. Taigi dalyvavimas yra intelektualinis ir emocinis asmenų įtraukimas į grupinės veiklos situacijas, kurios paskatina pripažinti savais grupinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingam už jų realizavimą. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad šis dalyvavimas daugiau reiškia psichologinį, o ne fizinį dalyvavimą. Pavyzdžiui, įvairių susirinkimų, pasitarimų organizavimas ir pavaldinių vertimas juose dalyvauti tikrai nereiškia aptariamojo darbuotojų dalyvavimo.

Antras darbuotojų dalyvavimo ypatumas - motyvacija bendram indėliui, pagalbos teikimui. Darbuotojų dalyvavimas bendroje grupės veikloje juos ypač motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, norui veikti drauge.

Trečias darbuotojų dalyvavimo ypatumas - tai asmeninės atsakomybės už grupės veiklą prisiėmimas. Tai reiškia, kad darbuotojai savo darbą organizacijoje ir visą organizacijos veiklą priima kaip asmeniškai reikšmingą. Kalbėdami apie organizaciją, jie įvardina "mes", o ne "jie". pastebėję problemą, sako: "mūsų problema", o ne "jų problema". Šitai jausdamiesi dažniausiai jie nori dirbti drauge grupėje ir rasti problemos sprendimo kelius bei būdus, o vadovą traktuoja kaip asmenį, remiantį bendras pastangas.

Kartais vadovas gali suabejoti, ar šitai dalindamasis sprendimų priėmimo atsakomybe su pavaldiniais jis nepraranda jų akyse autoriteto? Tačiau reikia neužmiršti, kad vadovas vis tiek yra sprendimų priėmimo, organizavimo ašis, nes pasidalinęs atsakomybe su darbuotojais, gali daugiau susikoncentruoti į esminius klausimus, juos spręsti efektyviau, tuo pavaldinių akyse pelnydamas dar didesnę autoritetą. Pateiktame 4 paveiksle pavaizduoti du požiūriai -autokratinis ir dalyvavimo, kuriais vadovaudamasis vadovas gali būti pajėgus ir įtakingas.



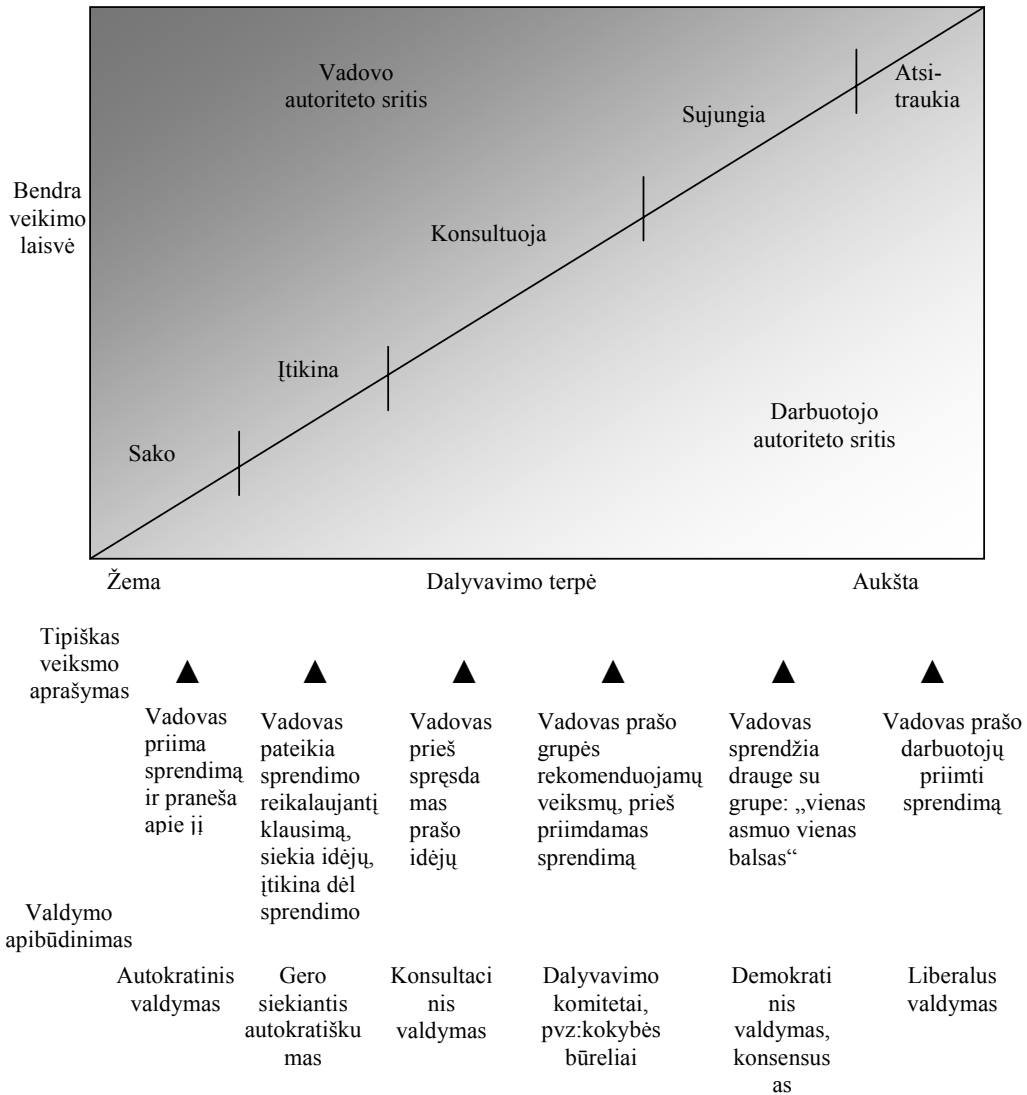
4 pav. Du jėgos ir įtakos požiūriai

Šaltinis: Jucevičienė P.(1994). Organizacijos elgsena,p.99.

Kad būtų pasiektas norimas darbuotojų dalyvavimas organizacijos strategijų formavime, turi būti užtikrintos šios sąlygos:

- Reikia turėti laiko prieš pradėdant konkrečius veiksmus. Dalyvavimą sunku realizuoti kraštutinėse ekstremaliose situacijose.
- Potenciali dalyvavimo nauda turi būti didesnė negu jo kaina. Pavyzdžiui darbuotojai negali skirti tiek daug laiko dalyvavimui, kad dėl to nukentėtų jų tiesioginis darbas.
- Klausimai, kurie turėtų būti sprendžiami dalyvaujant darbuotojams, turi būti jiems vertingi ir įdomūs, nes kitaip žmonės į papildomą veiklą žiūrės tik kaip į jų trukdymą.
- Dalyvaujantys turi turėti intelektualinius ir techninius sugebėjimus tam, kad galėtų efektyviai spręsti problemas.
- Dalyvaujantys turi sugebėti susikalbėti (ta pačia kalba, suprantamomis sąvokomis), kad galėtų keistis idėjomis.
- Dalyvavimo procese darbuotojai neturi jausti grėsmės (pavyzdžiui, neturi bijoti, kad dėl išsakytų minčių nukentės jų darbas).
- Dalyvavimas turi turėti tam tikras ribas organizacijos ar grupės veiklos kompetencijos rėmuose.

Taigi galimas įvairus vadovo ir darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus santykis (žr. 5 paveikslą). Tai priklauso nuo daugelio objektyvių ir subjektyvių veiksnių.



5 pav. Vadovo ir darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus santykis

Šaltinis: Jucevičienė P.(1994). Organizacijos elgsena, p.100.

Įvairių darbuotojų dalyvavimo poreikiai yra skirtingi. Jeigu darbuotojas dalyvauja organizacijos valdymo veikloje mažiau nei jis norėtų, toks reiškinys vadinamas "žemesniu dalyvavimu" (underparticipation). O jeigu darbuotoją siekiama įtraukti i dalyvavimą daugiau negu jis norėtų, toks reiškinys vadinamas "virš dalyvavimu" (overparticipation). Žmogus jaus didžiausią pasitenkinimą tada, kai jo dalyvavimo poreikiai sutampa su dalyvavimo apimtimi. Darbuotojų dalyvavimo valdyme sunkumai:

- žemesnio, labiau specializuoto išsilavinimo darbininkai gali dalyvauti operaciniame valdyme, tačiau jiems sunku dalyvauti aukštesniuose valdymo lygiuose;
- kartais darbuotojai teikia pasiūlymus tose srityse, kuriose jie nėra kompetentingi;
- nemažai darbuotojų patys nenori dalyvauti valdyme, atsiriboja nuo to;
- kartais vadovai manipuliuoja darbuotojų dalyvavimu, sudarydami jų dalyvavimo įvaizdį, o iš tikrųjų sprendimus priima patys. [16,p.98-104]

1.4 Rinkos segmentai, tikslinė rinka

Rinkos segmentavimas - rinkoje esančių tiksliai apibrėžtų vartotojų grupių, besiskiriančių savo poreikiais, charakteristikomis ar elgsena, nustatymas, kurių aptarnavimui gali prireikti tam tikrų prekių ar rinkodaros kompleksų. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes vartotojų poreikiams, kas savo ruožtu pagerina konkrečių prekių konkurencingumą ir pardavimo mastą rinkoje. [22,p.24]

Rinkos segmentavimas - tai rinkos suskaidymas į vienalytes pirkėjų grupes (segmentus), iš kurių įmonė pasirenka tikslinę rinką (tikslinę grupę), kuriai įvaldyti naudojamas tam tikras marketingo priemonių kompleksas.

Taigi tikslinė rinka yra ta rinkos dalis (vienas ar keli jos segmentai), į kurią įmonė nukreipia savo marketingo veiksmus. Tam tikram segmentui priklausantys pirkėjai turi panašius poreikius, kurie skiriasi nuo kitų segmentų pirkėjų poreikių.

Rinkos segmentavimas leidžia atskiriems rinkos segmentams parinkti diferencijuotas marketingo priemones ir geriau suderinti pasiūlą su pirkėjų poreikiais bei reikalavimais.[21,p.140]

Rinką segmentuoti galima pagal įvairius požymius (kriterijus). Vartojimo reikmenų rinkos segmentavimui dažniausiai rekomenduojami šie:

- geografinis,
- demografinis,
- psichografinis,
- elgsenos.

Segmentavimas pagal geografinį požymį - tai rinkos suskaidymas į įvairius geografinius vienetus: regionus, administracines teritorijas, miestus, kaimo gyvenvietes ir pan.

Segmentavimas pagal demografinį požymį numato rinkos suskirstymą į pirkėjų grupes, atsižvelgiant į tokius kintamuosius kaip amžius, lytis, šeimyninė padėtis, šeimos dydis, jos gyvenimo ciklo etapai, vartotojų pajamos, išsilavinimas, profesija ir pan.

Segmentavimas pagal psichografinius požymius pasireiškia pirkėjus skaidant į grupes atsižvelgiant į jų gyvenimo būdą (aktyvumas, interesai, požiūriai ir pan.) ir asmenybės ypatybes (komunikabilumas, savarankiškumas, konservatyvumas ir pan.)

Segmentavimas pagal vartotojo elgseną - tai pirkėjų suskirstymas į grupes atsižvelgiant į jų žinias apie prekes, jų, kaip prekių vartotojų, kvalifikaciją, prekių panaudojimo pobūdį ir reakciją į nusipirktą prekę (pirkimo motyvai, ieškoma nauda, pirkimo intensyvumas, prisirišimo prie prekės ženklo laipsnis, požiūris į prekę ir pan.).[21,p.142]

Rinkos segmentas- tai grupė vartotojų su panašiais pirkėjų poreikiais, reakcija ir elgesio tipais. Jei orientuosimės tik į poreikius, tai susivaržysime veiklos laisvę. Bet kurioje rinkoje egzistuoja begalė vartotojų grupavimo variantų. Kad pasirinkti iš jų geriausią tai ir yra segmentavimo

gebėjimas. Segmento apsprendimo tinkamumą išreiškia keletas klausimų, į kuriuos atsakius galima identifikuoti rinkos segmentą:

- Ar jis pakankamai stambus, kad pateisintų jam skirtą išskirtinį dėmesį?
- Ar vartotojo poreikiai, santykiai ir poelgiai pakankamai panašūs, kad juos būtų galima apjungti į vieną atskirą grupę?
- Ar vartotojų parinktos grupės poreikiai, santykiai ir poelgiai pakankamai atskiriami nuo kitų segmentų analogiškų parametrų?
- Ar galima pritaikyti marketingo mišą šiam segmentui, bei ar šis segmentas mums pasiekiamas? Ar galima jį identifikuoti, pamatuoti, išanalizuoti jį įvardijant ir parduoti jį atskirai nuo kitų segmentų?

Jei tikrinant segmentą buvo gauti atsakymai į visus užduotus klausimus, vadinamas segmentas nustatytas tinkamai.

Nėra jokių taisyklių kaip reikia segmentuoti rinką. Segmentavimas suteikia privalumų, tačiau jis reikalauja griežtesnių verslo galimybių peržiūros. Tačiau verslo segmentacija tai tik vienas iš strateginių variantų, o kraštutiniu atveju tikslinės rinkos analizei dar reikia atlikti mažiausiai tris pasirinktus strateginės segmentacijos variantus tai:

1. Nediferencijuoto marketingo strategija;
2. Diferencijuoto marketingo strategija;
3. Koncentruoto marketingo strategija.

Kiekviena strategija turi savų plusų ir savų minusų. Naudojant nediferencijuoto marketingo strategija ignoruojant segmentaciją atsiranda didelė galimybė praleisti tikslinės rinkos reikalavimus, dėl ko verslas geriausiu atveju gali praleisti kai kurias vertingas galimybes, o blogiausiu atveju gali savo pozicijas užleisti konkurentams, kurie naudoja labiau individualų priėjimą prie vartotojų. Tačiau kaip teigiamas šios strategijos savybes galima pažymėti: jei rinka priims standartizuotą pasiūlymą, visiems segmentams atsiranda ekonomijos galimybė, atliekant standartizuotas operacijas didesniais kiekiais bei sumažinant atlikimo sąnaudas.

Diferencijuoto marketingo strategija pripažįsta segmentavimo ypatumus, todėl riziką paskirsto dalyvaujant visuose tuose segmentuose. Jei įmonės gali valdyti savo atskirus pasiūlymus, tai savo rinkoje gali užimti lyderių pozicijas. Tačiau jei jie investuoja tik iš pelno skirtus resursus, tai gali pajusti kad juos ima lenkti daugiau susikoncentravę konkurentai.

Koncentruoto marketingo strategijos sufokusuoja į patirtį, specializaciją, reputaciją ir kt. Tačiau visą tai lydi rizika. Teisingas pasirinkimas turi priklausyti nuo rinkos dinamikos aplinkybių ir vienas su kitu konkuruojančių tiekėjų. Jei rinkoje yra didelė tiekėjų su mažais antkainiais paklausa, tai turbūt tinkamiausiu variantu tampa nediferencijuoto marketingo strategija. Tuo atsiranda didesnis

potencialas diferenciacijai, tuo patrauklesnėmis tampa diferencijuoto ir koncentruoto marketingo strategijos.[1,p.236]

Rinkas sudaro pirkėjai, kurie tarpusavyje skiriasi vienu ar keliais požymiais. Jie gali turėti skirtingus norus, pajamas, gyventi skirtingose vietose, turėti nevienodus pirkimo įpročius ir patirtį. Segmentuodamos rinką, bendrovės padalija didžiules, įvairių vartotojų turinčias rinkas į mažus segmentus, kurių unikalius poreikius galima daug veiksmingiau patenkinti tik jiems skirtomis prekėmis bei paslaugomis. Šiame skyriuje aptarsime septynias svarbias segmentavimo temas: rinkos segmentavimo lygius, vartotojų rinkų, verslo rinkų, tarptautinių rinkų, įvairiarūšių segmentavimus, rinkų segmentų plėtotę bei efektyvaus segmentavimo reikalavimus.

Kadangi pirkėjai turi unikalių poreikių ir norų, kiekvienas vartotojas gali būti potenciali atskira rinką. Idealu, jei pardavėjas gali parengti atskirą rinkodaros programą kiekvienam pirkėjui. Kai kurios bendrovės stengiasi aptarnauti pirkėjus individualiai, kitos tokį visišką segmentavimą laiko beprasmišku dalyku. Tokios bendrovės ieško didesnių pirkėjų grupių, keliančių produktams panašius reikalavimus arba panašiai reaguojančių į rinkodaros pasiūlymą. Taigi rinkos segmentavimas gali būti atliekamas įvairiais lygiais. Bendrovės gali visai nenaudoti segmentavimo (masinė rinkodara), naudoti visišką segmentavimą - mikrorinkodarą, dalinį segmentavimą - segmentų rinkodarą arba nišų rinkodarą.[17,p.324]

Įmonė gali siekti parduoti prekes ir paslaugas, tinkančias visiems pirkėjams arba tik atskiroms pirkėjų grupėms. Pirmuoju atveju į rinką žiūrima kaip į vienalytę, kurioje pirkėjų poreikiai yra daugiausia vienodi ir prekybos įmonė gali rinką įvaldyti naudodama vieną marketingo priemonių kompleksą. Tai vadinamasis masinis marketingas. Antruoju atveju į rinką žiūrima kaip į nevienalytę, kurioje pirkėjai skiriasi savo poreikiais, preferencijomis, pirkimo įpročiais ir pan. Šiuo atveju įmonė skirtingoms pirkėjų grupėms paveikti naudoja diferencijuotas marketingo priemones. Paprastai įmonės pastangos sutelkiamos vienai ar kelioms pirkėjų grupėms, pasižyminčiomis poreikių ar kitų požymių bendrumu. Tai vadinamasis tikslinis marketingas.[21,p.139]

1.5 Produkcijos pozicionavimas rinkoje

Produkto pozicionavimas - tai priemonių rinkinys, kurio dėka tikslinių vartotojų sąmonėje esamas produktas, palyginus su konkurentu, užima išskirtinę ir naudingą įmonei vietą.[22,p.29]

Pirmasis bet kurios pozicionavimo programos žingsnis yra pažvelgti į potencialaus pirkėjo mintis. Dauguma pozicionavimo programų yra ne kas kita kaip paieška to, kas akivaizdu. Tačiau akivaizdžius dalykus galima labai lengvai pražiopsoti, jeigu per greitai susikoncentruosite į patį produktą. Pozicionavimo problemos sprendimas yra ne produkte, o potencialaus pirkėjo mintyse.[20,p.173-176]

Veiksminga pozicionavimo strategija remiasi keliais kertiniais principais. Vienas jų - tai, kad pozicija turi būti išreikšta ne įmonės, o pirkėjo sąvokomis.

Pozicionavimas - tai prekes ženklo ir su juo susijusių asociacijų kūrimas. Tai pozicija, kurią pirkėjo galvoje užima prekė. Pasak L.Šimonio, „kuriant pozicionavimo strategiją, reikia suvokti pirkėjo mąstymą suprasti, kaip jis priima sprendimus ir daryti įtaką pirkėjui, kad jis priimtų mums naudingus sprendimus".[37]

Vartotojai yra perkrauti informacijos apie gaminius ir paslaugas. Todėl kiekvieną kartą pirkdami jie negali iš naujo įvertinti produktų. Kad vartotojams būtų paprasčiau nuspręsti, ką pirkti, jie suskirsto produktus į kategorijas - gaminiams, paslaugoms ir bendrovėms mintyse priskiria vieną, ar kitą poziciją. Produkto pozicija - tai labai sudėtingas suvokimo, įspūdžių ir jausmų apie produktą derinys vartotojo sąmonėje, lyginant produktą su konkurentų produktais. Vartotojai pozicionuoja produktą patys arba juos pastūmėja tą padaryti rinkodaros specialistų rengiamos kampanijos. Produkto pozicija yra per daug svarbi, kad ją nulemtą atsitiktinamai, todėl rinkodaros specialistai numato tokias produktų pozicijas, kurios pasirinktoje tikslinėje rinkoje produktams suteiktų didžiausią konkurencinį pranašumą. Produkto pozicijai sukurti padeda gerai parinktas rinkodaros kompleksas. Poziconuodami mes nedarome įtakos produktui. Poziconuodami mes darome taką būsimo pirkėjo požiūriui į produktą. Taigi poziconuodami sudarome produkto įvaizdį būsimo pirkėjo sąmonėje.

Riešas ir Troutas pateikia 3 pozicionavimo būdus:

1. Pirmoji strategija - sustiprinti dabartinę prekės ženklo poziciją vartotojų sąmonėje.
2. Antroji strategija - tai ieškojimas dar neužimtos pozicijos, kurią vertina pakankamai vartotojų: Surask spragą rinkoje ir ją užpildyk.
3. Trečios strategijos -perpozicionavimo - tikslas yra išstumti konkurentus iš jų užimamų pozicijų.[17,p.378]

2. MARKETINGO KOMPLEKSO ELEMENTŲ STRATEGIJŲ ESMĖ

2.1 Kainodaros strategijos įtaka įmonės veiklai

Kainodara yra sudėtingiausias prekių rinkos konjunktūros mechanizmas, jos barometras. Kaina atspindi visą kainodaros veiksmų sistemą: sąnaudų dinamiką, darbo rezultatų rodiklius, infliaciją, pasiūlos ir paklausos santykį, rinkos monopolizavimą ir pan. Be to, konkretus kainos tam tikrų momentu lygis priklauso nuo gamybinių jėgų rinkos plėtotės, jos segmentiškumo, nuo tarpinio ir galutinio vartojimo; nuo to, kiek ir kokių agentų veikia rinkoje.

Ar kainodara bus sėkminga, priklauso nuo požiūrio į ją. Nereikia nustatyti tokios kainos, kuri padengtų prekės išlaidas ir duotų pelną. Reikia spręsti problemą: kokios gali būti prekės išlaidos,

kad kaina pirkėjams būtų prieinama ir garantuotų pakankamą pelną. Taigi pagrindinis uždavinys yra parodyti pirkėjui prekės vertingumą ir įtikinti jį, kad kaina šį vertingumą atitinka.

Antra, reikia spręsti, kaip segmentuoti rinką, kad atskirų segmentų pirkėjus galima būtų į patenkinti nesukeliant kitokio prekės vertės suvokimo. Vadinasi, reikia spręsti uždavinį, kokia kainai gali garantuoti norimą pardavimo dydį ir duoti didžiausią naudą.

Prekės kainą reikia numatyti iki jos gamybos pradžios, nes garantuoti pelningą kainą galima tik kuriant išlaidas pateisinančią prekės vertę. Reikia rasti pusiausvyrą taip pirkėjo noro gauti jam reikalingą prekės vertingumą ir firmos poreikio padengti išlaidas bei gauti pelno.

Labai dažnai šie uždaviniai yra nesuderinti ar net prieštaringi. Kainodara tik tada atspindės prekės vertingumą vartotojui, kai kainas nustatys tie darbuotojai, kurie sugeba geriausiai šį vertingumą suvokti ir parodyti pirkėjui. Todėl šiame procese būtina, kad rinkodaros ir finansų tarnybos glaudžiai bendradarbiautų.

Kainodaros reikšmė yra ta, kad ji moko valdyti sudėtingą konkurencinę aplinką, atkurti kainos ir prekės vertės santykį ir parengti kainodaros strategiją pagal rinkos situaciją.

Kainodara neatsiejama susijusi su marketingu, nes kainos nustatyti ir keisti negalima izoliuotai - jas reikia derinti su visu marketingo kompleksu.

Kainodara naudojami bendraisiais ekonominės ir kainų statistikos metodais Statistinis rinkos kainų tyrimas remiasi atrankos metodu, kai reikia parinkti šalies, regiono, firmos prekių visumos reprezentacines prekes atstoves. Kainų dinamikai tirti naudojama kainų indeksų sistema. Gamybos ir cirkuliacijos išlaidų apskaita yra neatskiriama kainodaros dalis, kadangi yra labai svarbu sumažinti išlaidas - tai garantuoja lankstumą nustatant ir keičiant kainas. [23,p.5-7]

Gamybos kaštai nustato apatinę kainos ribą „grindis“ arba minimalią galimą kainą, ir jau vien dėl to į juos negalima neatsižvelgti. Paklausa apsprendžia viršutinę kainos ribą „lubas“ arba maksimalią kainą kurią galima nustatyti produktui. Ši maksimali kaina priklauso nuo vartotojų produkto vertės suvokimo. Taigi kaštai turi ribotą įtaką į kainų nustatymą. Kaštai parodo, ar produktas gali būti pagamintas ir parduotas pelningai, bet ne mažiausią ar didžiausią vartotojui priimtina kainą. Informacija apie kaštus leidžia parinkti pelningą produktą ir nustatyti, kokias išlaidas galima turėti be nuostolių pelne. Skirtumas tarp to, kiek vartotojas nori mokėti (suvokiama vertė) ir minimalios kaštais paremtos kainos parodys pradinę kainos nustatymo galimybę. Scarborough ir Zimmerer (1984) intervalą tarp šių kainos "lubų" ir "grindų" įvardija kaip "priimtinos kainos amplitudę". Prieš nustatant konkretų tašką savo kainai šioje amplitudėje, reikia įvertinti keletą kitų veiksnių, susiaurinančių galimą kainos nustatymo galimybę: konkurenciją organizacijos veiklą bei dydį. [5,p.21]

Kaina yra vienas iš svarbiausių rodiklių, nes ji turi garantuoti pelną. Įmonės sprendimus, nustatant kainą, lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių. Vidiniai veiksniai, turintys įtakos kainų nustatymui yra šie: marketingo tikslai, marketingo strategija ir kaštai. Išoriniai veiksniai - tai rinką ir

paklausa, konkurencija bei makroaplinka. Įvertinusi vidinius ir išorinius veiksnius, įmonė turi pasirinkti vieną iš galimų kainų nustatymo metodų, būtent: kaštus, vartotoją ar konkurenciją. Kaštais pagrįstas kainų nustatymo metodas yra pats paprasčiausias. Naudojant šį metodą, prie prekės kaštų pridedamas standartinis antkainis. Pastaruoju metu vis daugiau įmonių kainas nustato, remdamasi vartotojų suvokiama verte, o ne gamintojo kaina.

Galima naudoti konkurencija pagrįstą kainų nustatymo metodą. Įmonė mažiau kreipia dėmesio į prekės kaštus ar jos paklausą, o savo prekės kainą grindžia konkurentų prekių kainomis.

Daugelis įmonių kainas nustato, atsižvelgdamos į vartotojus, prekes, paslaugas ir prekių vietą. Šiuo atveju įmonės naudoja diskriminacines kainas.

Diskriminacinės kainos gali būti kelių rūšių:

- kaina atskirai vartotojų grupei;
- kaina, priklausanti nuo prekės modelio;
- kaina, priklausanti nuo vietos;
- kaina, priklausanti nuo laiko.

Be to reikia pažymėti, kad įmonės patenka į tokią padėtį kai reikia sumažinti arba padidinti savo prekių kainas.

Kainų mažinimo priežastys yra šios:

- prekių perteklius;
- rinkos dalies sumažėjimas;
- siekimas dominuojančios padėties rinkoje.

Tuo atveju, kai įmonė negali patenkinti visų vartotojų poreikių, ji gali didinti prekių kainas.

Tačiau įmonė, keisdama prekių kainas, turi atsižvelgti į konkurentų reakciją. Ji turi nuspėti galimą kiekvieno konkurento reakciją ir imtis tam tikrą kainodaros priemonių. Taip pat įmonė turi parengti reagavimo į konkurento kainų sumažinimą programą.

Įmonė, keisdama kainas, turi atsižvelgti ne tik į konkurentų, bet ir į vartotojų reakciją. Vartotojai ne visuomet teisingai suvokia kainų pasikeitimą. Kainodaros specialistai turi žinoti, kaip vartotojai supranta jų prekių kainų sumažinimą ar padidinimą.

Nustačiusi prekės kainą, įmonė turi pasirinkti kainodaros strategiją, atsižvelgdama į kainų tikslus:

- grietinėlės nugriebimo;
- skverbimosi į rinką;
- kainos ir kokybės;
- orientacijos į konkurentus.

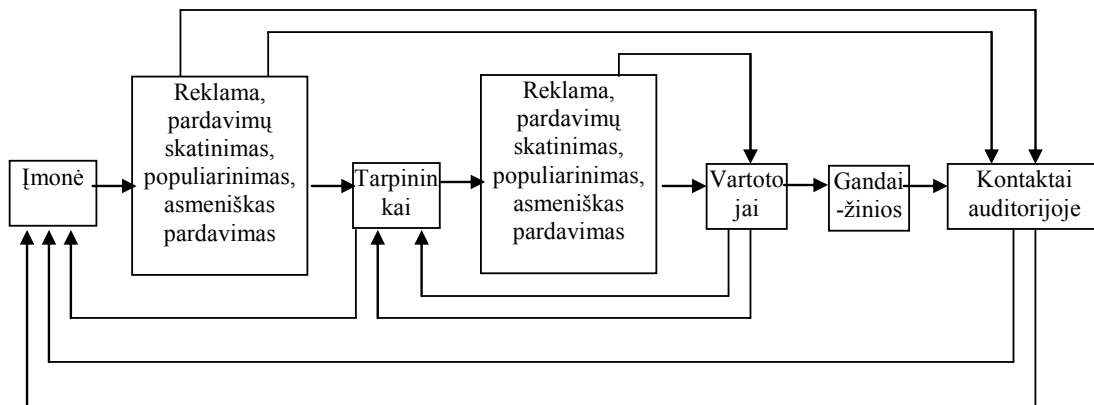
Taigi galima teikti, kad kainodaros klausimams įmonės turi skirti itin daug dėmesio. Įmonėse sprendimus dėl kainų priima vadovas, atsakingas už pelno lygį. Aktyvų vaidmenį formuojant kainodarą

vaidina finansų direktorius, vyr. buhalteris, marketingo direktorius ir kitų padalinių darbuotojai. [2,p.71-73]

2.2 Rėmimo strategijos reikšmė organizacijai

Potencialus vartotojas gali nutarti ar pirkti prekę tik sukaupęs apie ją pakankamai žinių. Vartotojui būtina pranešti apie parduodamą prekę, jos kainą, pateikimo vietą ir laiką, paskatinti prekę pirkti. Taip perduodama informacija taikant marketingo programos elementą - rėmimą.

Rėmimas - tai į vartotoją orientuoti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, darantys įtaką pirkimų sprendimams. Rėmimu užmezgamas ryšys tarp įmonės (informacijos siuntėjos) ir vartotojų (informacijos priėmėjų). Šiuolaikinė įmonė turi sudėtingą komunikacinę marketingo sistemą (žr. 6 pav.).



6 pav. Marketingo komunikacinė sistema

Šaltinis: Virvilaitė R.(1997). Marketingas ,p.104.

Siekiant pageidaujamos reakcijos, didelę reikšmę turi ne tik perduodamosios informacijos turinys, bet ir jos perdavimo būdas bei pateikimo forma, laikas. Skiriamos keturios rėmimo veiksmų grupės:

- reklama;
- pardavimų skatinimas;
- populiarinimas;
- asmeniškasis pardavimas.

Reklama - tai užsakovo apmokamas prekes ar paslaugas pristatančios ir remiančios informacijos neasmeniškasis pardavimas. Pardavimų skatinimas - tai veiksmai, kuriais pirkėjui sudaromos ypatingos pirkimą skatinančios prekių įsigijimo sąlygos. Populiarinimas - tai įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomenės sluoksniais ir pavieniais asmenimis, padedantys kurti teigiamą įmonės įvaizdį ir sudarantys palankias sąlygas jos veiklai. Asmeniškasis pardavimas - tai tiesioginis pardavėjo ir pirkėjo bendravimas, kurio metu pardavėjas daro įtaką pirkėjo sprendimui.

Bendriausias rėmimo tikslas - užmegzti tarp įmonės ir vartotojo ryšį, padedant siekti marketingo tikslų.

Rėmimo tikslams pasiekti numatoma atitinkama strategija. Priklausomai nuo to, į kurių prekių pateikimo kanalo dalyvį orientuojami veiksmai, skiriamos dvi pagrindinės rėmimo strategijos rūšys.

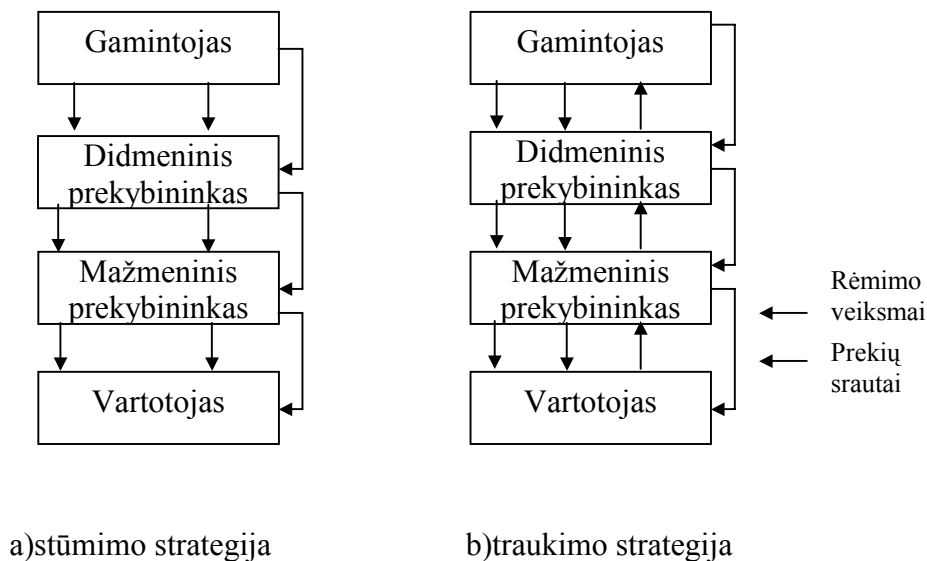
Traukimo strategija – tai tokia rėmimo strategija, kai pastangos ir veiksmai yra nukreipiami į galutinį vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį.

Šia strategija siekiama sukurti situaciją, kai dėl rėmimo padidėjęs vartotojo poreikis per pateikimo kanalo dalyvius persiduoda gamintojui ir tarsi "traukia prekes". Čia plačiai naudojama reklama.

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

Šia strategija siekiama skatinti prekybos tarpininkus įsigyti prekių ir toliau patiekti jas "stumti" pateikimo kanalais. Tam tikslui daromos specialios kainų nuolaidos, plačiai pasitelkiamas asmeniškasis pardavimas.

Kai kada vienu metu derinamos abi strategijos. Tada gali gerokai padidėti pardavimo mastas, tačiau šis derinys labai brangus. [32,p.104-108]



7 pav. Tipiškos rėmimo strategijos

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

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

Rėmimo strategijos prioritetai priklauso nuo to, kaip ilgai įmonė numato užsiimti tokia veikla. Traukimo strategija gali atsipirkti tik per palyginti ilgą laikotarpį. Nemaža laiko praeina, kol pirkėjai susidomi ir pradeda pirkti. Tik tada mažmeniniai prekybininkai ima dažniau arba didesnėmis

partijomis užsakinėti prekę iš didmeninių prekybininkų, dar vėliau - šie iš gamintojo. Traukimo strategijos atveju, reikia investuoti nemažai lėšų, kurios atsiperka tik per ilgesnį laikotarpį. Tačiau tai palyginti saugi investicija, kadangi ji skiriama tiesiai galutiniam vartotojui paveikti. Todėl jos poveikis nepradingsta, net jei ilginiui tenka keisti paskirstymo kanalus, pardavimo būdus ar kitas marketingo priemones.

Stūmimo strategijos atveju artimiausioje paskirstymo kanalo grandyje esančių pirkėjų (prekybininkų) yra kur kas mažiau negu galutinių vartotojų paskirstymo sistemos pabaigoje. Todėl ir rėmimo veiksmai gali būti mažesnio masto, o dažniausiai ir pigesni. Ši strategija orientuota paveikti tik artimiausią paskirstymo sistemos grandį, toliau iniciatyvą perleidžiant prekes išsigijusiems tarpininkams. Tik nuo jų priklauso, kaip greitai jie "pastums" prekes mažmeniniams prekybininkams, o šie- galutiniams vartotojams. Ir vieni, ir kiti turės naudoti kokius nors jiems prieinamus rėmimo būdus. Gerai, jei visiems paskirstymo sistemos dalyviams pakaks reikalingų išteklių ir noro tuo aktyviai užsiimti. Tačiau gali būti, kad pas kai kuriuos prekės "įstrigs" ilgam, taip ir nepasiekdamos vartotojų. Stūmimo strategija patogi trumpalaikiams veiksams remti, pvz., kai įmonė dar nėra apsisprendusi kaip ilgai ji dirbs su konkrečia rinka ar preke. Stūmimo strategija yra pasyvesnė, tačiau nereikalauja tiek daug pradinių investicijų. Todėl ji dažnai yra vienintelė alternatyva nedaug išteklių rėmimo reikmėms galinčioms skirti įmonėms, o traukimo strategiją tikslinga vykdyti tik tuomet, kai įmonė gali skirti tiek lėšų, kad vartotojai išimintų ir pradėtų aktyviai pirkti siūlomą prekę.

Pagrindinis traukimo strategijoje naudojamas rėmimo "įrankis"- reklama. Tik ji gali efektyviai pasiekti dideles auditorijas ir sukelti pageidaujamą pirkėjų reakciją. Įgyvendinant stūmimo strategiją svarbiausias yra asmeniškasis siūlymas, kuris leidžia tiesiogiai bendrauti su potencialiais pirkėjais.

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

Marketingo specialistai dažnai klysta laikydamiesi etnocentrinio požiūrio- t.y. kas veiksminga vidaus rinkoje, tas veiksminga visur.

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

Traukimo strategiją tikslinga naudoti, kai:

1. Paskirstymo kanalas yra ilgas ir prekės "stūmimas" per šią ilgą sistemą reikalauja didelių pastangų ir kaštų.
2. Nesudėtingų prekių pardavimo rėmimui dažniausiai taikoma traukimo strategija.
3. Kai įmonės prekė turi pasaulinį pripažinimą, tai jai geriau taikyti traukimo strategiją.
4. Jei dominuoja prekyba savitarnos principu, tai traukimo strategija yra tinkamesnė nei stūmimo.
5. Kai kuriose rinkose sunku rasti laisvą nišą ir tenka atkakliai kovoti, kad "išstumti" į rinką savo prekę. Tokiomis aplinkybėmis galima pabandyti pritaikyti traukimo strategiją, tikintis, kad vartotojų sukelta prekės paklausa paskatins didmenininkus prekiauti šios įmonės prekėmis.

Pagrindinis veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti adaptuojant stūmimo strategiją konkrečioje rinkoje, yra žiniasklaidos panaudojimo galimybės, - egzistuojanti radijo, televizijos, laikraščių ir pan. struktūra. Stūmimo strategiją tikslinga naudoti, kai yra trumpas paskirstymo kanalas ar būtinybė vartotojui detaliau paaiškinti apie prekę dėl jos vartojimo sudėtingumo.[35,p.54-56]

Rėmimas leidžia kompanijoms ar jų prekių ženklams pasiekti specifinę, nišų auditoriją. Tikslas padidinti pardavimus slypi už visų kitų tikslų, nes tai yra esminis dalykas, dėl ko atliekami visi rinkodaros veiksmai. Pardavimus didina visas rinkodaros kompleksas, o rėmimas yra tik jo sudedamoji dalis.[25,p.48]

2.3 Strateginių veiksmų kontrolė

Marketingo veiklai įvertinti ir kontrolei naudojamos kiekybinės ir kokybinės analizės priemonės (McCarthy, 1989).

Marketingo veiklos kiekybinei analizei naudojami įmonės finansiniai rodikliai, kuriais galima kontroliuoti, kaip buvo įvykdyti marketingo plane numatyti finansiniai tikslai (1 lentelė McCarthy, 1989):
Tradicinės marketingo veiklos kontrolės priemonės

1 lentelė

Kontrolės priemonė	Paskirtis
Pardavimų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Produkto ir paslaugų paklausa rinkoje • Pardavimų tendencijos ir prognozės • Marketingo planuose numatytų hipotezių ir prielaidų tikrinimas
Veiklos rezultatų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos kritinių situacijų ir nuokrypių nuo planuotų rezultatų tyrimas • Lyginamosios ataskaitos (skirtingų geografinių regionų, laikotarpių rezultatai, įmonės veiklos ir pramonės šakos statistiniai rodikliai)
Veiklos rezultatų gerinimo galimybių tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingo veiksmų kritinių duomenų analizė, įtraukiant pagalbinius duomenis (pvz., pirkėjų skambučių skaičius, užsakymų skaičius, įvairių paslaugų teikimo operacijų, konsultantų, transporto išlaidos, kt.) • Veiklos indekso skaičiavimas. Tai kokybinių kategorijų, susijusių su įvertinimu "kaip buvo padaryta" ir „to, kas turėjo būti padaryta" pavertimas kiekybiniu (dažniausiai procentiniu) rodikliu, padedančiu atlikti lyginamąją veiklos rezultatų analizę ir numatyti planuojamus indeksų pokyčius;

Marketingo išlaidų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Išlaidų analizė pagal pasirinktus kriterijus: tikslinę paskirti, vartotojus, jų kategorijas, produktus • Finansinių išlaidų ir pajamų perskirstymas pagal marketingo funkcinę paskirtį • Įmonės finansinių išlaidų perskirstymas pagal marketingo funkcinę paskirtį leidžia perskirstyti ir finansinį pelną. Taip nustatomi pelno centrai, atskleidžiantys ir leidžiantys kontroliuoti produktų, klientų, teritorinių padalinių pelningumą
Vartotojų apklausos, rinkos segmentų analizė	<ul style="list-style-type: none"> • Planuose numatytų marketingo veiksmų ir tikrosios rinkos padėties atitikimas
Marketingo auditas (revizija)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginių marketingo planų ir veiklos įvertinimas, atliekamas periodiškai įmonės arba specializuotos firmos specialistų • Įvertinimas, ar įmonės marketingo veiklos procesų organizavimo ir vykdymo efektyvumas atitinka įmonės strateginius tikslus • Nustatymas, ar įmonės strateginiai planai atitinka rinkos situaciją ir įmonės galimybes

Šaltinis: Ekonomika-52. Mokslo darbai- 2000, p.38

Marketingo veiklos kokybinę analizę atlieka marketingo vadybininkai, rinkdami ir apibendrinami informaciją, įvertindami marketingo veiksmus, pasitelkdami savo žinias, patirtį ir intenciją. Kokybinės analizės paskirtis - nustatyti priežastinius, funkcinius ar struktūrinius analizuojamų rinkos reiškinių ryšius, bei ji padeda interpretuoti ir numatyti vartotojų ir konkurentų veiksmus.

Marketingo tyrimai ar auditas dažniausiai atliekami neperiodiškai, o pagal specialų poreikį Marketingo tyrimai ir auditas parodo trumpalaikius apibrėžtos trukmės periodo rezultatus.[8,p.37]

Marketingo tarnyba nuolat kontroliuoja, kaip vykdomas marketingo planas. Kontrolė padeda vadovybei užtikrinti įmonės veiklos efektyvumą. Išskiriami trys marketingo kontrolės tipai:

- metinių planų vykdymo - įsitikinimui ar gauti numatytieji rezultatai;
- pelno - nustatyti įmonės pajamas ir nuostolius;
- strategijos - nustatyti, ar iš tikrųjų buvo panaudotos efektyviausios marketingo galimybės.

Metinių planų vykdymo kontrolė - tai faktiškųjų rodiklių lyginimas su planuojamaisiais.

Pelno kontrolė - tai faktiškojo pelningumo apskaičiavimas pagal prekes, rinkos segmentus, prekių pateikimo kanalus ir kt.

Strategijos kontrolė - tai marketingo veiklos efektyvumo įvertinimas.

Įmonės vadovybė metinių planų vykdymą kontroliuoja keturiais metodais: pardavimų analizės, rinkos segmentų analizės, marketingo išlaidų ir pardavimo masto santykio analizės ir vartotojų nuomonės tyrimo. Jeigu kontroliuojant nors vienu iš šių keturių metodų, išryškėja trūkumai tuojau pat imamas priemonių padėčiai taisyti.

Pardavimų analizė remiasi faktiškojo pardavimo masto lyginimu su planiniu ir jo vertinimu. Rinkos segmentų analizės metu įmonės vadovybė nuolat analizuoja ir įvertina rinkos segmentų rodiklius. Jeigu rinkos mastas didėja, įmonės pozicijos rinkoje stiprėja, o jei mažėja - ji užleidžia pozicijas konkurentams.

Marketingo išlaidų ir pardavimų masto santykio analizė padeda kontroliuoti metinių planų vykdymą, kad įmonė neišleistų per daug lėšų, siekdama planuojamojo pardavimo masto.

Vartotojų nuomonės tyrimas padeda nuolat vertinti vartotojų, dilerių ir prekybininkų požiūrį į įmonę.[32,p.132]

Įmonė turi turėti sisteminių pagrindą kuriuo remiantis galėtų vertinti ir kontroliuoti marketingines operacijas visos įmonės lygyje ir pagal atskiras prekes. Tokios marketingo kontrolės ir vertinimo sistema turi apimti visą marketingo veiklą įmonėje ir būti atliekama pagal tam tikrą nustatytą tvarką.

Pirmajame etape įmonė turi surasti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinami marketingo veiklos rezultatai. Naudojami trys pagrindiniai kriterijai vertinti marketinginę veiklą prekės lygyje ir įmonės komercinio padalinio veiklos vertinimui: pelnas, pardavimų apimtis, užimama rinkos dalis.

Antrasis etapas - rezultatų prognozavimas, remiantis nustatytais kriterijais. Nustačius marketingo veiklos vertinimo kriterijus, sudaromos rezultatų prognozės pagal prekes ir padalinius. Tokių prognozių išraiška yra pelno - nuostolių ataskaita. Prognozės nusakomos kaip laukiami rezultatai konkrečių kiekybinių rodiklių išraiška tam tikram laikotarpiui. Lyginant planuotus rezultatus su pasiektais galima vertinti marketingo veiklą numatyti būtinus pataisus, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai.

Trečiasis etapas - formavimas tokios marketingo organizacijos, kuri galėtų sudaryti, įgyvendinti ir kontroliuoti marketingo planus. Tikslas - sukurti tokią marketingo organizaciją, kuri pajėgtų įgyvendinti ir vertinti marketingo strategiją. Dažniausiai naudojamos dvi organizacijų formos:

- 1) marketingo veiklos organizacija pagal prekes;
- 2) marketingo veiklos organizacija pagal rinkas,

Marketingo veiklos organizacinės formos skiriasi marketingo strategijos realizavimo būdu. Jei struktūra formuojama prekės principu, tai pagrindinis dėmesys skiriamas prekių paskirstymui, o jei pagal rinkas - tai marketingo veikla orientuojama pagal vartotojų segmentus. Vertinimui ir kontrolei yra svarbūs ne tik tokie rodikliai kaip išlaidos ir pajamos, pelnas, bet ir žmogiškasis veiksnys.

Kitas etapas - veiklos rezultatų vertinimas, atliekamas vadovybės. Toks vertinimas reikalauja kontrolės sistemos, kuri leistų sekti išlaidas bei pajamas ir nustatytų, ar pasiekti planuoti rezultatai. Gali būti naudojamos trys marketingo veiklos rezultatų kontrolės sistemos:

1. Kontrolė po plano įvykdymo vertina marketingo veiklos rezultatus pasibaigus planiniam laikotarpiui. Jei rezultatai neatitinka numatytų tikslų, tai vadybininkai atlieka koregavimo veiksmus, kurie leistų pašalinti esamus nukrypimus kituose planinio laikotarpio etapuose.

2. Valdančiojoje kontrolėje nukrypimai nuo planuotų rodiklių fiksuojami ne planiniam laikotarpiui pasibaigus, bet jo eigoje. Tai leidžia greitai įgyvendinti reikiamus marketingo veiklos koregavimo veiksmus. Valdančiosios kontrolės sistema įgyvendinama kontrolės grafikų forma.

Juose fiksuojami planiniai rodikliai ir faktiniai rezultatai. Be to, nustatoma leistinų nukrypimų riba, kurią peržengus turi būti atliekami korekciniai veiksmai.

3. Adaptacinė kontrolė naudojama, norint laiku įvertinti besikeičiančias aplinkos sąlygas. Tokia sistema leidžia daryti pakeitimus užsibrėžtuose tiksluose bei veikloje tiems tikslams pasiekti. Sistema numato išorinių aplinkos veiksnių sekimą bei vertinimą - konkurenciją paklausos lygį, technologijų pažangą - pirmiausiai tai leidžia išsiaiškinti, ar iškelti tikslai yra teisingi. Jei jie neatitinka aplinkos sąlygų, tikslai turi būti keičiami, sudaromi nauji rezultatų vertinimo rodikliai.

Adaptacinė ir valdančioji kontrolės sistemos leidžia daryti pakeitimus planinio veiklos laikotarpio eigoje. Skirtumas tarp jų tas, kad adaptacinė kontrolė koreguoja tikslus, o valdančioji kontrolė palieka tuos tikslus nepakitusius. Tokiu požiūriu adaptacinė kontrolė -tai perspėjamoji kontrolė: vadovybė numato išorinių sąlygų pasikeitimus ir nustato naujas rezultatų vertinimo bei kontrolės taisykles. Kitos dvi kontrolės sistemos priskirtinos prie reguliuojančios kontrolės sistemų. Jei situacija pasidaro nevaldoma ar neatitinka normų, vadovybė stengiasi taisyti padėtį pašalinant nukrypimus.

Ankstesnieji etapai ir kontrolės sistemos sukūrimas įgalina vertinti marketingo veiklos rezultatus. Yra du marketingo veiklos vertinimo aspektai:

1) strateginis - marketinginių operacijų efektyvumas nustatomas kaip geresnių rezultatų pasiekimas su kuo mažesnėmis išlaidomis, įvertinant tai, kad būtų pasiekta ir reikiama produkcijos kokybė, be to vertinami įmonės įsigijimai, tų įsigijimų marketinginiai, valdymo, finansiniai kriterijai;

2) prekės marketingo - naujų prekių įdiegimo procesas siekiant išplėsti pelningų prekių asortimentą, nuostolingų prekių gamybos proceso nutraukimas, prekės komplekso marketingo efektyvumas, t.y., pardavimų, reklamos, paskirstymo ir kainodaros strategijos.

Marketingo veikla vertinama atliekant ir marketingo auditą, kaip sistematingą, visaapimančią periodinį, nepriklausomą marketingo veiklos rezultatų vertinimą, atliekamą įmonės darbuotojų ar auditorių.

Paskutinis vertinimo ir kontrolės etapas - būtinų marketingo veiklos koregavimo veiksnių bei priemonių nustatymas. Koregavimo priemonės reikalingos dviem atvejais:

- 1) kai nepasiekti numatyti tikslai,
- 2) kai kyla būtinybė patikslinti apibrėžtus tikslus.

Marketingo veiklos vertinimo ir kontrolės sistema įmonėje įgalina apimti visą marketingo veiklą tiek strateginę tiek ir atskiros prekės marketingo. Tuo tikslu įmonėje turi būti sukurtas sisteminis marketingo vertinimo ir kontrolės atlikimo pagrindas. Marketingo veiklos vertinimo ir kontrolės sistema apima ne tik kontrolės sistemos sukūrimą, bet ir padeda nustatyti marketingo veiklos vertinimo kriterijus, numatyti marketingo veiklos prognozes, suformuoti reikiamą marketingo

organizacija, tinkamai sudaryti marketingo planus ir vertinti jų įgyvendinimą, numatyti reikiamas pataisas.[9,p.403]

Marketingo planų sėkmė priklauso nuo darbuotojų, diegiančių programas realiame gyvenime, užduočių įvykdymo lygio. Net ir pats geriausias planas gali patirti nesėkmę, jeigu jam įgyvendinti griebiamasi netinkamų priemonių. Efektyvios priemonės marketingo planus pakeičia individualiomis užduotimis, kurios įvykdomos per tam tikrą laiką. Įmonės privalo turėti kontrolės sistemą, kuri greitai aptiktų valdymo klaidas ir padėtų vadovams jas ištaisyti. Priklausomai nuo verslo sąlygų įmonei svarbiausias veiksnys gali būti rinkos dalis, pardavimo mastas, metinės pajamos arba investicijų efektyvumas.[34,p.47]

3.0 AB SPAUSTUVĖS "TITNAGAS" MARKETINGO STRATEGIJOS ANALIZĖ BEI TOBULINIMAS

3.1 Leidybos ir spausdinimo rinka

Nord/LB banko analitikų teigimu, spaudos kokybės ir kainos santykis Lietuvos spaustuvėse geresnis nei Vakarų Europoje, todėl daugėja užsakymų iš užsienio. Be to, Vakarų spaustuvėms dairosi perkelti gamybą į Vidurio Europą.

Taip pat dėl spaustuvių modernizacijos, vis labiau didėja spaustuvių skaičius besidiegiančių skaitmeninių technologijų CtP įrangą, kurios pagrindinis privalumas - spartesnis gaminių paruošimas spaudai bei mažesnė leidinių savikaina.

"Lietuvos ryto" spaustuvė, investavusi apie 30 mln. litų į savo veiklą, išliko lydere Baltijos šalyse. 2003 metais ši spaustuvė eksportavo apie 60 proc. žurnalinės produkcijos, didžiąją dalį į Rytus. Tais pačiais metais iš spausdinimo veiklos ji gavo 43 mln. litų pajamų - 13 proc. daugiau nei prieš metus, o "Garsų pasaulis" - 34 mln.litų pajamų (10 proc. daugiau) nei prieš metus.

Valstybinė poligrafijos įmonė "Spauda" 2003 metais apyvartą padidino iki 16 mln. litų. Laikraščių tiražams augti trukdo interneto plėtra - pastaruoju metu internetinės reklamos lyderio "Delfi" lankomumas auga. Tačiau, pagrindinių laikraščių leidėjai rezultatais patenkinti- 2003 metais iš pagrindinio laikraščio leidybos "Lietuvos rytas" gavo 64,5 mln. litų pajamų, "Respublikos grupė" per 2003 metus pajamas padidino 22 proc. iki 28 mln. litų. [39.]

Leidybos bei spausdinimo įmonių statistiniai rodikliai per 2000-2005m. laikotarpį

2 lentelė

Pavadinimas	Laikotarpis					
	2000m	2001m	2002m	2003m	2004m	2005m
Įmonių skaičius(vnt.)	487	492	507	559	910	-
Bendras pelnas(lt.)	205502	221519	248581	266637	-	-
Grynasis pelnas(lt.)	16917	16292	6674	35730	-	-

Parduota produkcija (veikusiomis kainomis, be PVM ir akcizų)	-	687563	594216	801872	871939	870119
Parduota Lietuvos rinkoje, %	-	94,6	93,2	91,7	87,4	84,6
Parduota ne Lietuvos rinkoje, %	-	5,4	6,8	8,3	12,6	15,4

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamento duomenys(2006m.)

Leidybos bei spausdinimo srityje per pastaruosius penkerius metus įmonių skaičius padidėjo net 53 proc.(žr.2 lentelę), kas sąlygoja ir padidėjusią poligrafijos konkurencijos lygį. Tačiau per šį laikotarpį padidėjo ir produkcijos pardavimų skaičius. 2005 metais lyginant su 2001 metais šios srities pardavimai išaugo 8 proc. Tačiau šios srities pardavimų lygis Lietuvoje nukrito 10proc., o eksporto pardavimai pakilo 10proc. Įvertinus bendrą pardavimų lygį, galima teigti kad pardavimai Lietuvoje pradeda mažėti, nes rinka pilnai prisisotino, o pardavimai didėja tik už Lietuvos ribų.

3.2 ES struktūrinių fondų parama

Gavusi Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą, Lietuvos spaustuvinių asociacija imasi misijos spręsti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo problemą Lietuvos spaustuvėse. Pastaraisiais metais sparčiai besivystančios Lietuvos spaustuvės tapo žinomos kaip kokybiškai ir technologiškai pasirengusios konkuruoti ES rinkoje. Tačiau viena opiausių Lietuvos poligrafijos rinkos problemų - specialistų profesinis pasirengimas. ”Lietuva neturi poligrafijos gamybos darbuotojų mokymo tradicijų, todėl egzistuoja akivaizdus atotrūkis tarp universitetuose suteikiamų žinių ir jų pritaikomumo poligrafijos pramonės gamybos procesuose”, - teigia Lietuvos spaustuvinių asociacijos prezidentė Erika Komaiško. Anot jos, dauguma poligrafijos pramonės darbuotojų, ypač dirbančių regionuose, neturi galimybės semtis naujų žinių, o jų turimos žinios jau nebetenkina dabartinių rinkos poreikių.

Lietuvos spaustuvinių asociaciją parengė ir 2004 m. rugsėjo 24 d. pateikė Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūrai projektą "KoPoliS". Projektas buvo teigiamai įvertintas ir jo įgyvendinimui suteikta 806 734 Lt ES fondų parama.

Atsižvelgiant į projekto veiklų planą, poligrafijos specialistams ir vadovams numatoma surengti bendruosius ir specializuotus mokymus. Bendrieji mokymai vadybininkams ir vadovams apims strateginio planavimo, finansų valdymo, klientų aptarnavimo efektyvumo didinimo ir kt. seminarus. Gamybos darbuotojams bus suteikiamos specializuotos žinios. Mokymų programoje numatyta suteikti specialiųjų žinių visų poligrafijos gamybos procesų darbuotojams: ikispausdybinių, spaudos ir pospausdybinių. Taip pat siekiama plėsti jų žinias apie spaudos

technologijas ir įrenginius, kokybės valdymą, poligrafines medžiagas ir kt. Mokymus planuojama praveisti 11 spaustuvių gamybos darbuotojams ir vadovams. [40]

Beveik tuo pat metu Švenčionyse įsikūrusi spaustuvė – leidykla „Firidas“ subūrė partnerius – Mažeikių, Visagino ir Ignalinos rajonų spaustuves bei VGTU Poligrafinių mašinų katedrą – ir parengė paraišką Žmogiškųjų išteklių plėtros programų paramos fondui dėl poligrafijos mokymo programos sukūrimo dirbantiesiems spaustuvėse. ES fondai subsidijavo 70% projekto vertės.

Pirmieji mokymai keturių rajonų poligrafijos specialistams prasidėjo 2005 metų balandį. Spaustuvė – leidykla „Firidas“ šalia savo gamybos patalpų įrengė šiuolaikišką mokymo centrą, suteikdama galimybę besimokantiems poligrafijos teoriją įgytas žinias iš karto pritaikyti praktikoje. Tai buvo pirmoji tokio pobūdžio programa Lietuvoje, padedanti šios srities specialistams adaptuotis prie poligrafijos pramonėje sparčiai diegiamų naujų technologijų bei milžiniškos rinkos konkurencijos.

Dauguma poligrafijos pramonės darbuotojų, ypač dirbančių regionuose, neturi galimybės semtis naujų žinių, o jų turimos žinios jau nebetenkina dabartinių rinkos poreikių. 2005 m. kovo mėnesį Lietuvos spaustuvinių asociacijai (LISPA) suteikta subsidija struktūrinių fondų projekto vykdymui visoje respublikoje. Mokymo metodas apima du etapus – teorinių žinių suteikimas bei praktinis jų pritaikymas gamyboje. Seminarai teoriniai, demonstraciniai bei laboratoriniai, kuriuose dalyvauja tiek lektoriai, tiek instruktoriai, dirbantys spaustuvėse. Taip pat siekiama plėsti darbuotojų žinias apie spaudos technologijas ir įrenginius, kokybės valdymą, poligrafines medžiagas ir kt. Kvalifikacijos kėlimas ir mokymas vyksta darbo vietose – poligrafijos įmonėse. Tokiu principu organizuojant mokymą, suteikiama žinių apie technologijų ir medžiagų panaudojimo galimybes.

Po mokymų ruošiami išleisti metodinę mokymo priemonę, kurią galės įsigyti visų Lietuvos spaustuvių darbuotojai, siekiantys tobulinti savo įgūdžius ir kompetenciją. [41]

Bendras poligrafijos atstovų susirūpinimas ir noras tobulėti tiek teorijos, tiek praktikos dalyje puikiai parodo, kad Lietuvos poligrafijos įmonės nusiteikusios rimtai užimti naujai atsivėrusias rinkas ES šalyse. Įvertinant dabartinę Lietuvoje gaminamos poligrafinės produkcijos gaminių kokybę ir nuolatos gerinamą darbuotojų kvalifikaciją rengiamuose apmokymuose, seminaruose bei praktiniuose užsiėmimuose, taip pat įvertinus Europos rinkos mastu nedidelę lietuviškų spaudos gaminių kainą, galima tikėtis ateityje puikaus efekto toliau plečiant Lietuvos poligrafijos rinkų segmentą bei didinant produkcijos pardavimų apimtį.

3.3 AB spaustuvės „Titnagas“ konkurencinės aplinkos tyrimas

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, dar 2004 m. pradžioje veikė 910 spaudos įmonių, tarp jų – 350 individualios. Šio tipo įmonių per penkerius metus padaugėjo 423 vnt., arba 53proc. Didėjantis įmonių skaičius rinkoje lemia sudėtingesnę konkurencinę aplinką, todėl darosi vis

sunkiau įgyti pranašumą prieš savo konkurentus. Pagrindiniai AB spaustuvės „Titnagas“ konkurentai ir jų veiklos rezultatai per paskutiniuosius penkerius metus - 3 lentelėje.

Lietuvos poligrafijos pramonės įmonės pagal pardavimo rodiklius

3 lentelė

Vieta (2006 m.)	Bendrovė	Specializacija	Spaustuvių pardavimai ir paslaugos, ≈ mln. Lt				
			2005m	2004m	2003m	2002m	2001m
1	Lietuvos Ryto spaustuvė	Laikraščiai, žurnalai, rekl.pr.	-	-	43,0	37,4	-
2	Garsų pasaulis	žurnalai, reklama	-	-	34,0	30,6	-
3	Respublika	Laikraščiai, žurnalai, rekl.pr.	-	-	28,0	21,8	-
4	VĮ „Spauda“	žurnalai, reklam.rodukc.	-	-	16,0	-	-
5	AB spaustuvė „Titnagas“	Laikraščiai, žurnalai, rekl.pr. nuoma	8,9	8,4	7,8	6,4	6,7

Tai pagrindiniai konkurentai, užimantys pagrindinę poziciją Lietuvos poligrafijos rinkoje. Palyginus 2002 m. – 2003 m. duomenis, matyti, kad poligrafijos įmonių pardavimai ir paslaugos auga. Užklausus statistikos departamento apie AB spaustuvės „Titnagas“ vietą rinkoje 2001-2005 metų laikotarpiui pagal pardavimų apimtį tarp 12 poligrafijos įmonių buvo patvirtinta, kad AB spaustuvė „Titnagas“ visą nagrinėjamą laikotarpį pagal pardavimus buvo 5 vietoje, o įvertinus turimus 2002. ir 2003 metų duomenis išryškėja konkurentų seka rinkoje. Poligrafijos rinkos produkcijos pardavimų požiūriu AB spaustuvė „Titnagas“ išlieka penktoje vietoje poligrafijos rinkoje pagal pardavimų rodiklius. Todėl galima teigti, kad AB spaustuvė „Titnagas“ išlieka šiuo metu didžiausia poligrafijos įmonė Šiaurės ir Šiaurės rytų Lietuvoje.

Strateginės grupės nustatymas

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

Didžiausi Lietuvos poligrafinės produkcijos gamintojai yra šie:

- 1 – „Lietuvos Ryto“ spaustuvė ;
- 2- „Garsų pasaulis“ ;
- 3-„Respublika“ ;
- 4- „Spauda“ ;
- 5-spaustuvė „Titnagas“.

AB spaustuvėje „Titnagas“ šiuo metu diegiama ir 2007metų pradžioje bus įdiegta kokybės vadybos standartų sistema ISO 9001:2001. Ši sistema parodo, kad bendrovė turinti sertifikatą atitinka ir dirba pagal ISO 9001kokybės vadybos standarto sistemos reikalavimus. O šių reikalavimų pagrindinis tikslas - tai nuolatinis tobulėjimas kokybės vadybos srityje. Tai leidžia nuolat tobulėti gaminių kokybės srityje, o taip pat užsitarnauti dar palankesnę klientų vertinimą.

AB spaustuvės „Titnagas“ trūkumas išvardintų konkurentų atžvilgiu yra tas, kad jai trūksta investicinių lėšų į naujas technologijas. Tačiau šiuo metu bendrovė ruošia investicinius planus į naujų technologijų investicijas.

Dabar teoriškai AB spaustuve „Titnagas“ vietinėje rinkoje pagal pardavimų rodiklius galima laikyti lydere, nes bendrovės spausdinama produkcija užimta didelę vietinės rinkos dalį. Tai patvirtina ir statistikos departamento duomenys, nurodantys bendrovės vietą pagal bendrus pardavimų rodiklius. Detalizuojant giliau pagal atskirus gaminamos produkcijos segmentus, taip pat būtų galima išaiškinti bendrovės vietą rinkoje. Tokie duomenys padėtų atskleisti bendrovės silpnąsias vietas ir teisingai nukreipti bendrovės investicijas ateityje.

3.3.1 Bendrovės veiklos aplinkos dalyvių tyrimas

Ši veiklos aplinka apima bendrovės išorinės aplinkos veiksnius, su kuriais bendrovė kontaktuoja tiesiogiai. Čia priskiriami klientai, tiekėjai, kapitalo šaltiniai bei bendrovės konkurentai. AB spaustuvės „Titnagas“ kapitalo išteklius sudaro akcinis kapitalas ir bankų bei tiekėjų kreditai. Pagrindiniai AB „Titnagas“ tiekėjai - Lietuvos, Latvijos bei Estijos tiekėjai, kurie tiesiogiai medžiagas bei žaliavas tiekia iš Rusijos, Lenkijos, Suomijos, Švedijos, Vokietijos, Ispanijos, Belgijos.

AB spaustuvės „Titnagas“ tiekėjai

4 lentelė

Šalis-tiekėjas	Žaliava, medžiaga
Lietuva	Poligrafiniai priedai dažams, drėkinimo priedams, dažai, lakai
Latvija	Laikraštinis popierius
Estija	Pakavimo juostos
Žaliavų ir medžiagų bei atsarginių dalių gamintojas	

Gamintojas	Žaliava, medžiaga, atsarginės dalys
Rusija	Laikraštiniis popierius, ofsetiniis popierius
Suomija	Laikraštiniis popierius, ofsetiniis popierius
Švedija	Lapiniis žurnalinis reidiniis ir kalandruotu paviršiumi popierius
Lenkija	Kartonas ir kitas kreidiniis popierius
Vokietija	Atsarginės dalys spaudos mašinoms, spaudos dažai, cheminiai priedai spaudos darbams
Ispanija	Metalizuotas popierius, savikopijuojantiis popierius
Belgija	Spaudos dažai , cheminiai priedai priešspaudiminiis ir spaudos darbams

Beveik visos bendrovėje naudojamos medžiagos ir žaliavos yra importuotos iš kitų šalių. Vietinės žaliavos naudojamos tik pagalbiniais tikslams. Kadangi bendrovė naudoja pažangias technologijas, kurių žaliavų gamyba Lietuvoje dar nevystoma, todėl vietiniai žaliavų tiekėjai gali pasiūlyti tik perparduoti užsienio gamintojų įvežtines žaliavas bei prie jų atlikti papildomas paslaugas. Šioms paslaugoms gali būti priskiriamas reikiamų dažų atspalvių sumaišymas, ofsetinės spaudos gumų apkaustų tvirtinimas, dažų fasavimas į mažesnės talpos tarą bei kitas panašias paslaugas.

3.3.2 Organizacijos struktūra

Bet kuri organizacija, gaminanti produkciją ar teikianti paslaugas vartotojui, negali dirbti be organizacijos valdymo struktūros, kuri turi būti sudaryta taip, kad padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją. Keičiant bendrovės strategiją turi kisti ir pati bendrovės struktūra.

AB spaustuvės “Titnagas” valdymo struktūra pateikta priede (1 priedas). Ši bendrovės valdymo struktūra efektyvi. Kadangi bendrovė nedidelė, jos struktūra paprasta. Žemiausios grandies vadovai tiesiogiai pavaldūs aukščiausios grandies vadovams. Vidurinės grandies vadovų bendrovėje nėra.

Tokia struktūra supaprastina atsakomybės delegavimą bei kontrolės vykdymo veiksmus. Visi gamybinio proceso darbuotojai pavaldūs gamybos meistriui, kuris kontroliuoja jų atliekamų darbų kokybę. Gamybos meistras tiesiogiai pavaldus gamybos ir technikos direktoriui, kuris duoda nurodymus bei vykdo kontrolę. Pagrindiniai šios valdymo struktūros privalumai:

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

Tačiau ši struktūra turi ir trūkumų. Kadangi gamybos meistriui pavaldūs visi gamybos barai atsiranda visų pavaldžių darbuotojų kokybės kontrolės tinkamumo problema, nes gamybos barai išsidėstę per

kelis gamybinio pastato aukštus, o operacijos visuose darbo baruose vykdomos vienu metu. Pagrindinis šios struktūros trūkumas yra tas, kad per mažas dėmesys skiriamas marketingo arba rinkodaros veiklai. Visus sprendimus, susijusius su marketingo veikla, priima komercijos skyriaus direktorius pasitardamas su įmonės direktoriumi. Jis veda derybas su bendrovės klientais, derina gaminių kainas, atsiskaitymo sąlygas ir kitus klausimus. Bendrovė nevykdo rinkos tyrimų nei valstybės, nei pasaulio mastu, neatlieka vartotojų apklausų, dėl ko trūksta informacijos apie aplinką, kurioje veikia, bei išsamesnį įvertinimą savo galimybių ir grėsmių konkurentų rinkoje atžvilgiu.

3.3.3 AB spaustuvės „Titnagas“ vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksmų analizė organizacija gali nusistatyti savo bendrovės pranašumus bei trūkumus konkurentų atžvilgiu. Tokios analizės procesą pradedame strateginių vidaus veiksmų nustatymu. Bet kuri organizacija gali surinkti reikiamą informaciją apie ją dominančią rinką. Bet rinkodaros metodikas visos organizacijos pasirenka skirtingai, kiekviena pagal save. AB spaustuvė „Titnagas“ didžiąją informacijos dalį apie poligrafijos pramonės rinkos tendencijas gauna dalyvaudama parodose bei mugėse. Čia gaunama informacija apie poligrafijos gamybos technologijos kryptis bei tendencijas.

Kitas strateginis vidaus veiksnys yra bendrovės darbuotojų kvalifikacija. Poligrafijos pramonė yra labai specifinė rinkos šaka. Lietuvoje kol kas nėra suformuota šios šakos darbuotojų mokymo bazių, o poligrafijos technologijų vystymosi tempai vieni iš sparčiausių pasaulyje, todėl didžioji dalis bendrovės darbuotojų yra savamoksliai, įvaldę šias technologijas per ilgą praktinio darbo patirtį organizacijoje. Tačiau šis veiksnys mažina darbuotojų migracijos problemą. Tai lemia :

1. Mūsų regione poligrafijos sektoriaus įmonių pakankamai mažai, bei panašus jose siūlomas darbo užmokestis;

2. Didžioji dalis bendrovės darbuotojų visą gyvenimą dirbė tik poligrafijos sektoriuje;

3. Užsienio kalbų nemokėjimas;

4. Didžiąją dalį bendrovės darbuotojų sudaro darbuotojai nuo 40 iki 60 metų.

Kol kas lyginant su kito pobūdžio organizacijomis nėra didelės grėsmės dėl pagrindinių bendrovės specialistų migracijos. Tačiau didėjant gamybos pajėgumams, atsiranda naujų darbuotojų poreikis, kuriuos priėmus apmokyti yra pakankamai sudėtinga, o taip pat atsiranda didesnė grėsmė dėl naujai priimtų darbuotojų kaitos.

2001 – 2004 m. laikotarpyje bendrovės darbuotojų skaičius išaugo 15 proc.. 2005 m. palyginus su 2004 m. darbuotojų augimo nebuvo. 2003 m. bendrovės darbuotojų kaita buvo 7 proc.. Iš jų 6 proc. darbuotojų bendrovę paliko išdirbė iki 2 metų, 2004 m. darbuotojų kaita jau siekė 13 proc. iš jų 10 proc. bendrovę paliko išdirbė iki 2 metų, o 2005 m. darbuotojų kaita išaugo iki 20 proc. iš jų 15 proc. bendrovę paliko išdirbė iki 2 metų. Pagal gautus rodiklius galima spręsti, kad pagrindinė

darbuotojų kaita vyksta tarp naujai priimtų bendrovės darbuotojų. Tai lemia mažai didinami darbuotojų atlyginimai, neatitinkantys šalies infliacijos lygio, o taip pat naujai įsidarbinančių darbuotojų specializacija yra platesnė nei senųjų spaustuvės darbuotojų, kurie ne taip lengvai sugeba pakeisti savo darbo profilį.

3.4 AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos plano analizė

AB spaustuvės „Titnagas“ strategijos plano analizei atlikti panaudosime 2004-2009 metų (2 priedas) ir 2006-2008 metų (3 priedas) aprašomąsias dalis, kad tinkamai būtų įvertinti visi strategijos plane esantys veiksniai.

Strategijos plane bendrovės misija įvardinama kaip paslaugos teikimas užsakovams. Šis teiginys per daug abstraktus, jame neatsispindi bendrovės pagrindinis egzistavimo tikslas bei veiklos prasmė, todėl jis turėtų būti pakeistas iš esmės.

Bendrovės situacijos analizė išdėstyta pakankamai. Aiškiai paskirstyti bendrovės pajamų šaltiniai su savo lyginamuoju svoriu bendrovės apyvartoje procentine išraiška. Toliau analizuojama kiekviena veiklos kryptis atskirai, išskiriant pagrindinius prekęs ir paslaugos vartotojus, įvardijant jų užsakomų paslaugų bei produktų kiekį pinigine išraiška. Taip pat įvertinamas pajamų dydis už praėjusį laikotarpį, pagal kurį atliekamos prognozės ateinančiam laikotarpiui. Išskiriami vartotojai, duodantys bendrovei didžiausią pajamų dalį pagal vertinamąją vartotojų bei produktų grupę pinigine išraiška. Po to atliekama spaustuvės produkcijos pasiskirstymo prognozė planuojamam laikotarpiui.

Makroaplinkos analizėje aprašomi pagrindiniai bendrovės konkurentai, kurie suskirstyti pagal bendrovės gaunamų pajamų lyginamojo svorio skirstymo rodiklius.

Valstybės mastu įvardinti ekonominės aplinkos veiksniai, neapibrėžia konkrečios bendrovės ekonominės veiklos rodiklius, nežinant kokia dalis šios veiklos veiksnių gali būti susieta (arba nesusieta) su bendrovės veikla, todėl ekonominė aplinka turėtų būti analizuojama ją siejant su ekonominių rodiklių veiksnių kitimu šakos mastu.

Teisinė aplinka strategijos plane apibrėžiama per prekes palydinčių dokumentų spausdinimo leidimo pokyčius, teigiamai veikiančius bendrovę. Ši aplinka apibrėžiama tinkamai, tačiau tai ne vienintelis šios aplinkos pokytis, galintis lemti bendrovės veiklos apribojimus. Todėl reikėtų analizuoti ne tik teigiamus šios aplinkos veiksnius, bet ir įvertinti neigiamai galinčius paveikti bendrovės veiklą.

Technologinė aplinka strategijos plane įvardijama kaip vienos rūšies produkcijos gaminių naudojimo poreikio mažėjimą dėl technologinių faktorių gamybos paklausai, nors šis rodiklis turėtų būti vertinamas remiantis konkrečiais duomenimis paskaičiuojant atitinkamų laikotarpių rodiklius. Taip pat technologinėje aplinkoje turėtų būti analizuojamos bendrovės technologinių procesų alternatyvos bei jų plėtojimo kryptis bendrovėje.

Strategijos plane demografiniai ir kultūriniai veiksniai traktuojami kaip valstybės sporto ar kultūros renginiai, kaimo turizmas, bei reklaminiai leidiniai, skirti poilsiui, bet nevertinami bendrovės kultūriniai bei demografiniai veiksniai tiesiogiai apibrėžiantys bendrovės žmogiškojo faktoriaus valdymą, kuris ir atspindi demografinius bei su jais susijusius kultūrinius veiksnius.

Spaustuvės galimybių analizėje, privalumuose apibendrinamos bendrovės techninės galimybės bei spaustuvės pajėgumas, jos geografinis patrauklumas respublikos mastu bei bendrovės atstovybių išsidėstymas kituose regionuose, apibūdinama bendrovės darbuotojų kvalifikacija bei jų darbo patirtis.

Spaustuvės trūkumais įvardijami dalis pasenusios kompiuterinės technikos, išvedimo bei skenavimo įrenginių. Taip pat vienas iš svarbių trūkumų pažymimas gamybinio pastato konstrukcija, ribojanti naujos technologinės įrangos įrengimą. Įvardijamas senesnių spaudos mašinų technologinių galimybių nepakankamumas.

Spaustuvės grėsmėmis laikomi galimi rimti gedimai, dėl kurių nebūtų atspausdinta laikraštinė produkcija, nes bendrovė gedimo atveju neturi dubliuojančios įrangos, dėl ko bendrovei kyla grėsmė patirti didelis baudas už įsipareigojimų neįvykdymą.

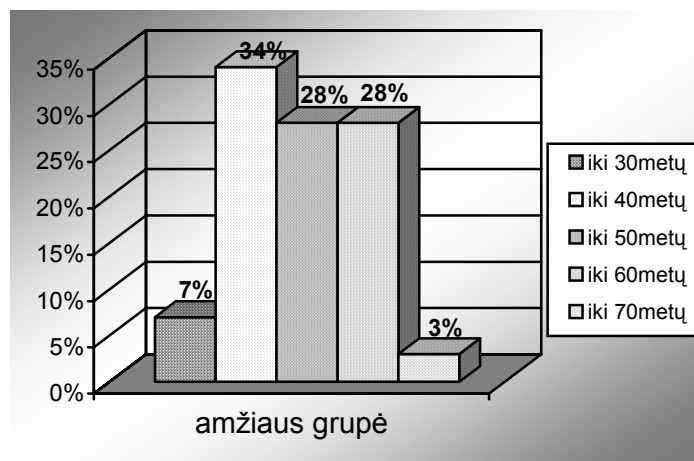
Bendrovės strateginių tikslų bei uždavinių formavimas išdėstomas per gamybinio proceso tobulinimo prizmę kokybiniu arba proceso atlikimo trukmės sutrumpinimo požiūriu. Taip pat strateginiu tikslu įvardijamas informacijos apie įmonę atnaujinimas informaciniuose leidiniuose, bei parodose. Šių tikslų bei uždavinių įvykdymas suvedamas į paslaugų kainų mažinimą norint išlaikyti užimamos rinkos dalį, ar ją padidinti. Taip pat vienas iš strateginių tikslų pažymimas parodų ir mugių lankymas, skatinantis naujų ryšių atsiradimą su naujais klientais. Iškeltuose tiksluose apibrėžiamas laikotarpis tikslui pasiekti bei paaiškinamos tikslų iškelimo reikalingumo priežastys. Tačiau visi šie tikslai yra apibrėžti tik laiko atžvelgiu. Kitais atžvilgiais jie nėra tinkami. Nėra duomenų pagal kuriuos būtų galima apspręsti, kiek pagerės ar pablogės vienos ar kitos operacijos rodikliai įdiegus tiksluose paminėtus įrenginius. Iš įvardintų duomenų negalima spręsti kaip efektyviai ir kiek pakis veiklos rodikliai pasiekus įvardintus strateginius tikslus. Iškeliant tokius strateginius tikslus bei uždavinius negalima teigti, kad įdiegus minėtą įrangą ir sudalyvavus mugėse ar parodose įmonė pasieks produkto kainos sumažinimą, tenkinantį užsakovą ir tuo pat metu padengiant naujosios įrangos amortizacines technologines ir kitas išlaidas. Todėl čia turėtų būti parodyti esami rodikliai ir planuojamas rodiklių pagerėjimas įvykdžius vieną ar kitą strateginį tikslą bei uždavinį.

Atlikus bendrovės strategijos plano analizę rasta trūkumų. Todėl strategijos plano tobulinimui reikia atlikti vidaus darbuotojų bei klientų anketines apklausas, o pagal gautus duomenis papildyti strateginį planą, įvertinant gautus rezultatus.

3.4.1 Darbuotojų įtraukimas į AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos sprendimų priėmimą

Siekiant įvertinti bendrovės kultūrinius bei demografinius kriterijus bei esamą vidinės komunikacijos situaciją per darbuotojų įtraukimą į įmonės sprendimų priėmimą ir jų aktyvumo laipsnį, analizuojant bendrovės marketingo strategiją, buvo atliktas tyrimas. Jo metu apklausėme 54 AB spaustuvės „Titnagas“ darbuotojus. Apklaustuosius padalinome pagal išskirtus penkis demografinius kintamuosius (lytį, amžiaus grupę, darbo stažą bendrovėje, išsilavinimą, darbuotojo statusą bendrovėje). Apklaustųjų didesnė grupės dalis buvo moterys (57 proc.), vyrai sudarė mažesniąją dalį (43 proc.).

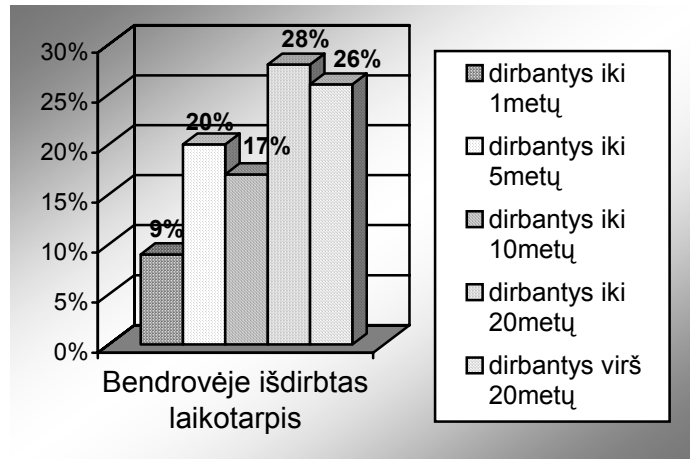
Pagal amžiaus grupes apklaustieji pasiskirstė:



8 pav. Darbuotojų amžiaus grupės

Pagal gautus duomenis, dominuojantys bendrovės dirbantieji yra iki 40 metų, po lygiai (beveik po du trečdalius) sudaro darbuotojai nuo 40 iki 50 metų ir nuo 50 iki 60 metų.

Pagal stažą bendrovėje:

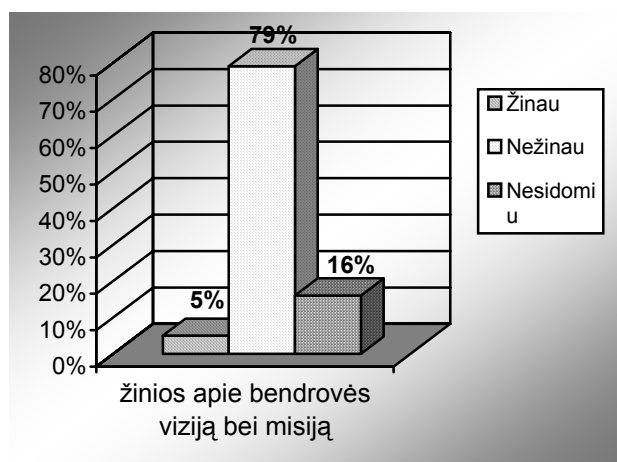


9 pav. darbuotojų darbo stažas bendrovėje

Didžiausią dalį įmonės dirbantieji sudaro išdirbę bendrovėje nuo 10 iki 20 metų (tai beveik 30 proc. visų darbuotojų) bei išdirbę bendrovėje virš 20 metų (taip pat buvo beveik trečdalis). Mažiausiai 9 proc. dirbančiųjų bendrovėje išdirbę mažiau nei 1 m.

Pagal išsilavinimą 55 proc. darbuotojų turi vidurinį bei žemesnį išsilavinimą, kiti (25 proc.)- aukštesnį, o aukštąjį ir profesinį išsilavinimą turi tik po 10 proc. visų respondentų. Pagal darbuotojų statusą apklaustieji sudarė 91 proc. darbininkai ir 9 proc. tarnautojai.

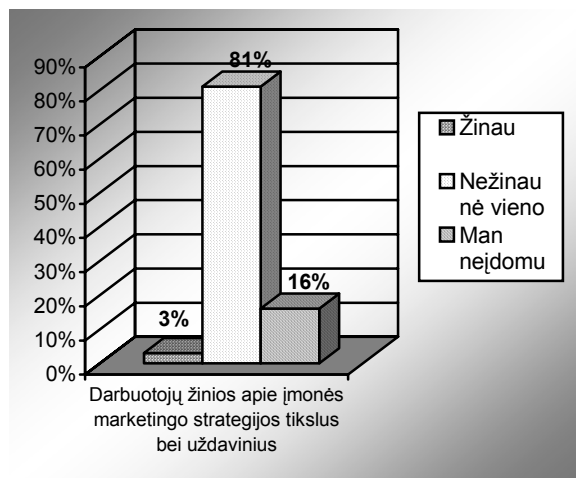
Todėl tipinis AB spaustuvės „Titnagas“ atliktame tyrime dalyvavęs darbuotojas, įvertinus kintamuosius, yra moteris, žemiausiojo kvalifikacinio lygmens darbuotoja, turinti vidurinį bei žemesnį išsilavinimą ir dirbanti bendrovėje daugiau nei 10 metų. Anketinės apklausos tikslas buvo išsiaiškinti sėkmingo darbuotojų dalyvavimo bendrovės marketingo strategijos politikos įgyvendinime bei organizacijoje suformuluotų strateginių tikslų ir uždavinių jiems pasiekti įgyvendinimo tinkamumo, pradedant nuo darbuotojų apklausos apie bendrovės viziją, misiją, tikslus ir uždavinius, baigiant darbuotojų tinkamu dalyvavimu bendrovės marketingo strateginiame planavime bei vykdyme. Į klausimą kokia bendrovės vizija bei misija buvo atsakyta:



10 pav. Žinios apie bendrovės strategijos viziją bei misiją

Pagal apklausos duomenis 5 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų pažymėjo, kad bendrovės misija laiku ir kokybiškai aptarnauti užsakovą. Kaip viziją, pažymėjo naujos technologinės įrangos įsigijimą. 95 proc. AB spaustuvės „Titnagas“ tyrime dalyvavusių darbuotojų nežino bendrovės vizijos bei misijos, nes nebuvo informuoti. Iš visų apklaustųjų tik 16 proc. darbuotojų pažymėjo, kad nesidomi bendrovės strategija. Todėl matyti, kad AB spaustuvės „Titnagas“ vadovai nesupažindina pavaldinius su svarbiausiu bendrovės siekiu. Vadinasi ši informacija nėra skelbiama bendrovėje. Vadovai turėtų būti suinteresuoti, kad jiems pavaldūs darbuotojai žinotų bendrovės misiją, viziją ir vertybes, kad jiems būtų aiškūs bendrovės siekiai bei veiklos kryptys.

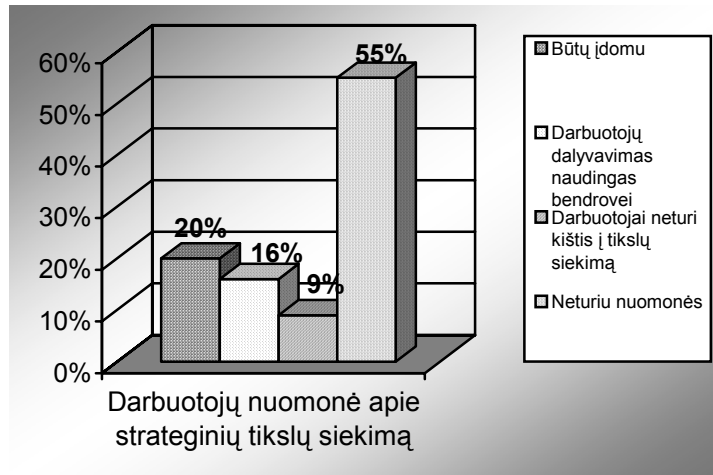
Kad tai nebūtų per daug vienareikšmiškas sprendimas pabandėme darbuotojų informuotumo lygį įvertinti, išsiaiškinant darbuotojų žinias apie pagrindinius bendrovės tikslus ir uždavinius.



11 pav. Darbuotojų žinios apie įmonės marketingo strategijos tikslus bei uždavinius

Apklausos metu tik 3 proc. darbuotojų teigė žinantys AB spaustuvė „Titnagas“ tikslus. Čia jie pažymėjo užsakymų skaičiaus didinimą pritraukiant naujus užsakovus, bei bendrovės pelno didinimą. 16 proc. darbuotojų pareiškė, kad jie nesidomi bendrovės tikslais bei uždaviniais, o likusieji 81 proc. negalėjo pažymėti nė vieno bendrovės tikslo nei uždavinio.

Paveikslas (žr. 6 paveikslą) duomenys rodo, kad AB spaustuvės „Titnagas“ darbuotojai yra prastai informuoti apie pagrindinius įmonės tikslus bei uždavinius, nes tik 3 proc. darbuotojų galėjo įvardinti bendrovės strateginius tikslus bei uždavinius.



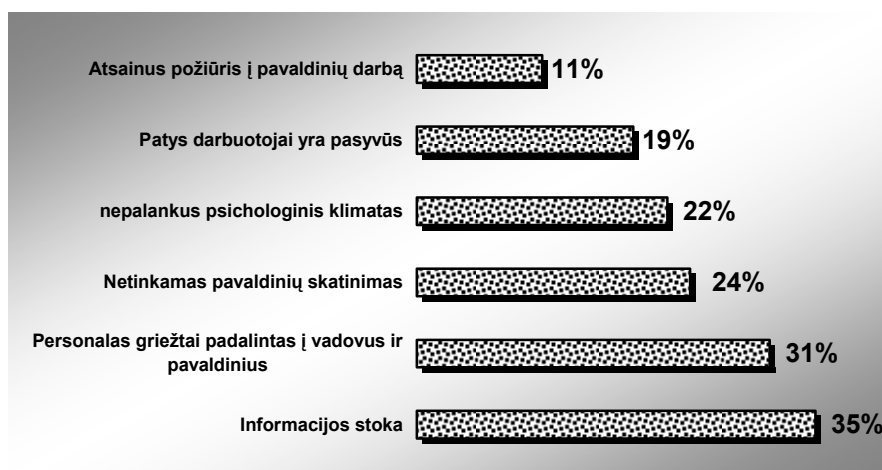
12 pav. Darbuotojų nuomonė apie strateginių tikslų siekimą

20 proc. respondentų teigė (žr.12 paveikslą), kad jiems įdomu, kokiais būdais AB spaustuvė „Titnagas“ vadovybė siekia bendrovės užsibrėžtų tikslų, o likusiems – neįdomu. 16 proc. mano, jog darbuotojų dalyvavimas būtų naudingas bendrovei siekiant tikslų, 9 proc. darbuotojų teigia, kad darbuotojams nereikėtų kištis į bendrovės tikslų siekimą, o 55 proc. darbuotojų nėra apsisprendę šiuo klausimu.

Apklausus darbuotojus apie bendrovės veiklos strategijos pasiekimų skatinimo tinkamos vertybių skalės naudojimą bendrovėje teigiamai atsiliepė tik 28 proc. visų apklaustųjų. Apie tai, kad vertybių skalė bendrovės veiklos rodiklių siekimui naudojama netinkamai, pareiškė 72 proc. respondentų. Jie paminėjo tokius kriterijus :

1. Vadovai remiasi tik savo nuomone ir asmeniniais principais;
2. Nepaisoma kitų darbuotojų nuomonės;
3. Pelno siekimas nors ir darbuotojų atlyginimo sąskaita.

46 proc. respondentų beveik pusė visų apklaustųjų mano, kad AB spaustuvės „Titnagas“ darbuotojai nėra pakankamai įtraukti į bendrovės sprendimų priėmimo procesą. Jie įvardijo svarbiausias priežastis, lemiančias nepakankamą pavaldinių dalyvavimą sprendimų priėmime:



13 pav. Priežastys, lemiančios nepakankamą pavaldinių dalyvavimą sprendimų priėmime

Darbuotojų nuomone, pagrindinė priežastis, lemianti nepakankamą pavaldinių dalyvavimą sprendimų priėmimo, yra informacijos stoka, kuri net 35 proc. respondentų daro tiesioginę įtaką dalyvavimo aktyvumui. Tačiau ne mažiau svarbios ir kitos priežastys - tai ir personalo griežtas padalinimas į vadovus ir pavaldinius. Iš anketų išaiškėjo, kad taip mano 31 proc. apklaustųjų. Trečioje vietoje svaria priežastimi darbuotojai išskyrė netinkamą pavaldinių skatinimą. Taip manė 24 proc. apklaustųjų. Ne mažiau svarbus ir psichologinio klimato faktorius, kurį pažymėjo 22 proc. respondentų. Darbuotojų, kaip pačių pasyvumo faktorių, pažymėjo 19 proc. apklaustųjų ir mažiausiai lemiantis veiksnys- atsainus požiūris į pavaldinių darbą, kurį parinko 11 proc. apklaustųjų.

Kad darbuotojai aktyviau įsijungtų ir imtų aktyviau dalyvauti bendrovės strateginėje veikloje, jie išdėstė tokius skatinimo veiksnius ir būdus: darbuotojų psichologinės aplinkos gerinimas, santykių tarp darbuotojų gerinimas, atlyginimo didinimo galimybė, darbuotojų švietimas, poilsio patalpų įrengimas, didesnis vadovų pasiteikėjimas darbuotojais.

Taigi apibendrinant visas priežastis, galima teigti, kad bendrovės darbuotojai yra nepakankamai informuoti apie bendrovės veiklos tikslus bei strategiją, nėra organizuojami gamybiniai susirinkimai su darbininkais, stipriai jaučiamas bendrovėje darbuotojų padalijimas į vadovus ir pavaldinius, nesiklausoma pavaldinių nuomonės sprendimo priėmimo klausimais, nėra bendrovėje efektyvios motyvavimo sistemos, nepalankus psichologinio klimato veiksnys lemiantis menką darbuotojų dalyvavimą bendrovės veiklos planavime. Dėl dažnai vykstančių konfliktų tarp vadovų ir pavaldinių įtampa ir stresas darbe pavaldiniams trukdo ne tik dalyvauti veiklos planavime, bet ir trukdo siekti efektyvių darbo rezultatų, kurių dėka darbuotojai galėtų būti labiau suinteresuoti įsitraukti į bendrovės veiklos planavimą. Dalis bendrovės darbuotojų tiesiog pasyviai žiūri į strateginės veiklos planavimą. Taip pat jaučiamas vadovų tiesioginio dėmesio stoka savo pavaldiniams, dėl ko darbuotojai jaučiasi nepilnavertiškai, o tai sumažina jų tiesioginį dalyvavimą sprendimų priėmimo.

3.4.2 Esamų ir potencialių klientų požiūris į AB spaustuvės „Titnagas“ vykdomą marketingo strategijos politiką

Kam, kad būtų išsiaiškinti tikrieji bendrovės privalumai ir trūkumai, apie bendrovę informaciją reikia rinkti iš pačių bendrovės esamų ir potencialių klientų, kurie nešališkai patvirtina ar paneigia esamą situaciją bendrovėje ir patikslina marketingo strategijos duomenis. Todėl buvo surengta klientų apklausa internetu. Tai atlikta iš internetinių paieškos sistemų išrinkus įmones, besinaudojančias AB spaustuvės „Titnagas“ paslaugomis, bei tas įmones, kurios ateityje galėtų pradėti bendrauti su spaustuve. Įmones parinkome pagal geografinę padėtį labiausiai tinkančias

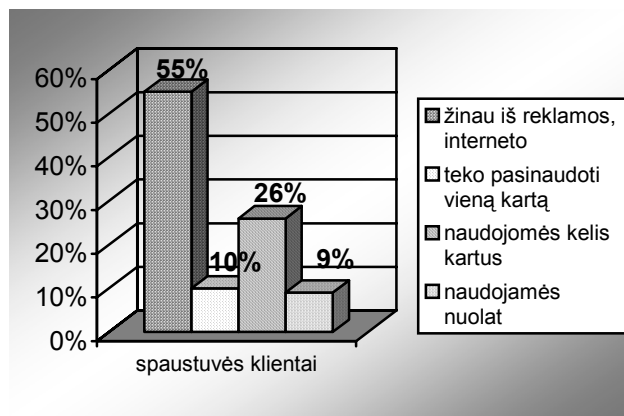
tolimesniam bendravimui, atsižvelgiant į ateities susisiektimo tinkamumą, reikalui esant pristatyti pagamintą produkciją ir galimybę kuo operatyviau tai atlikti.

Iš viso buvo surinkta du šimtai penkiasdešimt pagal kliento specifiką tinkamų elektroninio pašto adresų, iš kurių du šimtai dvidešimt pasiekė adresatą. 7 proc. laiškų grįžo atgal, kadangi elektroninio pašto sistema juos pažymėjo jau kaip nebenaudojamus. 12 proc. potencialių klientų atsiuntė neatsakytas anketas atgal, motyvuodami, kad neturi laiko atsakinėti į anketos klausimus. Į anketas visiškai neatsakė 40 proc. Atsakytų anketų buvo gauta 41 proc. t.y.šimtas dvi.

Iš šių duomenų galima daryti išvadas, kad vartotojų apklausos efektyvumas kiekybiniu požiūriu atliekant apklausą internetu yra pakankamai žemas. Norint gauti reikiamą atsakytų anketų skaičių, jų reikia išsiųsti 2,5 karto daugiau nei norima gauti atsakytų. Šiuo požiūriu efektyviau būtų naudoti tiesioginį kontaktą su klientu. Tačiau internetinė apklausa leidžia klientui būti atviresniam išsakant savo nuomonę, nes nėra fizinio kontakto su respondentu.

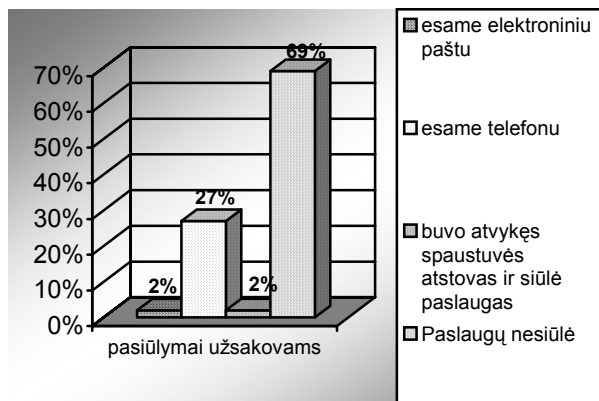
Anketoje buvo paruošta dvylika klausimų, kurių dėka buvo atliekama SWOT analizės stipriųjų ir silpnųjų pusių identifikavimas esamų ir alternatyvių klientų požiūriu.

Į klausimą apie AB spaustuvės “Titnagas” populiarumą klientų tarpe buvo atsakyta(žr.7paveikslą): 55 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad apie bendrovę žino iš reklamos leidinių bei interneto. 26 proc. respondentų AB spaustuvėje “Titnagas” spausdinosi kelis kartus. 10 proc. apklaustųjų spausdinosi tik vieną kartą. 9 proc. apklaustųjų bendrovėje produkciją spausdinasi nuolat. Nežinančių nieko apie AB spaustuvę “Titnagas” nebuvo.



14 pav. Spaustuvės klientai

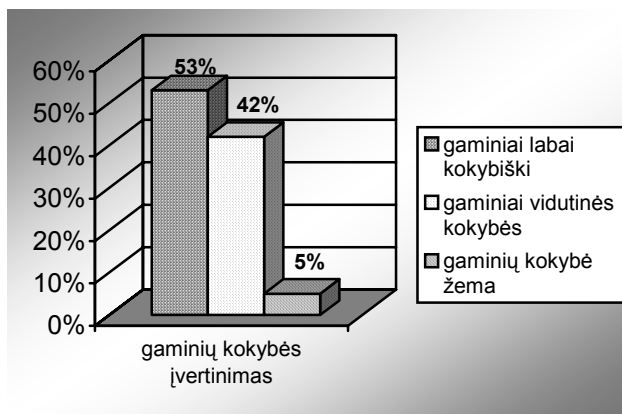
Tačiau tik 37 proc. respondentų pažymėjo kad žino apie bendrovę pakankamai, o 63 proc. pažymėjo, kad norėtų sužinoti daugiau. Apie gautus pasiūlymus produkcijos spausdinimui mūsų bendrovėje 69 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad pasiūlymų nėra gavę(žr.15 paveikslą). 27 proc. respondentų pažymėjo, kad pasiūlymų iš mūsų bendrovės yra gavę telefonu. 2 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad pasiūlymus iš mūsų bendrovės yra gavę elektroniniu paštu ir pas 2 proc. apklaustųjų su pasiūlymais buvo atvykęs mūsų atstovas.



15 pav. Pasiūlymai produkcijos gamybai mūsų bendrovėje

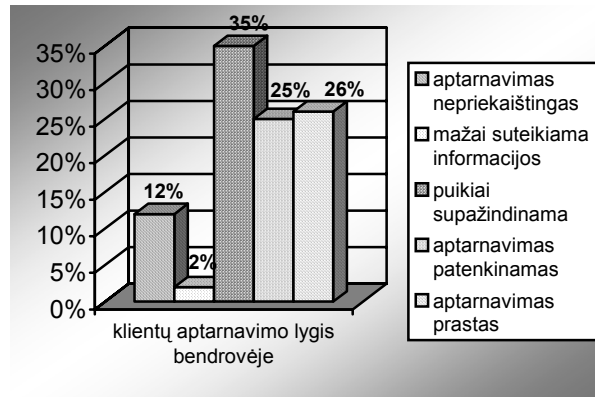
Net 93 proc. apklaustųjų domina bendrovės įsigytos technikos bei technologijos progreso galimybių naujovės, padedančios gerinti bendrovėje gaminamos produkcijos lygį bei spartinančios užsakymų įvykdymo terminus.

Bendrovėje gaminamos produkcijos kokybę 53 proc. apklaustųjų įvardino kaip labai kokybiškus (žr.16 paveikslą), kaip vidutinės kokybės įvardino 42 proc. apklaustųjų ir tik 5 proc. apklaustųjų gaminių kokybę įvertino kaip žemą. Į šiuos 5 proc. apklaustųjų neįeina nė vienas respondentas, kuris pažymėjo, kad naudojosi spaustuvės paslaugomis keletą kartų ir nuolat.



16 pav. Gaminių kokybės įvertinimas

Nuomonė apie klientų aptarnavimo lygį AB spaustuvėje “Titnagas” buvo pareikšta taip (žr.17 paveikslą): 35 proc. apklaustųjų pareiškė, kad klientas aptarnaujamas puikiai. Tačiau 26 proc. apklaustųjų pareiškė, kad požiūris į klientą nėra pakankamas. Čia buvo pažymėta, kad ne visada turima galimybių ar noro įvykdyti vartotojo pageidavimus, taip pat vyrauja nepatenkintų apklaustųjų nuomonė. Buvo pažymėta, kad būtų keičiamas bendrovės darbuotojų požiūris į klientą. 25 proc. apklaustųjų aptarnavimą įvertina tik patenkinamai. 12 proc. oponentų teigė, kad aptarnavimas nepriekaištingas. 2 proc. oponentų nepatenkinti per mažu kiekiu suteiktos informacijos apie jiems rūpimą gaminį. (žr.15 paveikslą)



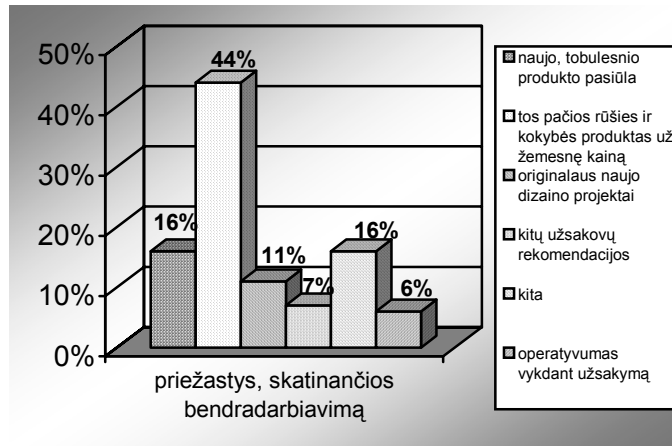
17 pav. Klientų aptarnavimo lygis bendrovėje

Respondentai apie bendrovės įsipareigojimų vykdymo tinkamumą pareiškė savo nuomonę:

78 proc. apklaustųjų teigė, kad bendrovė retai nuklysta nuo užsakymo įvykdymo sutartų terminų. 20 proc. apklaustųjų teigė, kad spaustuvė savo įsipareigojimų laikosi visada. Tik 2 proc. apklaustųjų teigė, kad spaustuvė nesilaiko sutartų produkcijos pagaminimo terminų.

Didžioji dalis respondentų (68 proc.) bendradarbiauja su trimis ir daugiau spaustuvių, 17 proc. apklaustųjų bendradarbiauja su dviem spaustuviomis ir tik 15 proc. apklaustųjų pažymėjo bendradarbiaujantys tik su viena spaustuve. Pagrindinius kriterijus pasirenkant spaustuve 59 proc. apklaustųjų įvardino kitų klientų rekomendacijas, produkcijos kokybę, bei produkto kainą. Tik 2 proc. apklaustųjų pareiškė, kad spaustuve jie renkasi pagal geografinį patrauklumą savo įmonės atžvilgiu bei darbų atlikimo operatyvumą, o 39 proc. apklaustųjų pareiškė, kad visi paminėti kriterijai jiems yra svarbūs.

Į klausimą, kas paskatintų pradėti bendradarbiavimą su mūsų bendrove, didžioji dalis respondentų (44 proc.) pasirinko tos pačios rūšies ir kokybės produktą už žemesnę kainą (žr. 18 paveikslą). 16 proc. apklaustųjų pasirinko naujo, tobulesnio produkto nei gaminamą kitur pasiūlą. Taip pat 16 proc. apklaustųjų nėra apsisprendę, kas juos paskatintų su įmone bendradarbiauti. 11 proc. apklaustųjų įsitikinę, kad juos patrauktų originalaus naujo dizaino projektai. 7 proc. apklaustųjų galimo bendradarbiavimo atsiradimą įvardino kitų užsakovų rekomendacijas. Likusiems 6 proc. apklaustųjų aktualus tik darbų atlikimo operatyvumas, nes dažnai užsakymai suderinami tik paskutinėmis valandomis prieš atsiimant gaminį.



18 pav. Priežastys, skatinančios bendradarbiavimą

Norint sužinoti, kurie kriterijai bendrovės veikloje svarbiausi ne tik bendrovės požiūriu, bet ir kuriems pats klientas skiria pirmenybę, buvo paruošti šeši teiginiai (žr. 19 paveikslą):

1. Klientų požiūris į bendrovės produkciją per pagamintus pavyzdžius, pagal kuriuos būtų galima spręsti ar bendrovė gali pasiūlyti reikiamos kokybės gaminius užsakovui pasiskirstė tokia tvarka:

- 62 proc. oponentų sutinka su faktu, kad pagal anksčiau atspausdintus produkcijos gaminių pavyzdžius galima spręsti apie būsimų gaminių kokybę.
- 22 proc. apklaustųjų mano, kad prieš tai pagamintos produkcijos pavyzdžiai visiškai neapsprendžia būsimos produkcijos pagaminimo kokybės.
- 16 proc. apklaustųjų šiuo klausimu nuomonės neturi.

2. Ar spaustuvės pasiūla turi būti orientuota į kiekvieną užsakovų segmentą pagal jam tinkamiausius kriterijus, apklaustieji pasiskirstė:

- 79 proc. apklaustųjų sutinka, kad užsakovų rinka turi būti segmentuojama.
- 11 proc. apklaustųjų mano, kad nepriklausomai nuo jokių kriterijų visiems segmentų atstovams sąlygos turi būti sudarytos vienodos.
- 11 proc. apklaustųjų šiuo klausimu nuomonės neturi.

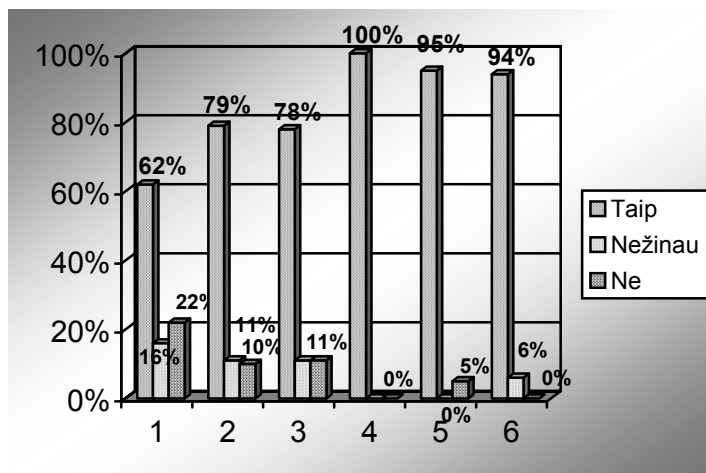
3. Apie siūlymą klientui tik gerų sprendimų, o apie galimus ir numatomus nukrypimus nuo reikalaujamo rezultato klientą perspėti prieš pasirašant gaminių sutartį:

- 78 proc. apklaustųjų sutinka,
- 11 proc. su šiuo teiginiu nesutinka,
- 11 proc. apklaustųjų šiuo klausimu nuomonės neturi.

4. Visi apklaustieji sutiko, kad priimant užsakymą iš kliento visuomet būtų pasiūlomos visos atsiradusios naujovės ir galimi nauji sprendimo būdai, galintys patobulinti produktą.

5. 95 proc. apklaustųjų po sutarties suderinimo tikisi gauti gaminių nepakitusių charakteristikų, kas buvo aprašyta sutartyje. 5 proc. apklaustųjų su šiuo teiginiu nesutinka.

6. 94 proc. apklaustųjų mano, kad į jų nusiskundimus turi būti reaguojama besąlygiškai, pašalinant problemos atsiradimo priežastį ir numatyti veiksmus, kurie šiems veiksams užkirstų kelią. 6 proc. apklaustųjų šiuo klausimu nuomonės neturi.



19 pav. Kriterijų svarbumas kliento atžvelgiu

Apklaustųjų nuomone didžiausią nepasitenkinimą 6 proc. respondentų šiandien mūsų spaustuvėje kelia per aukštos vaizduojamosios produkcijos kainos bei nestabili jų politika. 4 proc. apklaustųjų kaip didžiausią nepasitenkinimo veiksnių pažymėjo didelį biurokratizmą priimant užsakymus ir išduodant pagamintą produkciją. 2 proc. apklaustųjų pažymėjo nepakankamą darbuotojų kvalifikaciją bendrovėje.

Apibendrinus apklausos duomenis galima padaryti išvadas. Du trečdaliai apklaustųjų pažymėjo kad nė karto nėra gavę pasiūlymų dėl produkcijos spausdinimo AB spaustuvėje „Titnagas“. Taip pat beveik visi apklaustieji pažymėjo, kad juos domina ir bendrovės požiūris į diegiamas naujas technologijas, kurios gali pagerinti gaminamos produkcijos kokybę bei paspartinti produkto gamybos terminus. Šiuo metu bendrovės gaminama produkcija vertinama kaip kokybiška ir labai kokybiška, tačiau klientų aptarnavimas bendrovėje vertinamas tik vidutiniškai.

Klientui pasirenkant, su kuria spaustuve bendradarbiauti, pusė respondentų pirmiausia įvardija kitų klientų rekomendacijas, jų atsiliepimus apie bendrovę, po to pasirinkimą lemia gaminio kaina ir kokybė. Likusieji klientai vienodai svarbiai įvertino visus šiuos kriterijus. Todėl galima daryti dar vieną išvadą, kad klientui reikalinga ne tik gaminio kokybė, bet ir svarbus bendrovės požiūris į patį klientą.

Didžioji dalis respondentų nurodė pagrindinį veiksnių, stabdantį bendradarbiavimą su klientais,- per aukštą vaizduojamosios produkcijos gaminių kainą.

Galima teigti, kad klientai beveik visus iškeltus kriterijus pagal svarbumą bendrovę įvertina teigiamai, tačiau tas faktas, kad apie visą gaminių kokybę, kuriuos gamina bendrovė, galima spręsti iš reklaminių pavyzdinių bendrovės gaminių katalogų, nesutinka trečdalis apklaustųjų. Pagrindiniai nepasitenkinimą keliantys veiksniai bendrovėje išliko gaminių kaina bei nestabili jų

politika, nepasitenkinimas esamu bendrovėje dideliu dokumentų kiekiu priimant užsakymus ir išduodant produkciją.

3.5 AB spaustuvės „Titnagas“ SWOT analizė

Atlikus AB spaustuvės „Titnagas“ vidaus bei išorės tiriamųjų veiksnių analizę, galima atlikti ir SWOT analizę, kuri įvertina stipriąsias ir silpnąsias bendrovės veiklos sritis, galimybes ir grėsmes, ir palyginti ar bendrovės parengta marketingo strategija tiksliai įvertiną tuos veiksnius, kurie išryškėjo po gautų rezultatų surengtos vidaus ir išorės apklausos susistemintų duomenų.

5 lentelė

Stiprybės
<ul style="list-style-type: none">*Dominavimas rinkoje šiaurės ir šiaurės rytų Lietuvoje (pagal pardavimų apimtis AB spaustuvė „Titnagas“ paskutinius penkerius metus yra 5-oje vietoje Respublikos mastu).*Turi įsteigusi savo atstovybę Panevėžio mieste, kuri suteikia galimybę išplėsti rinką Aukštaitijos regione;* Aukšta gaminių kokybė, patenkinanti daugelio užsakovų poreikius.*Daug aukštos kvalifikacijos darbuotojų.* Daug nuolatinių klientų (laikraščių redakcijos, dizaino studijos...).*Kol kas nedidelė ilgamečių darbuotojų kaip strateginio kapitalo kaita bendrovėje.
Silpnybės
<ul style="list-style-type: none">*Bendrovės darbuotojai nedalyvauja strategijos sprendimų priėmime, nežino strateginių tikslų bei uždavinių.*Mažai klientų gauna pasiūlymų iš bendrovės.* Pastato aukštingumo apribojimai.* Intensyvi naujai priimtų darbuotojų kaita bendrovėje.*Visos bendrovės gaunamos žaliavos iš užsienio gamintojų, o tai mažina žaliavų savalaikio gavimo garantijas.* Pasyvus bendras požiūris į marketingo veiksmus bendrovėje.*Nėra strategijoje suformuluotos aiškios bendrovės misijos.*Nepilnai pagrįsti strategijos tikslai ir uždaviniai.*Pasenusių spaudos įrenginių technologinių operacijų galimybių nepakankamumas.*Bendrovėje neveikia racionalizacinių pasiūlymų sistema.

Galimybės
* Naujos rinkos ir segmentai – tinkamai pradant vykdyti strateginę marketingo veiksmų politiką. * Galimybė suformuoti tinkamesnę įmonės įvaizdį konkurencinėje aplinkoje, atsižvelgiant į klientų poreikius. * Galimybė gauti paramą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų.

Grėsmės
* Naujų potencialių konkurentų atsiradimas. * Per didelė priklausomybė nuo užsienio žaliavų tiekėjų. * Per didelė gamybinė priklausomybė nuo vieno technologinio įrenginio. * Greitai mažėjantys medienos celiuliozės gamybos pasaulyje išteklių. * Popieriaus žaliavos kainų kilimas.

Atlikus AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos plano analizę, išanalizavus vidaus ir išorės apklausos anketų duomenis, papildomai įvertinus ir peržiūrėjus bendrovės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, pagal gautus rezultatus galima papildyti esamą bendrovės marketingo strategiją, kuri turėtų būti bet kurios pramonės įmonės veiklos pagrindas, kuriuo būtų remiamasi siekiant strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

3.6 AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo strategijos tobulinimas

Kadangi bendrovės strategijos plane įvardijama kaip paslaugos teikimas užsakovui, o apklausos metu keli darbuotojai pareiškė žinantys bendrovės misiją ir ją įvardino: laiku ir kokybiškai aptarnauti užsakovą, todėl perfrazavus natūraliai iškilusią bendrovės misijos mintį galima suformuluoti bendrovės misiją: tinkamai, reikiamu laiku tenkinti užsakovų poreikius pateikiant jiems tik kokybišką produktą.

Ši misija galėtų skambėti ir kitaip, tačiau misija yra tuomet tinkamiausia, kai ji natūraliai iškeliamą pačios bendrovės darbuotojų. Todėl šiuo atveju sukurta misija turėtų būti tinkama, nes čia išreiškiamas bendrovės egzistavimo tikslas (tenkinti užsakovų poreikius), išreiškiantis bendrovės gyvavimo prasmę, bei kiti papildomi tikslai (tinkamai ir reikiamu laiku tai pagal vartotojo reikalavimus, o kokybiškai - tai pagal keliamus kokybės reikalavimus kiekvienam produktui), padedantys siekti pagrindinio tikslo.

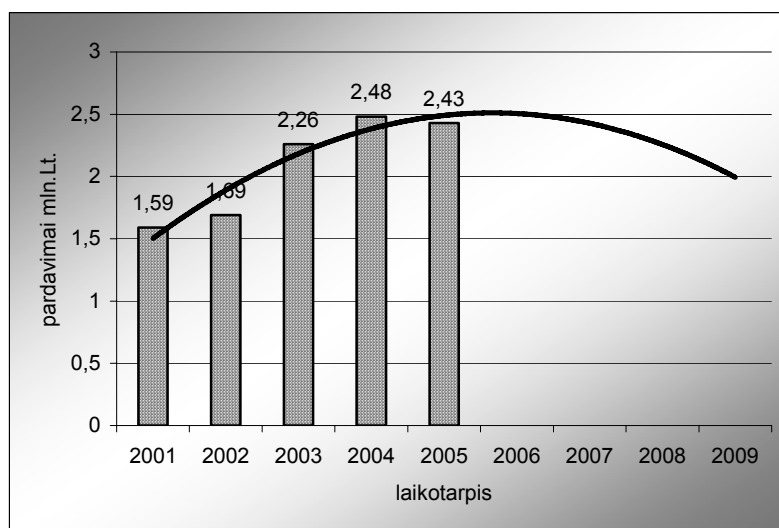
Situacijos analizės tobulinti nereikia ji aprašyta tinkamai, aiškiai išdėstomas pajamų šaltinis bei jo lyginamojo svorio įvertinimas bendrovės apyvartoje. Pakankamai išanalizuotos ir visos įmonės veiklos kryptys. Tinkamai įvertinamas pajamų dydis už praėjusį laikotarpį, pagal kurį atliekamos prognozės ateinančiam laikotarpiui, tinkamai segmentuojami vartotojai pagal vertinamąją vartotojų bei produktų grupes. Tačiau produkcijos pardavimų prognozės atliktos remiantis vadovų patirtimi, lyginant su ankstesniais laikotarpiais. Laikraštinės produkcijos pardavimų neprogozuosime, nes čia svyravimas didelis nevyksta. Užsakovai nuolatiniai ir laikraščių tiražai pakankamai stabilūs, o pardavimų kaitą labiausiai lemia kintanti žaliavų kaina. Todėl prognozę atliksime vaizduojamajai ir kitai produkcijai.

AB spaustuvės „Titnagas“ vaizduojamosios ir kitos produkcijos pardavimai 2001-2005 metais

6 lentelė

Laikotarpis	2001m	2002m	2003m	2004m	2005m
Pardavimai, mln.Lt	1,59	1,69	2,26	2,48	2,43

Turime penkių ataskaitinių laikotarpių pardavimus. Vaizduojamosios ir kitos produkcijos prognozavimą atliksime trendo funkcijos metodu. Excel programa sudaroma trendo funkciją (žr.20 paveikslą), atskleidžianti bendrovės ateities laikotarpių pardavimų prognozę ir gauti rezultatai palyginami su įvardintais strategijoje.



20 pav. Prognozė pagal trendo funkciją

Trendo funkcija: $y = -0,0464x^2 + 0,5256x + 1,024$

$R^2 = 0,9061$ (determinacijos koeficientas)

y- pardavimai n- taisiais metais, mln Lt.

x- pardavimų laikotarpis

Apskaičiavus trendo funkcijos reikšmes, gausime pardavimų didžius planuojamam laikotarpiui.

Trendo funkcijos pagalba gaunami tokie pardavimų rodikliai 2006-2009 metais. Planuojamam laikotarpiui nekeičiant strategijos veiksnių ir taikant tą pačią taktiką vaizduojamosios ir kitos produkcijos pardavimai turėtų pasiskirstyti tokia tvarka:

2006 m. šie pardavimai turėtų būti 2,51mln.Lt, pagal strateginį planą turėtų būti 2,63mln.Lt.

2007 m. šie pardavimai turėtų būti 2,43mln.Lt, pagal strateginį planą turėtų būti 2,68mln.Lt.

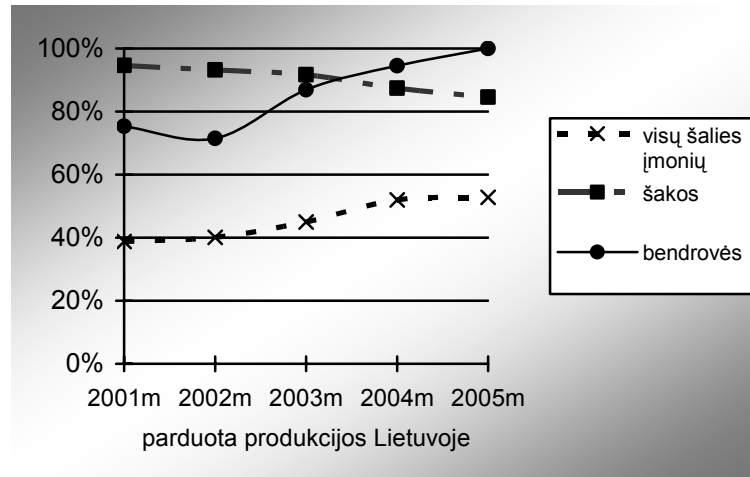
2008 m. šie pardavimai turėtų būti 2,26mln.Lt, pagal strateginį planą turėtų būti 3,08mln.Lt.

2009 m. šie pardavimai turėtų būti 1,20mln.Lt, pagal strateginį planą turėtų būti 3,41mln.Lt.

Šio skaičiavimo duomenys yra prognozuojami neįvertinant galimų gamybinių įrenginių pasikeitimo. Tai būtų galima padaryti turint esamus pajėgumus juos palyginus su būsimais renovuotais pajėgumais. Kadangi strateginiame plane nėra jų įvertinimo prognozuoti apie gamybos apimčių padidėjimą nėra pagrįstų duomenų, todėl finansine išraiška jų įvertinti nėra galimybės.

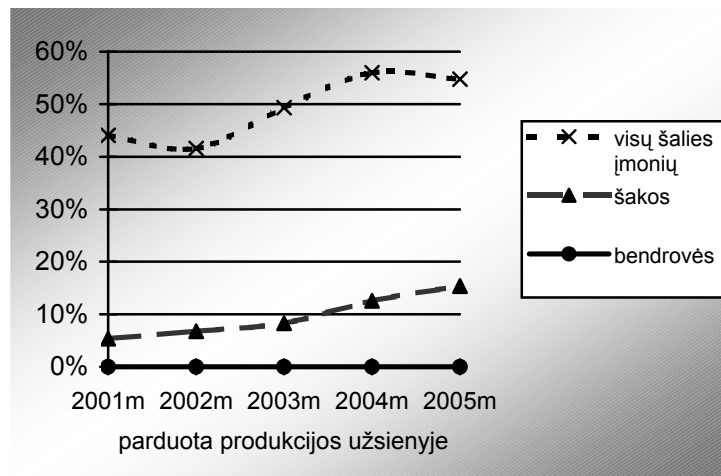
Makroaplinkos analizėje aprašomi pagrindiniai bendrovės konkurentai, kurie suskirstyti pagal bendrovės gaunamų pajamų lyginamojo svorio skirstymo rodiklius. Esami konkurentai tik išvardijami pagal jų geografinę padėtį bei paslaugos teikimo profilius, analogiškus mūsų bendrovei. Tačiau nėra konkurentų techninių bei technologinių galimybių įvertinimo, nėra konkurentų tiekiamų paslaugų kainų analizės, nėra jokių lyginamųjų rodiklių su mūsų spaustuve, kurie nors iš dalies leistų įvertinti pagrindinius bendrovės konkurentus. Konkurentų pradiniam įvertinimui reikėtų išanalizuoti konkurentų paslaugų kainų lygį palyginant su mūsų įmonės kainų lygiu bei įvertinti konkurentų privalumus, dėl kurių mūsų bendrovė gali prarasti dalį esamų klientų. Tai dalis galimų duomenų, kuriuos turint galima iš dalies vertinti konkurentų veiklą.

Ekonominės aplinkos veiksniai turėtų būti analizuojami juos siejant su ekonominių rodiklių veiksnių kaita. Čia galima panaudoti ir statistikos departamento duomenis (žr.21 paveikslą), visų įmonių Respublikos mastu ekonominius rodiklius, poligrafijos įmonių grupės ekonominius rodiklius atitinkamo laikotarpio, bei mūsų bendrovės rodikliais to paties laikotarpio taip įvertinant ekonominę aplinką bendrovės, šakos ir šalies mastu.



21 pav. ekonominės aplinkos rodikliai

Lietuvos statistikos departamento duomenys: 2006 m. (išskyrus bendrovės duomenis)



22 pav. Ekonominės aplinkos rodikliai

Lietuvos statistikos departamento duomenys: 2006 m. (išskyrus bendrovės duomenis)

Pagal (žr.21 paveikslą) paveikslo duomenis galima teigti, kad bendrovės pardavimai Lietuvoje per pastaruosius penkerius metus didėja, bet didėjimas beveik lygiagrečius visų šalies įmonių pardavimų didėjimui. Šį faktą sąlygoja kylanti šalies ekonomika. Tačiau poligrafijos šakos veiklos rodikliai rodo kitokią padėtį. Čia jau matomas Lietuvos rinkos prisotinimo veiksnys, kurį lemia (žr. 2 lentelę) kylantis poligrafijos įmonių skaičius Lietuvoje bei poligrafijos įmonių technologinės įrangos spartus vystymosi progresas. Tai patvirtina ir (žr.22 paveikslą) paveikslo duomenys, kur matomas ryškus produkcijos pardavimo šuolis poligrafijos šakoje užsienio rinkoje. Ypač šie pardavimai įgauna pagreitį nuo 2003 metų. Tačiau mūsų bendrovės rodikliai iki 2005 metų dar lygūs nuliui. Tai patvirtina faktą, kad bendrovėje prastai planuojamas marketingas ir nevykdoma rinkos analizė. Pagal šį rodiklį galima spręsti, kad bendrovė iki 2006 metų dirbo tik Lietuvos rinkoje, tačiau

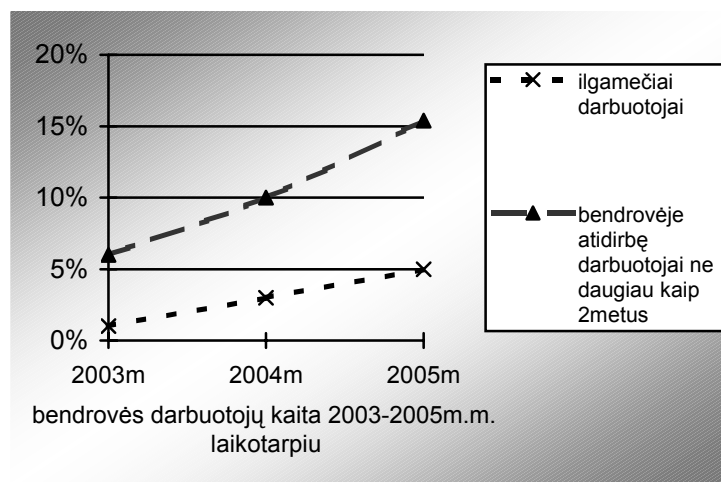
strateginiame plane jau matomas šio poveikio rezultatas. Akcentuojama, kad tik mažinant kainas galima pritraukti naujų klientų, tačiau neužsimenama apie naujas rinkas, nes nėra analizuojami bendri rinkos kitimo rodikliai, kaip veiksniai, galintys duoti papildomas pajamas, nors pagal statistikos duomenis matyti, kad konkurentai šį veiksni savinasi pakankamai sparčiai, o ypač jis padidėjo po įstojimo į Europos Sąjungą. Šio veiksnio neįvertinus dabar, vėliau tai padaryti bus žymiai sudėtingiau, nes identišką kokybę gali pasiūlyti ir kitos naujosios Europos Sąjungos šalys. Todėl vėliau Europos ir pasaulinėje rinkoje įteisinti savo vardą taps dar sunkiau.

Teisinė aplinka strategijos plane apibrėžiama per prekės palydinčių dokumentų spausdinimo leidimo pokyčius, tiesiogiai įtakojančius mūsų bendrovę. Tai teisingas požymis, tačiau tai ne vienintelis teisinės aplinkos pokytis, galintis lemti bendrovės veiklos apribojimus. Pakankamai nemažai yra ir kitų teisinių pokyčių ne tik palydinčiuose dokumentuose. Po įstojimo į Europos Sąjungą ir pradėdant produkcijos gamybą kitoms šalims teisinę aplinką reikia susieti ir su Europos bendrijos spausdinimo reikalavimais ir įvertinti jų teisinius apribojimus, taip pat paliesti atsiradusius papildomus reikalavimus produkto eksportui bei apibrėžti šalies vidaus teisinius pokyčius spausdinimo reikalavimams, tiesiogiai susijusius su poligrafijos pramone bei jų įtaką šiai veiklai.

Technologinė aplinka strategijos plane įvardijama kaip vienos rūšies produkcijos gaminių mažėjimas dėl technologinių faktorių gamybos paklausai. Šis rodiklis turi būti įvertinamas pagal atitinkamų laikotarpių duomenis tos rūšies gaminiams, nes tik turint duomenis galima teigti apie produkcijos gaminių paklausos mažėjimą. Tačiau vertinant technologinę aplinką reikėtų įvertinti ir turimos įrangos technologines galimybes bei galimą jų panaudojimo spektrą. Įrangos renovacijai skirti nedideles lėšas lyginant su naujos įrangos pirkimu ir taip pasiekti maksimaliai didelį efektą. Vienas iš veikiančių pavyzdžių galėtų būti “Grafijos” spaudos įmonių grupė, kuri modernizavo savo turimas spaudos mašinas. Rotacinė spaudos mašina dabar jau gali vienu metu atlikti daug papildomų funkcijų gamybos metu: - atsirado galimybė spausdinant produkciją tuo pat metu ją sunumeruoti, reikiamose spaudos gaminių vietose iškirsti norimas detales, popierių supjaustyti norimais formatais ir atlikti kitas papildomas operacijas. Šis pavyzdys tik vienas. Pagal išvardintas modernizacijos funkcijas pasireiškia didžiulė ekonomija: vietoj anksčiau reikalingų kelių įrengimų atskiroms operacijoms atlikti dabar pakanka tik vieno, taip pat operacijoms atlikti buvo reikalingi keli darbuotojai, po renovacijos visas operacijas valdo vienas darbuotojas, laiko atžvilgiu procesas sutrumpėja tiek kartų, kiek papildomų operacijų jame atsiranda įvertinant tų operacijų laiką, reikalingą joms atlikti kiekvieną operaciją atskirai. Todėl pagaminto produkto savikaina sumažėja tiek procentų, kiek kainuoja visų papildomų operacijų atlikimas, įskaitant toms operacijoms atlikti reikalingus įrengimus, bei jų amortizacines ir kitas išlaidas. Tai tik vienas iš galimų turimos technologinės aplinkos pokyčių su minimaliu investavimu į įrangos modernizavimą pasiekti maksimalų technologinį šuolį. Modernizuoti galima ir kitą bendrovėje naudojamą įrangą. Įrenginių

modernizacijas atlieka patys įrenginių gamintojai, todėl juos modernizavus poligrafinių įrenginių gamintojai užtikrina ir modernizacijos efektyvumą. "Grafijos" spaudos įmonių grupės rotacinės spaudos mašinos modernizaciją atliko Vokietijos rotacinių spaudos mašinų gamintojas „Giebeler“. Todėl vertėtų peržiūrėti bendrovės gamybos įrangos specifiką, įvertinti galimą įrangos modernizacijos efektyvumą visos bendrovėje naudojamos įrangos atžvilgiu.

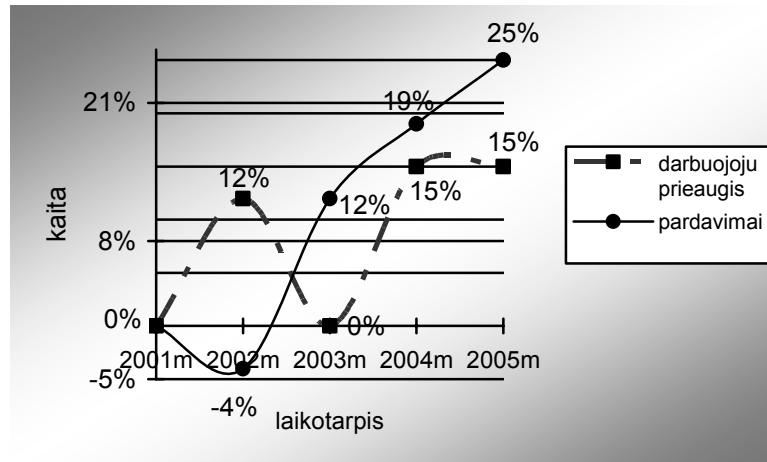
Kadangi bendrovės demografinė bei kultūrinė aplinka strategijos plane buvo vertinama kaip valstybės sporto ar kultūros renginiai, kaimo turizmas bei reklaminiai leidiniai, skirti poilsiui, todėl pagal turimus bendrovės darbuotojų kaitos rodiklius reikia įvertinti demografinę padėtį bendrovėje per 2003-2005metus bei įvertinti darbuotojų skaičiaus didėjimo veiksnio įtaką bendrovės pardavimo rodikliams. Išskirta bendrovės demografinė aplinka, bei pateikti pagrindiniai šios aplinkos kriterijai.



23 pav. Bendrovės demografinės aplinkos rodikliai

Kaip matome (žr.23 paveikslą), demografinė padėtis bendrovėje blogėja. Bendrovę palieka ne tik nauji nepatyrę darbuotojai, tačiau šie rodikliai tiesiogiai veikia ir ilgamečius bendrovės darbuotojus, kurie yra įmonės vienas iš svarbiausių strateginių veiksnių. Naujų darbuotojų kaitos rodiklis didesnis tris kartus nei ilgamečių darbuotojų. Nereaguojant ir nedarant pokyčių demografinio veiksnio valdymui išaiškėja, kad bendrovė gali netekti savo vieno iš svarbiausių strateginio potencialo. Ateityje galima tikėtis rimtų pasekmių gamybos kokybės rodikliams nes, kaip matoma, darbuotojų kaita smarkiai didėja.

24pav. įvertinta, kaip darbuotojų skaičiaus padidėjimas tiesiogiai įtakoja bendrovės produkcijos pardavimų kaitą 2001-2005 m:



24 pav. Darbuotojų pokyčio įtaka pardavimo rodikliams

Pagal grafiką (žr.24 paveikslą), matyti pardavimų kaita nuo darbuotojų skaičiaus padidinimo. Matosi, kad darbo jėgos skaičiaus didinimas jau nebėra efektyvus veiksnys produkcijos gamybos apimčių didinimui ir ypač po 2003 metų, kai darbuotojų skaičius buvo padidintas iki 15 proc., bendrovės pardavimų rodikliai žymiai sumenko. Matyti, kaip darbuotojų skaičių 2003 metais sumažinus iki 2001 metų skaičiaus pardavimai padidėjo 12 proc. o, kai darbuotojų skaičius buvo padidintas iki 15 proc., pardavimų apimtys pakilo tik 7 proc.. Tai rodo, kad pereita riba, kuomet kiekvienas papildomai priimtas darbuotojas teikia vis mažesnę gaminamo ribinio produkto naudingumą. Todėl bendrovė turi rūpintis produkcijos maksimizavimu ne investuojant į darbo jėgą, o į kapitalą, t.y. naujus technologinius įrenginius bei sprendimus, leidžiančius sumažinti gaminamos produkcijos savikainą ir padidinti produkcijos gamybos apimtis.

Išaiškinti bendrovės kultūrinę aplinką padeda vidaus apklausos anketos duomenys. Pagal darbuotojų pareikštą nuomonę, bendrovės kultūrinėje aplinkoje nėra nuoširdaus ir atviro bendravimo, savitarpio parama minimali. Bendrovės kultūrinę aplinką 72 proc. darbuotojų vertina labai prastai. Jie nurodo esminį kriterijų - vadovų rėmimąsi tik savo nuomone, nepaisant darbuotojų. Todėl kultūrinės aplinkos veiksniai reikia keisti nedelsiant, kad tarp bendrovės darbuotojų atsirastų atviras bendravimas, savitarpio parama ir pagarba. Daugiau atsižvelgti į darbuotojų nuomonę. Reikia stengtis bendrovės kultūrinę aplinką pakeisti taip, kad visų rangų bendrovės darbuotojai pasitikėtų vieni kitais ir vertintų vieni kitus.

Spaustuvės galimybių analizėje privalumai pateikiami kaip įmonės techninės galimybės bei spaustuvės pajėgumas, jos geografinis patrauklumas šiaurės rytų Lietuvoje bei bendrovės atstovybė Aukštaitijos regione, apibūdinama bendrovės darbuotojų kvalifikacija bei jų ilgametė darbo patirtis. Vienas iš privalumų, kurį reikėtų įtraukti, - tai daug nuolatinių klientų (laikraščių redakcijos, dizaino studijos). Po klientų apklausos išryškėjo privalumas - aukšta gaminių kokybė, patenkinanti daugelio užsakovų poreikius. Kol kas nedidelė ilgamečių darbuotojų kaip strateginio kapitalo kaita bendrovėje.

Spaustuvės trūkumais įvardijami tik bendrovės technologinės įrangos moralinis bei techninis susidėvėjimas. Ne mažiau svarbūs trūkumai yra ir visų žaliavų ir medžiagų pirkimas iš užsienio gamintojų, nes tai neleidžia visuomet užtikrinti savalaikio žaliavų pristatymo. Tačiau atlikus anketines apklausas išryškėjo ir kiti ne mažiau svarbūs trūkumai: bendrovės darbuotojai nedalyvauja strategijos sprendimų priėmime, nežino strateginių tikslų bei uždavinių, tik maža dalis klientų teigiamai reaguoja pasiūlymų iš bendrovės, intensyvi naujai priimtų darbuotojų kaita bendrovėje, pasyvus bendras požiūris į marketingo veiksmus bendrovėje, neaiški bendrovės misija, nepilnai pagrįsti marketingo strategijos tikslai ir uždaviniai.

Spaustuvės grėsmėmis įvardijama techniniai gedimai, galintys iššaukti bendrovei didelius finansinius nuostolius. Prie grėsmių galima priskirti ir naujų potencialių konkurentų atsiradimas regione, bei žaliavų bei medžiagų kainų didėjimas dėl ribotų išteklių bei visų žaliavų importo. Bendrovės strateginiuose tiksluose bei uždaviniuose apibrėžtas laikotarpis įvardintam tikslui pasiekti bei jo priežastys.

Tačiau tikslai bei uždaviniai turėtų būti formuluojami įvertinant jų tinkamumą kiekybiniais bei kokybiniais rodikliais, pagal kuriuos galima paskaičiuoti technologijos ar įrenginio atsiperkamumo laikotarpį bei galimus pasikeitimus, lyginant turimos įrangos technines charakteristikas bei technologinę gamybos savikainą su norimos naujai įsigyti įrangos charakteristikomis.

Neturint atskaitos duomenų negalima įvertinti produkcijos savikainos sumažėjimo, tenkinančio užsakovo lūkesčius ir tuo pat metu padengiant naujosios įrangos išsimokėjimo bei amortizacines išlaidas. Todėl bendrovės strateginiai tikslai ir uždaviniai turi būti grindžiami konkrečiais rodikliais, paskaičiuotais planuojamų rodiklių pagerėjimą įvykdžius vieną ar kitą strateginį tikslą bei uždavinį. Po kiekvieno užsibrėžto tikslo gauti nauji rodikliai nuolatos turi būti analizuojami ir lyginami su planuojamais, esant neatitikimams priimami koregavimo veiksmai lemiantys tolimesnių tikslų vykdymą.

Atlikta analizė vieno iš artimiausiai pasirinktų bendrovės strateginių tikslų pasirinkimo tinkamumo pagal esamų įrengimų techninių charakteristikų duomenis, įvertinant su jais susijusius alternatyvos strateginius tikslus. Artimiausiu laiku planuojama įsigyti parinkimo-segimo-pjovimo liniją. Šios planuojamos įsigyti linijos efektyvumas pagal gaminamos produkcijos kiekį tūkst.vnt./h yra 7 tūkst. Skaičiavimui panaudokime mažesnę pajėgumą 6 tūkst.vnt/h. Ši linija yra taikoma knygų, žurnalų bei reklaminių segamų katalogų gamybai. Buvo paskaičiuota tokios mašinos efektyvumas bendrovėje naudojamos įrangos atžvilgiu. Šiuo metu tokio tipo gaminiamis spausdinti naudojama penkiaspalvė lapinė spaudos mašina. Šios mašinos vidutinis greitis spausdinant žurnalinės produkcijos gaminius yra vidutiniškai 8-10 tūkst.vnt./h atspaudų. Šiuo metu dažniausiai prekyboje parduodami žurnalai yra A4 formato, o puslapių skaičius vidutiniškai 32-88 psl. Įvertinus turimos

lapinės spaudos mašinos spaudos laiką ir apimtis, galima palyginti ją su žurnalų spaudai pritaikytą rotacine-žurnaline spaudos mašina. Paskaičiavus abiejų mašinų technines galimybes įvertinta, ar šiuo metu turima spaudos įranga galės užtikrinti nors minimaliai tinkamai panaudoti planuojamą įsigyti įrangą, kad ji dirbs nenuostolingai. Paimta pavyzdžiu, rinkoje šiuo metu populiariausių segtų žurnalų ir katalogų puslapių skaičių (žr.5 lentelę).

Bendrovės strateginio tikslo pasirinkimo tinkamumo analizė

7 lentelė

Žurnalo arba katalogo puslapių skaičius įskaitant viršelio puslapius	6000egzempliorių žurnalo tiražo spausdinimo laikas		Parinkimo-segimo-apipjovimo įrenginio darbo laikas 6000 egzempliorių (h)
	Kai spauda atliekama lapine spaudos mašina(h)	Kai spauda atliekama rotacine-žurnaline spaudos mašina(h)	
1	2	3	4
8	1,2	-	1
16	2,4	0,06	1
24	3,6	0,09	1
32	4,8	0,12	1
40	6	0,15	1
48	7,2	0,18	1
56	8,4	0,21	1
64	9,6	0,24	1
72	10,8	0,27	1
80	12	0,30	1
88	13,2	0,17	1

Naujos parinkimo-segimo-apipjovimo linijos techniniai duomenis parodo turimos lapinės spaudos mašinos efektyvumą. Gauti tokie rezultatai: norint pasiekti vidutinį parinkimo-segimo-apipjovimo linijos efektyvumą, lapinės spaudos mašina turi spausdinti ne didesnės puslapių apimties leidinius, kaip nurodyta pilkoje zonoje (žr.7 lentelę), o tai reiškia, jei žurnalo puslapių skaičius bus 40 psl.t.y. 5 spaudos lankai ar daugiau šiuo metu rinkoje esamų žurnalų puslapių apimties, lapinė spaudos mašina turi spausdinti šį tiražą 6 valandos, kurį po to parinkimo-segimo-apipjovimo linija apdoroja per 1valandą, o likusias 5 valandas mašina laukia kitų gaminių nenaudojama. Pažiūrėjus į tą nišą, kuri dabar aptarnauja pagrindinę Lietuvos žurnalų rinką, matoma, kad nauja mašina lauks 1 valandos darbo vidutiniškai po vieną darbo pamainą ir daugiau. Naują liniją suderinus su rotacine-žurnaline spaudos mašina ekonominis efektas akivaizdus, bet strategijos plane žurnalinės-rotacinės spaudos mašinos pirkimas nenumatytas dar iki 2009 metų, o tai rodo, kad ši investicija nebus vykdoma, dėl to investavus į parinkimo-segimo-apipjovimo liniją padidėja ne pelno, o nuostolio tikimybė, nes neatlikus rinkos analizės negalima prognozuoti, kokia galima alternatyvinė rinkos paklausa turint naują įrangą ir kokie alternatyvūs produkcijos kaštai, todėl prieš investuojant į šį įrenginį turi būti išanalizuota rinka, kurioje bus planuojamas jos išplėtimas ir kokiomis sąlygomis

galimas naujų klientų pritraukimas, gal tiesiog šios investicijos net nesugebės savo būsimais kaštais patenkinti klientų esamus ir būsimus poreikius. Tokių duomenų neturint ši strateginį tikslą būtina peržiūrėti ir įvertinti jo galimas pasekmes bendrovei. Matoma, kad neįvertinus turimos įrangos pajėgumų, bandyti prognozuoti įrangos įsigijimo tinkamumą yra per daug rizikinga, nes planuojamas bet kuris strateginis tikslas ir uždavinys, turi būti pamatuotas ir priderintas prie esamų, arba nusprendus pakeisti technologinio proceso apimtis, turi būti suplanuotos ir kitos, reikiamos šiam procesui įgyvendinti įrangos įsigijimas. Nepasvėrus bendrovės galimybių matais strateginių sprendimų galimos sunkios pasekmės visai bendrovės veiklai.

Atlikus bendrovės ekonominės aplinkos įvertinimą remiantis statistikos departamento duomenimis, matoma, kad vienas iš svarbesnių strateginių tikslų šiuo metu tapo bendrovei atrasti eksporto rinkos nišą, kurią poligrafijos šakos konkurentai jau atrado prieš keletą metų ir eksponentiškai ją plėtoja toliau. Todėl pirmiausia reikia peržiūrėti veiklos biudžeto plano prioritetus, svarbiausią dėmesį skirti rinkos tyrimams bei naujų nišų ieškojimui ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų. Tai jau seniai ir sėkmingai plėtoja poligrafijos pramonės lyderiai taip didindami pardavimų apimtis bei pelnus, ką puikiai atspindi analizė (žr.22 paveikslą). Reikia paruošti planą, pagal kurį bus parinkti alternatyvūs klientai bei esami suskirstomi į segmentus, paruošti kalendorinį grafiką, pagal kurį pasirinktais laikotarpiais išsiųsti informacinius leidinius apie bendrovės veiklą bei aktualius duomenis, pasirinktam klientų segmentui atitinkamu laikotarpiu teikti informaciją su pasiūlymais produkcijos gamybai, taip pat nustatytam laikotarpiui pasibaigus atlikti pasirinktų tikslų efektyvumo analizę. Jei rezultatai nepatenkina lūkesčių, galimi tobulinimo veiksniai tol, kol laukiamas rezultatas pasiekiamas. Tačiau visi planuojami rezultatai turi atsispindėti skaitine išraiška ir lyginamąja verte, kitu atveju veiklos veiksmas yra nevaldomi, o strategija bevertė. Bet kuri pasirinkta strategija yra tinkama tik tuomet, kai ji yra tinkamai paruošta ir kryptingai orientuota. Strategijos užsibrėžti tikslai bei laukiami veiklos rodikliai yra pasiekiami juos pamatuojant vertinės išraiškos matais bei lyginant su užsibrėžtais, įvykdant su mažiausiu atotrūkiu. Taip pat jie turi būti kontroliuojami visą strategijos gyvavimo laikotarpį. Strategijos parinkimo būdas nėra svarbus. Svarbiausia, kad strategija būtų įgyvendinama tinkamai ir pateisintų bendrovės lūkesčius visą jos naudojimo laiką.

3.6.1 Rinkos segmentavimo bei tikslinės rinkos pasirinkimo strategijos

Rinkos segmentavimas – tai bendrovės produkcijos realizacijos pagal gaminių gamybos srautus, gamybos rūšis arba keletą rinkų, kuriose bendrovė tikisi realizuoti savo produkciją, pasirinkimas. Tai svarbus rodiklis bendrovės požiūriu, nes bendrovė sprendžia, kam ji spausdins, kas bus jos klientai, su kuo bendradarbiaus.

AB spaustuvė „Titnagas“ naudoja diferencijuotą marketingą. Bendrovė pasirinkusi tris segmentus, todėl strategijos plane marketingo kompleksas ruoštas laikraštinei produkcijai, antram segmentui priskiriama etikečių gamyba, o trečiam - vaizduojamoji produkcija.

Bendrovė visiems segmentams gamina skirtingas prekes, todėl ji yra parinkusi vieną didelį segmentą, kuriam priskirta visa laikraščių produkcija. Su redakcijomis sudaromos metinės sutartys, visų šio segmento produktų gamybai naudojamos tos pačios medžiagos ir žaliavos bei produktas perkamas visus metus, nekeičiant jo technologinių charakteristikų. Todėl bendrovė užsitikrinta, kad klientai nuolat perka šio segmento prekes, taip garantuodami bendrovei pakankamai didelį pelną.

Antrąjį segmentą sudaro etiketės. Šio segmento grupės vartotojai sudaro ilgalaikes sutartis, tačiau nėra jokių garantijų, kiek kartų jie spausdinsis produkciją. Šio segmento gaminiams jau gali būti taikomos skirtingos medžiagos, čia galimi ir skirtingi gaminių formatai, todėl šiam segmentui taikoma skirtinga gaminių kainos specifika. Technologiniu požiūriu proceso skirtumai nedideli, bet atsiranda skirtumas medžiagų ir žaliavų dėl gaminio išmatavimų. Todėl šio segmento produkcija jau nėra tokia pelninga kaip laikraščių spausdinimo.

Trečiajam segmentui priskiriami gaminiai visiškai skirtingi, todėl ir įvardijama abstrakčiai vaizduojamoji produkcija, kuriai priklauso: plakatai, reklaminiai leidiniai, bukletai, knygos, žurnalai, blankai, vizitinės kortelės ir kt. Šio segmento gaminių grupę būtų galima smulkinti į 10 ir daugiau, o sutartys čia pasirašomos vienkartinės. Medžiagų taikymas čia dar įvairesnis nei etikečių gamybos segmente, todėl kainų skirtumas taip pat gali būti įvairus. Iš šio segmento, kaip ir iš etikečių spausdinimo bendrovės, pajamos yra ženkliai mažesnės nei iš laikraštinės produkcijos segmento, nes juose nėra garantuotų nuolatinių gaminių, ką gauna bendrovė iš laikraštinės produkcijos segmento.

AB spaustuvė „Titnagas“ rinką segmentuoja pagal organizacinę charakteristiką - geografinę padėtį bei pagal klientų spausdinamų produktų užsakymo dažnumą, patikimumą, nuolatinį bendradarbiavimą ir panašius kriterijus. Didžioji dalis AB spaustuvės „Titnagas“ produkcijos pirkėjai – dažniausiai ne galutiniai vartotojai, o laikraščių redakcijos, dizaino ir reklamos studijos, todėl sandoriai dažniausiai sudaromi su geografiškai patogiausiais ir patikimais verslo partneriais.

Pagal bendrovės veiklos rodiklius bei stambiausio rinkos segmento išskyrimą pagrindine tiksline rinka laikoma laikraštinės produkcijos spaudos rinka, kurioje bendrovės spausdinami laikraščiai turi atitinkamą paklausą Lietuvos mastu. Bendrovės apsidraudimui nuo galimos ekonominės klientų mokumo krizės yra nustatomos maksimaliai leidžiamos įsiskolinimo sumos su atitinkamais jų mokėjimo atidėjimo laikotarpiais, kuriuos viršijus spausdinimas nutraukiamas. Be to, tai yra toks rinkos segmentas, kuriame spaudinių paklausa yra didžiausia bei patikimiausia.

Bendrovė šiuo metu pati aktyviai nedalyvauja rinkų pasirinkimo srityje. Didžioji dalis šiuo metu esamų klientų spaustuvę pasirinko patys, nes AB spaustuvė „Titnagas“ gamina pakankamai aukštos kokybės gaminius.

AB spaustuvėje „Titnagas“ spausdinasi beveik visi miesto ir rajono laikraščiai. Taip pat dėl tinkamos kainos ir mažesnių kaštų nei kitose Lietuvos spaustuvėse laikraščius spausdinasi „Lietuvos žinios“, „Vilniaus žinios“, „Gimtasis Rokiškis“, Trakų „Galvė“, Biržų „Šiaurės rytai“, „Kalvotoji Žemaitija“, „Panevėžio kontaktas“, „Panevėžio balsas“, „Santarvė“, „Šilalės artojas“, „Lietuvos sveikata“, „Aukštaitijos verslo balsas“, „Mokyklos frontas“, „Savas“, „Švyturys“, „Alio, Raseiniai“ bei kiti. Per pastaruosius penkis metus AB spaustuvės „Titnagas“ tikslinė rinka nepasikeitė, nepaisant to, kad poligrafijos šakos pardavimai užsienio rinkoje išaugo 15,4 proc..

AB spaustuvė „Titnagas“, kaip ir kitos poligrafijos įmonės, turėtų įvertinti visų užsienio šalių rinkos teikiamus privalumus ir, pasinaudojus jais, plėsti geografinę rinką.

Privalumai:

- Lietuvoje poligrafijos gamybos technologijos plėtojamos neatsilikant nuo vakarų Europoje plėtojamų poligrafijos technologijų.
- Lietuvos spaustuvėms savo produkciją gali siūlyti patrauklesnėmis kainomis, nei vakarų Europos šalys.
- Gaminamos produkcijos kiekiai žymiai didesni nei Lietuvos rinkoje, todėl etiketes bei pakuotes galima pagaminti žymiai mažesniais kaštais nei gaminant nedidelius tiražus užsakomus Lietuvoje, kas taip pat mažina gaminių kaštus.
- Kadangi Lietuvoje įsisavinamos naujos poligrafinės technologijos, produkcijos kokybė nenusileidžia Vakarų Europos gamintojams.
- Kadangi esame Europos sąjungos šalis, netaikomi produkcijos įvežimo bei išvežimo muitų sistemos apribojimai. Taip pat galima gaminių plėtra ir į NVS šalis.

Visus išvardintus kriterijus, tinkančius plėtrai į vakarų rinką, galima pritaikyti ir plėtrai į Rusijos rinką, tačiau eksportui į rytus reikia įvertinti ir veikiančius nepalankius rinkos kriterijus. Vienas iš pagrindinių trūkumų - tai nepalanki muitų sistema. Už 1 kg transportuojamos produkcijos mokamas 1 USD muito mokestis, su rytų šalių kompanijomis atsiskaitoma tik JAV doleriais, kurio kursas nėra stabilus, todėl gali sukelti nenumatytų nuostolių. Taip pat pagrindinės Rusijos rinkos yra koncentruotos tik didžiuosiuose Rusijos miestuose. Kituose miestuose vartotojų perkamoji galia labai maža. Tačiau ir dabar didžioji dalis Lietuvoje spausdinamų gaminių eksportuojama būtent į Rusijos rinką. Pavyzdžiui, AB „Lietuvos rytas“ tobulina bendradarbiavimo su Rusijos leidėjais strategiją. Šiuo metu rusiškų žurnalų leidyba šioje įmonėje siekia apie 60proc. visos įmonėje spausdinamos produkcijos [39]. Įvertinus AB „Lietuvos Rytas“ veiklos rodiklius per pastaruosius penkerius metus akivaizdžiai matoma, gerai apgalvotas ir įvertintas vieno iš Lietuvos poligrafijos

pramonės lyderių skverbimosi į Rytų šalis būdas, kuriuo, tikėtina, ateityje paseks ir kitos šalies poligrafijos įmonės.

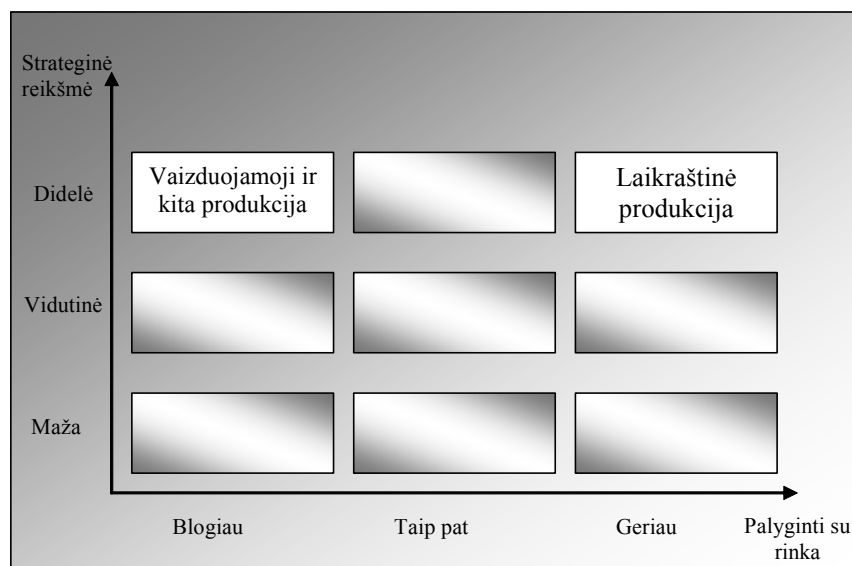
Peržiūrint AB spaustuvės „Titnagas“, tiekimo ryšius siekdama apsirūpinti pigesnėmis žaliavomis, (laikraštiniu bei ofsetiniu popieriumi) ji perka importuotą ne iš Skandinavijos, o iš Rusijos- Volga, Kandapoga, Sylikamsk ofsetinio bei laikraštinio popieriaus gamybos įmonių.

Šiuo metu AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo informacinė sistema nėra efektyvi. Ją reikia keisti ir daugiau dėmesio skirti rinkos strateginei analizei, pagal kurią taikyti bendrovės strategijos orientavimo kryptį. Siūloma keisti bendrą požiūrį į marketingo veiksmus bei rinkos tyrimo principus.

3.6.2 AB spaustuvės „Titnagas“ prekių pozicionavimas rinkoje

Norint įvertinti ir suprasti savo ir konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų spaudinių konkurencingumą, geriausiai pasinaudoti grafiniu pozicionavimo vaizdavimu, leidžiančiu išvelgti galimą alternatyvų rinkos segmentą, pamatyti gaminių segmentų poziciją tarp kitų prekės grupės narių, parenkant optimalius marketingo strategijos veiksmus.

AB spaustuvės „Titnagas“ spausdinamą produkciją pozicionuojame, lyginant segmento augimo tempų lygį su šakos augimo tempais – „Boston Consulting Group“ matricą. (žr. 1, 2 ir 4 lenteles)



25 pav. AB „Titnagas“ produkcijos pozicionavimas pagal „Boston Consulting Group“ matricą.

Šaltinis: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3dc11731097c0?vbanga2=13f5e729ada9f38533fc5806c2d6a81b>

Iš matricos matyti, kad AB spaustuvės „Titnagas“ laikraštinės produkcijos segmentas šiuo metu yra įmonės svarbiausias pajamų šaltinis, duodantis bendrovei pagrindines pajamas, tačiau vaizduojamosios ir kitos produkcijos segmentas šiuo metu pagal pardavimo lygį yra pakankamai blogoje situacijoje.

Šie duomenys aiškiai parodo produkcijos pozicijas ir leidžia apsispręsti dėl ateities veiksmų. Dabar AB spaustuvė „Titnagas“ turėtų priimti sprendimą, kokias strategijas taikyti vaizduojamajai ir kitai produkcijai, kad būtų galima padidinti pardavimus. Matricos duomenys rodo, kad laikraščių segmentą galima priskirti sėkmingam „Žvaigždžių“ veiklos laukui, o vaizduojamosios produkcijos segmentas pagal pardavimo apimtį priklauso tik „šunų“ veiklos laukui. Todėl bendrovei nedelsiant reikalinga technologinių procesų renovacija bei vaizduojamosios ir kitos produkcijos rinkos segmentų plėtra, sumažinant gaminio kaštus ir padidinant produkcijos gamybos apimtį nekeičiant gamybos laiko, kol vaizduojamosios ir kitos produkcijos veiklos sfera pasivys „klaustuko“ veiklą. Neatliekant rimtų strateginių pokyčių, galimas vaizduojamosios ir kitos produkcijos segmentų produkcijos pardavimų mažėjimas, galintis bendrovei duoti ne pelną, o nukristi iki nuostolingos veiklos. Šiuos rodiklių duomenis patvirtina ir (žr. 20 paveikslą) prognozė, paskaičiuota trendo funkcijos pagalba apie galimą pardavimų mažėjimą. Čia matyti, kad nesiimant atitinkamų strategijos pokyčių, žiūrint po trijų metų vaizduojamosios produkcijos pardavimai gali nukristi 7 proc. lyginant su 2005 metų pardavimais, todėl produkcijos pozicionavimas pagal „Boston Consulting Group“ matricą dar kartą patvirtina strategijos pokyčių būtinumą.

3.7 AB spaustuvės „Titnagas“ marketingo komplekso elementų strategijų analizė

3.7.1 Bendrovės kainodaros strategijos principai

AB spaustuvės „Titnagas“ kol kas visa produkcija gaminama vietinei rinkai, todėl kainų politiką formuoti pakankamai paprasta, nes gerai žinomi visi prekių kainas lemiantys veiksniai. Nustatant prekių kainas, pagrindinis kriterijus yra bendrovės pajėgumai, kuriuos gali įvertinti įmonės lygis. Tai padaroma išanalizavus bendrovės struktūrą bei veiklos metodiką, parduodamą prekę ar paslaugą, bendrovės disponuojamus finansų išteklius, darbo išteklius bei užkariautos rinkos apimtį.

AB spaustuvė „Titnagas“ bendrovėje pasirinkusi išlaidų metodą, kainą nustato atsižvelgdama į tiesiogines ir netiesiogines išlaidas, pastovias ir kintančias išlaidas ir tam tikrą pasirinktą pelno normą. Vidutinė pelno norma, tenkanti vienam atspausdintam gaminiui, lygi apie 10 proc.

AB spaustuvės „Titnagas“ galutinė gaminio kaina priklauso nuo to, kokio sudėtingumo spausdinamas gaminytis bei tolesniems procesams reikalingos išlaidos jo galutiniam pagaminimui. Praktiškai beveik neradime tokio pat produkto ta pačia galutine kaina, nes dažnai skiriasi popieriaus rūšis apdirbimo operacijos, spalvingumas, puslapių apimtį bei produkcijos tiražai.

Kuomet užsakymų gaminių tiražai yra dideli (50000 atspaudų ir daugiau), produkcijos galutinę kainą iš dalies diktuoja ir pats užsakovas pasiūlydamas ją. Bendrovė tegali tik apsispręsti sutikti su jų kaina, ar ne.

AB spaustuvė „Titnagas“ nenorėdama prarasti kiekvienais metais užsisakančių didelius kiekius produkcijos klientų, turi derinti kainą pagal užsakovo diktuojamas sąlygas. Tačiau svarbiausia, kad gaminys išliktų rentabilus, jo pagaminimo išlaidos neviršytų pajamų, gautų jį pardavus klientui. Todėl galima teigti, kad AB spaustuvė „Titnagas“, kaip produkto gamintoja, nėra jo kainų lygio formavimo lyderė. Beveik visais atvejais priimant užsakymą iš užsakovo yra derinama kaina, ir parenkama tinkamiausia bendrovės ir kliento atžvilgiu. AB spaustuvė „Titnagas“, formuodama kainodaros strategiją, praktiškai neskiria dėmesio nuolaidų sistemos taikymui ir atsiskaitymų sistemos tobulinimui. Kadangi bendrovė norėdama padidinti šiuo metu esančius bendrovės pardavimų rodiklius, turėtų ne tik laukti technologinių procesų renovacijos, o jau dabar pradėti taikyti bendrą produkcijos kiekybines bei mokėjimo nuolaidas. Kiekybinės nuolaidos galėtų priklausyti nuo gaminamos produkcijos kiekio ir papildomai taikant nuolaidą už užsakymų kiekį per vieną mėnesį tam pačiam užsakovui, kai vieno užsakymo spaudinių viso tiražo kaina ne mažesnė kaip 5 tūkst. Lt. Nuolaidą taikyti 2-5 proc. Kai užsakymų skaičius per mėn. viršijantis gaminio vertę 5 tūkst. Lt yra atitinkamai 3 ir daugiau kartų.

Kitas nuolaidų taikymo kriterijus galėtų būti nuolaidos, susijusios su atsiskaitymu anksčiau negu numatyta sutartyje. Pavyzdžiui, jei sutartyje numatytas apmokėjimo atidėjimas 14 dienų, o atsiskaitoma per 7 dienas, taikyti 0,5 proc. nuolaidą. Nuolaidų taikymas paskatintų užsisakyti didesnius produkcijos kiekius, o palankios atsiskaitymo sistemos kūrimas – greitesnę pinigų cirkuliaciją, kas leistų bendrovei daugiau investuoti į technologinius procesus, taip pat ir praplėsti savo rinką bei gerokai sumažintų apyvartinių lėšų trūkumą. Tokia sistema galėtų veikti bendrovėje kaip papildomos kainodaros strategijos formavimo priemonė.

Apibendrinant AB spaustuvės „Titnagas“ kainų politikos formavimą, galima sakyti, kad bendrovėje gaminamų produktų bei teikiamų paslaugų kainų politika funkcionuoja išlaidų metodu, priskaičiuojant nustatytą pelno normą. Ši metodika būdinga skverbimosi strategijai. Neskiriama dėmesio nuolaidų sistemos taikymui bei atsiskaitymų sistemos tobulinimui. Bendrovė nėra absoliuti kainų formavimo lyderė. Kainos diktuojamos tik nedidelius gaminių tiražus norintiems pasigaminti klientams. Klientai, norintys atsispausdinti didelius tiražus iš dalies sąlygas diktuoja patys.

3.7.2 Rėmimo strategijos formavimas

Iš dviejų tipišku rėmimo strategijų AB spaustuvė „Titnagas“ taiko traukimo strategiją, nes beveik visus savo marketingo veiksmus nukreipia į galutinį vartotoją ir jį prisitraukia siūlydama palankias spausdinimo sąlygas. Bendrovei ši strategija palanki, nes pagrindiniai užsakovai yra reklamos agentūros ir laikraščių redakcijos. AB spaustuvė „Titnagas“ mažai pastangų skiria rėmimo strategijos formavimui dėl apyvartinių lėšų trūkumo, kurias geriau panaudoja reikalingiausių žaliavų bei medžiagų pirkimui.

Nors informacijos perdavimui apie bendrovės gaminamą produkciją egzistuoja daugelis būdų, AB spaustuvė „Titnagas“ naudoja tik keliomis informacijos perdavimo priemonėmis: užsako spausdintą reklamą kataloguose, dalyvauja parodose, mugėse, naudoja spausdintus reklaminius leidinius bei elektroninius reklaminės informacijos šaltinius. Katalogai, kuriuose reklamuoja bendrovė tai supažindinamojo pobūdžio katalogai su bendrovės veikla. Taip pat kelis kartus per metus bendrovė spausdina lankstinukus apie savo veiklą bei patalpina reklamą laikraštyje „Lietuvos žinios“.

AB spaustuvė „Titnagas“ naudoja ir kompiuterizuotus reklaminės informacijos šaltinius. Ji turi save reprezentuojantį internetinį puslapį. Ten patalpinta bendro pobūdžio informacija apie organizaciją, jos istoriją, gaminamą produkciją, siūlomas paslaugas bei kita informacija. Elektroniniu paštu yra gaunama didžioji dalis užsakymų.

3.8 Strategijos kontrolės veiksmų įgyvendinimas

Norint, kad patobulintas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas ir duotų siekiamus rezultatus, reikalinga nuolatinė strateginio plano veiksmų kontrolė.

Peržiūrėjus pagrindinius strateginio plano pagrindinius trūkumus matyti, kad bendrovėje reikia pakeisti požiūrį į marketingo svarbą veiklos rezultatams ir pradėti vykdyti konkrečius marketingo veiklos tobulinimo veiksmus. Tam galima panaudoti tradicines marketingo kontrolės priemones, kurių veiksmus reikia vykdyti ne tik parengiant pardavimų prognozes pagal esamą paklausą rinkoje ir galimus įtakos veiksnius, tačiau svarbiausia šios priemonės esmė yra planuotų rezultatų palyginimas su realiai gautais rezultatais. Būtina analizuoti įmonės užsibrėžtus rezultatus bei pagrindinį dėmesį skirti nukrypimų nuo planuotų rezultatų tyrimui. Būtina lyginti įmonės veiklos rezultatus su poligrafijos šakos rezultatais, taip nustatant įmonės padėti rinkos atžvelgiu, įvertinant orientacines plėtros kryptis bei įvertinant įmonės veiklos rezultatų tendencijas poligrafijos šakos bei valstybės mastu. Taip pat būtina pagrįstai vertinti ir marketingo veiksmams skirtas finansines išlaidas. Tai reikia atlikti pagal strateginio plano pasirinktus kriterijus, įvertinant tikslinio strateginio uždavinio įgyvendinimą, su planuojamais pasiekti tikslo ar uždavinio rezultatais. Esant būtinybei lėšas perskirstyti taip, kad siekiami strateginiai tikslai būtų įgyvendinti pasirinkimo seka, o taip pat nebūtų nukrypstama nuo suplanuotos strategijos.

Būtina atlikti klientų apklausas, kad tinkamai žinotume bei galėtume išanalizuoti segmentų poreikius ir lūkesčius iš mūsų bendrovės, tuo pat metu išsiaiškinant naujai besiformuojančius klientų poreikius, kurių patenkinimui turėtume formuoti uždavinius savo būsimų, ar esamos strategijos iškeliamuose tiksluose, taip nuspėjant ir dalį busimų investicijų šiems besiformuojantiems poreikiams patenkinti. Tai leistų susiplanuoti dalį būsimų išlaidų, o taip pat įgauti pranašumą konkurenciniu atžvelgiu, prieš galimus konkurentus būsimų klientų lūkesčių patenkinimui.

Tam kad tinkamai įvertinti marketingo planų vykdymą bei pačios marketinginės veiklos tinkamumą, būtina atlikti įmonėje marketingo auditą, kuris padės ne tik realiai įvertinti ar marketingo veiksmai bendrovėje tikrai atitinka strateginiame plane užsibrėžtus bendrovės tikslus ir uždavinius, bet ir išsiaiškinti, ar tikrai pasirinkti strateginiai tikslai tinkami esamai šiuo metu rinkos situacijai. Taip pat padės nustatyti ar įmonė pajėgi pasiekti strateginius tikslus.

Be sisteminių kontrolės veiksmų bendrovėje turi funkcionuoti ir vadovybės metinė planų vykdymo kontrolė. Čia reikėtų atlikti pardavimų analizę, kurioje turėtų būti lyginami suplanuotieji pasirinktojo segmento pardavimai su faktiniais pardavimais. Atsiradus pardavimų mažėjimui būtina išsiaiškinti kokie klientų poreikiai nebuvo patenkinti, kad šie pasirinko konkurentus, o bendrovė prarado rinkos dalį. Svarbus rodiklis yra marketingo išlaidų bei produkcijos pardavimo santykio analizė. Čia reikia kontroliuoti, kas bendrovėje nebūtų per daug išleista lėšų, siekiant užsibrėžto pardavimų masto. Metinėje planų vykdymo kontrolėje vadovybė turėtų įvertinti klientų bei vartotojų požiūrį į bendrovę tam, kad būtų išlaikytas kuo geresnis įvaizdis vartotojo atžvelgiu. Marketingo sistemos vertinimas bendrovėje turi apimti ne tik kontrolės sistemos sukūrimą, bet ir turi padėti pasirinkti marketingo veiklos įvertinimo kriterijus, padėti prognozuoti būsimus rezultatus bei jų veiksmų įgyvendinimą, o taip pat tinkamai ir laiku padėti atlikti reikiamas plano pataisas.

Tačiau visų svarbiausia yra tai, kad sėkmingas strateginių planų įgyvendinimas didžiąja dalimi priklauso nuo darbuotojų, kurie vykdo šį strateginį planą realiame gyvenime. Todėl reikia žinoti, kad ir pats geriausias strateginis planas gali patirti nesėkmę jei jam įgyvendinti imamasi netinkamų priemonių. Efektyvios priemonės marketingo planus paverčia darbuotojų užduotimis, kurias jie įvykdo per tam tikrą laiką ir tinkamai. Tačiau kiekvienas darbuotojas užduotį vykdys tinkamiausiai tuomet, kai jis žinos bendrovės siekiamus strateginius tikslus ir supras, kaip jo atlikto darbo dalis padės pasiekti bendrą įmonės strategijos tikslą, jausdamas savo tiesioginę atsakomybę už šių tikslų įgyvendinimą, o taip pat bendrovės kaip konkurencinio objekto ir savęs jame išlikimą konkurencinėje kovoje.

IŠVADOS

1. Strategijos formavimo pagrindas- tai strategijos krypties pasirinkimo tinkamumas, kuri parodo, kaip turėtų transformuotis pavienės užduotys, realizuojančios vadybininkų sumanymus konkretiems veiksams įgyvendinti. Strategijos esmę sudaro jos tikslinės orientacijos parinkimas, įgyvendinimui naudojami veiksmai ir priemonės, perspektyvinis laikotarpis, išteklių potencialai, išorinės aplinkos įvertinimas, per organizacijos galimybes ir grėsmes, bei pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje siekiant kuo didesnio konkurencinio pranašumo.

2. Įvertinus bendrą pardavimų lygį poligrafijos srityje, galima išsiaiškinti produkcijos šakos bei šakos gamybos lyderių pardavimų kaitą per atitinkamą laikotarpį lyginant su įmonės pardavimų rodiklių kaita, taip įvertinant įmonės padėtį esamoje rinkoje.

3. Iš įmonės strateginio plano analizės paaiškėjo, kad:

- Bendrovėje per mažai dėmesio skiriama rinkodaros veiklai, nevykdoma rinkos tyrimų, neatlieka vartotojų apklausų, dėl ko trūksta informacijos apie aplinką, kurioje veikiama, bei išsamaus įvertinimo savo galimybių ir grėsmių konkurentų rinkoje atžvilgiu.
- Bendrovės strateginiame plane nėra paruošta misijos. Prastai atlikta ekonominės aplinkos analizė bei technologinės veiklos įvertinimas.
- Įmonės strateginiai tikslai apibrėžti tik laiko atžvelgiu.
- Bendrovės darbuotojai nepakankamai informuoti apie bendrovės veiklos tikslus bei strategiją, nepalankus psichologinio klimato veiksnys lemiantis menką darbuotojų dalyvavimą bendrovės veiklos planavime.

4. Atlikus klientų apklausos analizę išryškėjo, kad:

- Šiuo metu bendrovės gaminamai produkcijai skiriamas aukštas įvertinimas, tačiau klientų aptarnavimas bendrovėje vertinamas vidutiniškai.
- Klientai spaustuvę renkasi pagal rekomendacijas, bei atsiliepinimus apie bendrovę, tik tuomet analizuoja gaminių kainą. Klientas iš įmonės nori ne tik gaminio kokybės, bet ir nuolankau požiūrio į patį klientą.
- O pagrindiniai nepasitenkinimą klientams keliantys veiksniai bendrovėje yra gaminių kaina bei nestabili jos vykdoma politika, nepasitenkinimas esamu bendrovėje dideliu dokumentų kiekiu priimant užsakymus ir išduodant produkciją.

5. Atliekant strategijos tobulinimo veiksmus įmonėje:

- Reikia analizuoti bendrus rinkos kitimo rodiklius, kaip veiksnių galintį duoti papildomas pajamas bendrovei neapsiribojant tik vietinės rinkos analize.
- Detaliau išnagrinėti įmonės technologinės aplinkos rodiklį, kad nebūtų prarandama papildomų galimybių modernizuoti turimą techniką, bei labiau sumažinti gaminamos produkcijos savikainą.

- Būtina adekvačiai reaguoti į didėjantį darbuotojų kaitos rodiklį, nes kitaip bendrovė gali netekti savo vieno iš svarbiausių strateginio potencialo- ilgamečių bendrovės darbuotojų, dėl ko ateityje galima tikėtis rimtų pasekmių gamybos kokybės rodikliams.
- Produkciją maksimizuoti ne investuojant į darbo jėgą, o į kapitalą t.y. naujus technologinius įrenginius bei sprendimus, leidžiančius sumažinti gaminamos produkcijos savikainą ir padidinti produkcijos gamybos apimtis.
- Kad pagerinti kultūrinę aplinką įmonėje reikia pakeisti bendravimo santykius taip, kad tarp bendrovės darbuotojų atsirastų atviras bendravimas, savitarpio parama ir pagarba, kad visų rangų bendrovės darbuotojai pasitikėtų vieni kitais ir vertintų vieni kitus.
- Tam, kad marketingo informacinė sistema įmonėje taptų efektyvi, ją reikia keisti iš esmės daugiau skiriant dėmesio rinkos strateginei analizei, pagal kurią taikyti bendrovės strategijos orientavimo kryptį. Keisti bendrą požiūrį į marketingo veiksmus bei rinkos tyrimo principus.

6. Peržiūrėjus bendrovės kainų politiką buvo nustatyta, kad bendrovėje gaminamų produktų bei teikiamų paslaugų kainų nustatymas vykdomas išlaidų metodu, priskaičiuojant nustatytą pelno normą. Ši metodika būdinga skverbimosi strategijai. Čia neskiriama dėmesio nuolaidų sistemos taikymui bei atsiskaitymų sistemos tobulinimui. Bendrovė nėra absoliuti kainų formavimo lyderė. Kainos diktuojamos tik nedidelius gaminių tiražus norintiems pasigaminti klientams.

7. Patobulinta strategija gali būti sėkmingai įgyvendinama tik tuomet, kai naudojami tinkami strategijos įgyvendinimo kontrolės veiksmai. Efektyvios priemonės marketingo planus paverčia darbuotojų užduotimis, kurias jie įvykdo tinkamai per nustatytą laikotarpį. Tačiau kiekvienas darbuotojas užduotį vykdys tinkamiausiai tuomet, kai jis žinos bendrovės siekiamus strateginius tikslus ir supras, kaip jo atlikto darbo dalis padės pasiekti bendrų įmonės strategijos tikslų įgyvendinimo.

REKOMENDACIJOS

AB spaustuvė „Titnagas“ turėtų skirti didesnę dėmesį rinkos tyrimams, pradėti vykdyti vartotojų apklausas, kad sukauptų informacijos apie aplinką, kurioje veikia, bei adekvačiai galėtų įvertinti savo galimybes ir grėsmes konkurentų rinkoje atžvilgiu, bei galėtų įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses klientų atžvelgiu.

Iš esmės pertvarkyti bendrovės strategiją:

Sukurti bendrovės misiją, kuri apibūdintų bendrovės egzistavimo prasmę, įvardindama bendrovės tikslus.

Atlikti aplinkos analizę ne tik konkurentų bet ir visos šakos mastu, įvertinant šakos rinkos krypties tendencijas jei finansinių rodiklių pokyčius per praėjusį laikotarpį juos palyginant su bendrovės rodikliais.

Teisinius aplinkos veiksnius reikėtų analizuoti ne tik teigiamus, bet ir įvertinti neigiamai galinčius įtakoti bendrovės veiklą.

Vertinant technologinę aplinką pabandyti įvertinti turimą techninę ir technologinę bazę bei tik pagrįstai paskaičiavus priimti tinkamiausią technologinį sprendimą, kurio efektyvumas veiklos atžvelgiu būtų pats didžiausias, su galimai mažiausiomis investicinėmis sąnaudomis.

Norint užkariauti didesnę rinkos dalį, bendrovė jau dabar turėtų pradėti taikyti kiekybines bei mokėjimo nuolaidas.

Demografiniu bei kultūriniu požiūriu vertinti ne galimos situacijos pagerėjimą ar pablogėjimą Lietuvos mastu, bet tiesiogiai vertinti bendrovės darbuotojų demografinio kriterijaus situaciją, įvertinant galimas pasekmes šio kriterijaus nepaisant. Išsiaiškinti ar darbuotojai pakankamai turi informacijos apie bendrovės veiklos kryptis, ar jie yra įtraukti į sprendimų priėmimo procesą bendrovėje, ar žino bendrovės strateginius tikslus bei uždavinius.

Neformuoti strateginių tikslų pasikliaujant tik nuojauta. Juos būtina pasverti pagal esamus duomenis ir būsimus po strategijos įgyvendinimo, įvertinant pačios strategijos galimą naudingumą bendrovei tiek ekonominiu tiek ir technologiniu požiūriu bei žinoti galimas pasekmes po strateginio tikslo pasiekimo.

LITERATŪRA

1. Advertising Age; 10/23/95, Vol. 66 Issue 43
2. Andriuščenka J. (2003). Strateginė verslininkystė: konceptualus požiūris vadybos paradigmoje// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 26. Kaunas:VDU.
3. Andriuščenka J.(2003). Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai,. Nr.28.
4. Bakanauskas A.(2004). Marketingo komunikacija. Kaunas.: VDU leidyba.
5. Bakanauskas A., Darškuvienė V. (2000) Kainodara: Teorija ir praktika. Kaunas: VDU I-kl.
6. Dubinas V. (2001).Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių Universitetas.
7. Dubinas V. (1993).Reklamos organizavimas rinkos sąlygomis. Vilnius: LII.
8. Ekonomika-52. Mokslo darbai- 2000. VU leidykla
9. Ekonomika ir vadyba-2000. Aktualijos ir metodologija. KTU.
10. Ekonomika ir vadyba-98: KTU .
11. Gečienė E. (2004). Marketingo strategija ir valdymas. Vilnius: Ciklonas.
12. Gineitienė Z.,Korsakaitė D.,Ručinskienė M. (2003). Verslas. Vilnius: Rosma.
13. Gudonavičienė R.,Bučiūnienė I.(2003). Prekių paskirstymas. Kaunas:Technologija.
14. International Journal of Market Research; 2006, Vol. 48 Issue 2.
15. Jucevičius R.(1998). Strateginis organizacijų vystymas: Monografija. 2-as pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
16. Jucevičienė P.(1994). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
17. Kotler P., Armstrong G., J. Saunders J.(2003). Rinkodaros principai. Kaunas:Poligrafija ir informatika.
18. Kotler P. (2004). .Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių. Kaunas: Smaltijos leidykla.
19. Kriaučionienė M., Urbonavičienė R., Vaitkienė R. (2005). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
20. Mc Grow-Hill. (2005). Pozicionavimas, kova dėl pirkėjo. Kaunas: Smaltija.
21. Pajuodis A.(2005). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
22. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999). Marketingas. Vilnius.
23. Rastenis J.(2005). Kainodara. Kaunas: Technologija.
24. Ramanauskienė J.(1998). Marketingo pagrindai. Vilnius: Žiburio I-kl.
25. Reklamos ir marketingo idėjos; 2004 Nr. 9.
26. Seilius A.(1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
27. Stutely R.(2005). Pavyzdinis verslo planas. Kaunas.
28. Urbonavičius S. (1997). Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai. Vilnius:Mintis.

29. Urbonavičius S.(1990). Marketingo pagrindai. Vilnius: Airė.
30. Vasiliauskas A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
31. Vijeikis J.(2003). Rinkodara. Vilnius: Rosma.
32. Virvilaitė R.(1997). Marketingas. Kaunas: Technologija.
33. Virvilaitė R. (2000). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
34. Virvilaitė R., Valainytė I.(1996). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
35. Дэй Д. (2002). Стратегический маркетинг. Москва: ЕКСМО-ПРЭСС .
36. Чевертон П. (2002). Теория и практика современного маркетинга. Москва.
37. http://www.simonis.lt/index3.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=62
38. http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti
39. <http://www.jt.lt/Analitika/>
40. http://web.elta.lt/zinute_pr.php?inf_id=467510
41. <http://neris.mii.lt/mt/straipsniai/20059/pol.doc>
42. <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3dc11731097c0?vbanga2=13f5e729ada9f38533fc5806c2d6a81b>
43. <http://www.std.lt>
44. <http://www.titnagas.lt>
45. <http://search.epnet.com>
46. <http://www.on.lt/himones.htm>