

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rasa ROJIENĖ

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS
STATYBOS GAMINIAIS PREKIAUJANČIOSE
ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS
STATYBOS GAMINIAIS PREKIAUJANČIOSE
ĮMONĖSE**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Magistro darbo autorė Rasa Rojienė

Vadovė doc. dr. A. Pabedinskaitė

Recenzentas prof. habil. dr. A. Garalis.....

SANTRAUKA

Rasa Rojienė

Marketingo strategijų formavimas statybos gaminiais prekiaujančiose įmonėse.

Magistro darbas

Magistro darbe yra nagrinėti teoriniai ir praktiniai marketingo strategijos formavimo aspektai. Teorinėje dalyje apžvelgiama Lietuvos ir užsienio autorių literatūra, atskleidžiama marketingo strategijos formavimo etapų esmė, išsamiai išanalizuoti marketingo strategijos formavimo etapai atsižvelgiant į marketingo proceso eigą. Praktinėje darbo dalyje atliktų išorinės bei vidinės aplinkos analizių, kiekybinio bei kokybinio tyrimų metu gautų rezultatų analizės pagrindu pateiktas statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelis.

SUMMARY

Rasa Rojiene

Formation of marketing strategies of the enterprises which deal in building products.

Master's work

This Master's Work is aimed to analyse the theoretical and practical aspects of forming the marketing strategies. The theoretical part includes summaries of Lithuanian and foreign authors' works; it also reveals the essence of stages while forming the marketing strategies. Each stage of marketing strategy formation, including the whole process of marketing, is thoroughly analysed and presented. The goal of the main part of this work is to present the marketing strategy formation model of the enterprises which deal in building products. The ideas are based on the analysis of external and internal environment as well as on the results of qualitative and quantitative research.

TURINYS

| | |
|---|-----|
| ĮVADAS | 7 |
| 1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI | |
| 1.1. Strateginis marketingo valdymas..... | 9 |
| 1.2. Marketingo strategijos formavimas | 13 |
| 1.2.1. Strateginė analizė..... | 14 |
| 1.2.2. Išorinės aplinkos analizė..... | 15 |
| 1.2.3. Vidinės aplinkos analizė..... | 18 |
| 1.3. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas, pozicionavimas | 19 |
| 1.4. Funkcinių sričių strategijos nustatymas..... | 27 |
| 1.5. Strateginių alternatyvų įvertinimas ir strategijos parinkimas | 35 |
| 2. STATYBINIŲ GAMINIŲ RINKOS ANALIZĖ | |
| 2.1. Statybų rinkos analizė..... | 38 |
| 2.2. Situacija šakoje spynomis ir kita durų furnitūra prekiaujančių įmonių tarpe..... | 42 |
| 2.2.1. Svarbiausių įtakos jėgų analizė | 46 |
| 2.2.2. Išorinės aplinkos analizė..... | 47 |
| 2.3. Statybinių gaminių rinkos bendroji tikslinė auditorija | 49 |
| 2.4. Vartotojų rinkos tyrimo rezultatų analizė..... | 50 |
| 2.5. Statybinių gaminių rinkos įmonių pozicionavimas | 58 |
| 3. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIAIS GAMINIAIS PREKIAUJANČIOSE ĮMONĖSE | |
| 3.1. Statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelis | 64 |
| 3.2. UAB „Vairema“ veiklos analizė..... | 68 |
| 3.3. UAB „Vairema“ marketingo strategijos formavimas..... | 79 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS..... | 88 |
| LITERATŪRA..... | 91 |
| PRIEDAI | 914 |

LENTELĖS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Galimi SWOT analizės veiksniai | 19 |
| 2 lentelė. Vartotojų prioritetų lojalumo matrica | 22 |
| 3 lentelė. Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis psichografiniu aspektu | 23 |
| 4 lentelė. Svarbiausi aspektai, susiję su pakuote | 30 |
| 5 lentelė. Kainos ir kokybės strategija | 32 |
| 6 lentelė. Grupių ir poreikių sąsaja | 32 |
| 7 lentelė. Konkurencinės aplinkos analizė | 46 |
| 8 lentelė. Respondentų spynų įsigijimo/ neįsigijimo laikotarpis | 52 |
| 9 lentelė. Svarbiausi spynų pasirinkimo parametrai (remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais duomenimis) | 53 |
| 10 lentelė. Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „Patikima kokybė“? | 55 |
| 11 lentelė. Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „Geras aptarnavimas“? | 56 |
| 12 lentelė. Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „Žema kaina“? | 56 |
| 13 lentelė. Kainos ir kokybės strategija statybinių gaminių brandos stadijos įmonėse | 60 |
| 14 lentelė. Emocijų aprašymas renkantis spyną | 77 |
| 15 lentelė. UAB „Vairema“ SWOT analizė | 79 |

ILIUSTRACIJOS

| | |
|--|----|
| 1 pav. Strateginio planavimo procesas | 9 |
| 2 pav. Strateginio ir marketingo valdymo integruotas modelis | 10 |
| 3 pav. Marketingo strategijos elementai | 12 |
| 4 pav. Strateginės analizės sudedamosios dalys | 15 |
| 5 pav. Penkių jėgų modelis | 17 |
| 6 pav. Paklausos kreivės segmentuojant ir nesegmentuojant rinkos | 22 |
| 7 pav. Brando ir vartotojo atitikimo žemėlapis | 24 |
| 8 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai | 26 |
| 9 pav. Prekių paskirstymo būdai | 33 |
| 10 pav. Strateginių alternatyvų identifikavimas | 35 |
| 11 pav. 1995-2005 metais pastatytų butų skaičius ir skaičiaus augimo prognozė iki 2008 metų | 38 |
| 12 pav. Būsto vidutinės kvadratinio metro kainos kitimas | 39 |
| 13 pav. Gyventojų ketinimas įsigyti NT per artimiausius 12 mėn. | 40 |
| 14 pav. Statybinių gaminių rinka | 42 |
| 15 pav. Spynų bei durų furnitūra prekiaujančių įmonių rinka | 43 |
| 16 pav. Spynų bei durų furnitūra prekiaujančių įmonių rinkos gyvavimo ciklas | 44 |
| 17 pav. Segmentavimas pagal pajamas vienam šeimos nariui | 51 |
| 18 pav. Segmentavimas pagal lytį | 51 |
| 19 pav. Segmentavimas pagal amžiaus grupes | 52 |
| 20 pav. Spynos proceso pasirinkimo trukmė | 54 |
| 21 pav. Spynų gamintojų žinomumas | 54 |
| 22 pav. Spynų pardavėjų žinomumas | 55 |
| 23 pav. Informacijos trūkumas renkantis spyną | 57 |
| 24 pav. Informacijos pateikimo vietos | 57 |
| 25 pav. Spynomis bei kita durų furnitūra prekiaujančių įmonių pozicionavimo žemėlapis | 59 |
| 26 pav. Statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelis | 65 |
| 27 pav. Vartotojo emocijų tyrimas renkantis spynas | 76 |

IVADAS

Vykstant spartiems technologijos pokyčiams, strateginis rinkos planavimas yra jos veiksmų apjungimas į bendrą visumą siekiant geresnio rezultato ateityje. Strateginio planavimo tikslas – įmonės verslo kūrimas, nukreipiant jį į sėkmingą jos plėtrą, siekiant nustatytų tikslų. Kokių strateginių pakeitimų imtis gali spręsti tik strateginio planavimo įgūdžius turintys vadovai, išmanantys besikeičiančių sąlygų poveikį.

Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančios įmonės vis dažniau susiduria su konkurencija, kurią lemia įmonių skaičiaus prekybos tinkluose augimas. Vienas iš efektyvesnių būdų įmonei, norinčiai išlikti ir tęsti veiklą – konkurencinio pranašumo įgijimas taikant marketingo strategiją.

Temos aktualumas. Lietuvos statybų rinka auga labai sparčiai ir tuo pačiu auga statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių rinka. Įmonėms, siekiančioms užsibrėžtų tikslų, nebeužtenka sumažinti produkcijos kainos norint būti patraukliomis vartotojui. Kiekviena įmonė turi rasti savo vietą rinkoje ir komunikuoti savo unikalius išskirtinumus vartotojui tokiu būdu, kad jis pasirinktų tam tikrą produktą (organizaciją, paslaugą). Siekiant surasti išskirtinę poziciją rinkoje, ją pasiekti bei išlaikyti, marketingo strategijos formavimas tampa pagrindiniu įrankiu. Ypatingai svarbus marketingas tampa įmonei esant brandos stadijoje, t.y. tuo metu, kai ji, turėdama pakankamai resursų ir žinių privalo išsilaikyti rinkoje ir toliau užtikrinti savo pelningumą.

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

Taigi, tiriamojoje darbo dalyje marketingo strategija bus formuojama konkrečiai įmonei, esančiai brandos gyvavimo stadijoje. Dėl šių priežasčių pasirinktoji darbo tema yra ypač aktuali tiek teorine, tiek praktine prasme.

Darbo hipotezė – marketingo strategija gali būti formuojama vienoda visoms vienos rinkos toje pačioje plėtros stadijoje esančioms įmonėms. Strategija bus skirtinga tik tiek, kiek yra skirtingi įmonių nepakeičiami konkurenciniai pranašumai

Darbo tikslas – atskleisti marketingo strategijos formavimo etapų esmę, atsižvelgiant į marketingo proceso formavimo eigą bei suformuoti pasirinktos statybiniais gaminiais prekiaujančios įmonės marketingo strategiją, tinkančią visoms tokio tipo įmonėms.

Darbo objektas – statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo procesas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą marketingo bei strateginio valdymo klausimais.
2. Apibrėžti marketingo strategijos formavimo proceso elementus.
3. Išanalizuoti strategijų kūrimo modelius.
4. Atliktos mokslinės lietratūros bei vartotojų tyrimo rezultatų analizės pagrindu, suformuoti statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelį.
5. Pasirinkus konkrečią įmonių grupę, atlikti vidinės ir išorinės, konkurencinės aplinkos analizes, vartotojų tyrimą.
6. Suformuoti statybiniais gaminiais prekiaujančios įmonės marketingo strategiją, tinkančią visoms tokio tipo įmonėms.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė.
2. Kiekybinis tyrimas – vartotojų apklausa.
3. Kokybinis tyrimas – vartotojų giluminis interviu.
4. Statistinė duomenų analizė.
5. Įmonės vidaus dokumentų sisteminė apžvalga.
6. Duomenų lyginimas ir apibendrinimas.

Tyrimų tikslas – išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie teikiamas įmonės paslaugas, nustatant šių paslaugų teigiamas ir neigiamas puses, nusibrėžti kryptis, kuriomis įmonė gali eiti siekdama savo tikslų. Šių tyrimų pagrindu bus formuojama statybiniais gaminiais prekiaujančios įmonės marketingo strategija.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas (52 mokslinės literatūros ir kitų šaltinių) bei priedai. Magistro darbo apimtis – 108 puslapiai, darbe yra 15 lentelių ir 27 paveikslai.

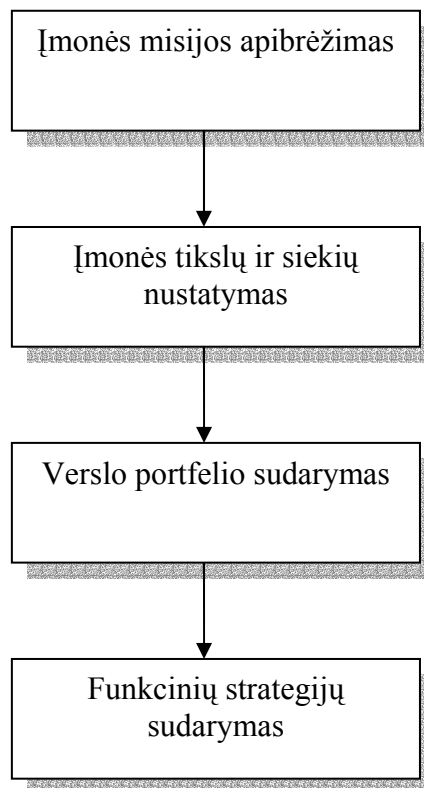
1. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Strateginis marketingo valdymas

Prieš pradėdant nagrinėti marketingo strategijos formavimą įmonėje, reikėtų išnagrinėti, kas yra strateginis valdymas, planavimas, kaip tai susiję su strateginiu marketingo valdymu.

Marketingo strategijos formavimas nėra naujas reiškinys. Šią sritį išsamiai nagrinėja tiek lietuvių (Časas R. (1998), Gatautis R. (1998), Palubinskas G.T. (1997), Pranulis V. (1999), Virvilaitė R., Valainytė I. (1996)), tiek užsienio autoriai (Aaker D. A. (2001), Assael H. (1993), Black J. A., Boal K. B. (1994), Kotler P., Armstrong G. (1989), Narver J. C., Slater S. F. (1990), Subhash C. J. (1990), Walker E. (2002)).

Strateginis planavimas organizacijoje padeda pagrindus visam organizacijos veiksmų planavimui. P. D. Bennet (1988) strateginį planavimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu kuriamas ir plėtojamas strateginis atitikimas tarp organizacijos tikslų ir galimybių, įvertinant besikeičiančias marketingines galimybes. Strateginis planavimas priklauso nuo aiškios įmonės misijos, tikslų, siekių, verslo portfelio ir funkcinių strategijų [7, p. 28]. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima pateikti tokį strateginio planavimo procesą (žr. 1 pav.).



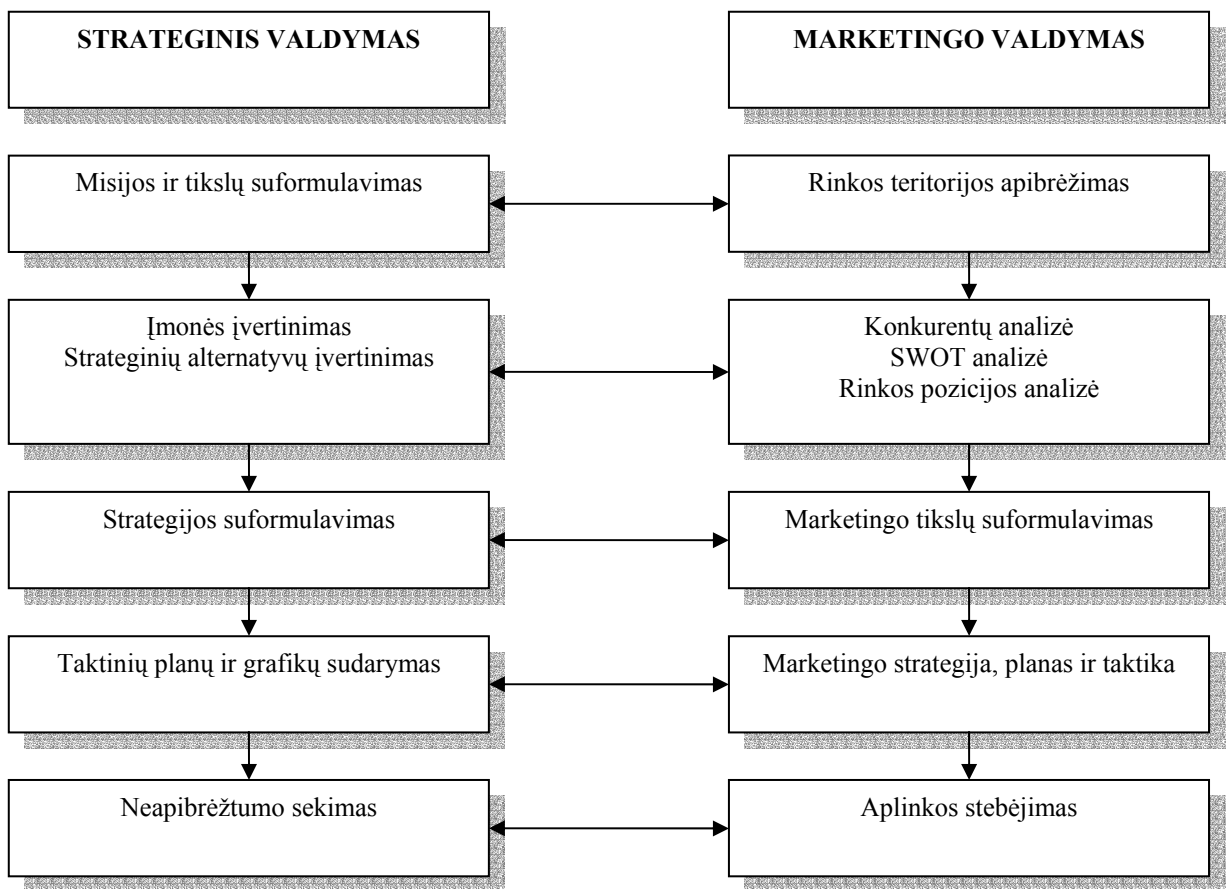
1 pav. Strateginio planavimo procesas

Šaltinis: Bennett P.D. (1988). *Marketing*. New York: McGraw-Hill

Procesas prasideda nuo įmonės misijos apibrėžimo, vėliau nustatomi tikslai, suformuojamas verslo portfelis ir sudaromos funkcinės strategijos. Pirmieji trys žingsniai yra daugiau korporatyvinio lygio elementai, ketvirtasis – funkcinių strategijų sudarymas – verslo vieneto, produkto ir rinkos lygio.

Marketingas tampa vis labiau svarbesniu kiekvienai organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų. Padeda matyti įmonę iš galutinių siekiamų rezultatų pozicijos, tiksliau – vartotojo perspektyvos [6, p. 85]. Dėl to, į didelių ir sėkmingų įmonių valdymą paprastai yra įtraukiamas marketingo specialistas, kad jis galėtų pagelbėti aukščiausio lygio vadovams matyti organizaciją iš vartotojo pozicijos, stengtųsi atsiriboti nuo vien tik „iš vidaus – į išorę“ požiūrio, suteiktų papildomų žinių [26, p. 52].

K. J. Peattie ir D. S. Notley (1989) metais pateikė integruotą strateginio ir marketingo planavimo modelį (žr. 2 pav.). Šis modelis parodo, kad strateginio marketingo ir strateginio verslo valdymui reikalingos žinios yra labai susijusios tarpusavyje ir šie procesai atsieti gali būti nebent teoriniame, tačiau ne praktiniame lygmenyje.



2 pav. Strateginio ir marketingo valdymo integruotas modelis

Šaltinis: Peattie K.J. (1995). *Environmental Marketing Management*. New Jersey: Transatlantic Publications, p. 46.

Modelis parodo strateginiam ir marketinginiam valdymui reikalingų žinių sąsają. Labai svarbu, kad kiekviename etape abi pusės glaudžiai bendradarbiautų, nes tik tokiu būdu įmanoma užtikrinti sklandų procesą ir teigiamą rezultatą.

[vairūs autoriai pateikia skirtingų marketingo strategijos apibrėžimus.

V. Pranulis (1999, p. 332) pateikia toki marketingo strategijos apibrėžimą: „*marketingo strategija – tai tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, kurios paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų*“. Kitaip tariant, klientai ir vartotojai nebūtinai turi pirkti ir naudoti tai, ką vienas ar kitas gamintojas pagamino (pasiūlė paslauga). Įmonės turi stengtis prisivilioti pirkėją ir stengtis jį išlaikyti. Marketingas ir pardavimai yra būtent tos sritys, kurios artimiausiai bendrauja su vartotojais.

Pasak V. Tamaševičiaus (1996), marketingo strategija tarsi padeda sukurti žemėlapi, kurio pagalba informacija apie produktą yra pateikiama tam tikru būdu tam tikroms vartotojų grupėms [46, p. 44]. Visos sėkmingos marketingo strategijos turi prasidėti nuo vartotojų ir jais pasibaigti, t.y. tik analizuojant vartotojus galima surasti ir suprasti tai, ko jiems tuo metu reikia, ir tik analizuojant vartotojus įgyvendinus marketingo planą galima suvokti, ar tai buvo padaryta teisingai bei nusibrėžti gaires tolimesniems žingsniams.

Marketingo strategiją plačiau apibūdina D. Aaker (2001) pateiktieji šeši elementai arba dimensijos, iš kurių keturi pirmieji yra pagrindiniai ir pritaikomi bet kuriam verslui, tuo tarpu, du paskutiniai – esant atskiriems verslo vienetams. Taigi, marketingo strategijos apibrėžimas apima tokius elementus:

1. *Rinka, kurioje verslas priverstas konkuruoti.* Verslas paprasčiausiai gali būti apibūdinamas produktų (paslaugų), kuriuos jis pateikia (nepateikia) rinkai, sričių, kurias siekia užimti (neužimti), konkurentų, su kuriais jis varžosi (stengiasi išvengti) ir pan.
2. *Investavimo lygis.* Yra daugybė strategijų, kuriomis remiantis yra stengiamasi investuoti. Plačiausiąja prasme jas būtų galima suskirstyti pagal šiuos siekius:
 - investuojama siekiant augimo (arba įvedant naują produktą į rinką);
 - investuojama siekiant išsaugoti esamą poziciją;
 - investuojama siekiant minimizuoti investicijas;
 - siekiant atsiimti kiek galima daugiau turto likviduojant verslą.
3. *Funkcinių sričių strategijos, su kuriomis verslas yra priverstas konkuruoti.* Funkcinės sritys šiuo atveju būtų:
 - produktų linijos strategija;
 - komunikavimo strategija;
 - kainodaros strategija;
 - distribucijos strategija;

- gamybos strategija;
 - informacinių technologijų strategija;
 - globali strategija.
4. *Kompetencijos, padedančios sukurti ar palaikančios nepakeičiamą konkurencinį pranašumą.* Strateginė kompetencija – tai dalykas, kurį verslo vienetas atlieka ypatingai gerai, pavyzdžiui – pardavimo skatinimo akcijų organizavimas, lojalių klientų rato plėtimas ir išlaikymas ar pan. Tuo pačiu tai gali būti ir nuoseklus prekės ženklo vystymas.
5. *Resursų paskirstymas tarp verslo vienetų.* Įmonei, sudarytai iš atskirų verslo vienetų dažnai yra žymiai paprasčiau perskirstyti savo resursus taip, kaip tuo metu reikalauja situacija. Turint omeny, finansinius (vidiniai ir išoriniai) resursus, žmones, įrangą ir pan.
6. *Sinerginio efekto tarp verslo vienetų sukūrimas, kuris padeda atskiriems verslo vienetams palaikyti vienas kitą ir sukurti papildomą vertę* [1, p. 4 – 6].

Minėti šeši marketingo strategijos skirstomos į tris pagrindines grupes (žr. 3 pav.). Tai:

- *produkto rinka ir investiciniai sprendimai*, apimantys verslo strategijos dalį, investavimo aktyvumą bei resursų paskirstymą tarp verslo vienetų;
- *funkcinių sričių strategijos* – tai kasdienis darbas su marketingo „mikso“ elementais (kaina, produktu, distribucija, rėmimu ir pan. – priklausomai nuo naudojamo modelio);
- *nepakeičiamo konkurencinio pranašumo pagrindai* – tai turtas (tiek materialus, tiek nematerialus), kompetencija ir pan.



3 pav. Marketingo strategijos elementai

Šaltinis: sudaryta autorės.

C. J. Subhash (1990) teigia, kad strateginis marketingo valdymas yra labai sudėtingas ir komplikotas procesas, nes aplinka keičiasi be galo greitai ir tai yra labai sunku prognozuoti. Komunikacijos procesas ir pasirinkimų variantų kiekis pačioje organizacijoje gali sukelti vidinę atmetimo reakciją. Aukščiausių vadovų darbo laikas yra limituotas ir per jį privaloma surasti ir priimti teisingus sprendimus, kurie padėtų ir išsilaikyti rinkoje ir padaryti jai pačiai poveikį. Tuo tarpu, tiesiog sėdėti ir laukti, kol rinka pasiūlys ypatingai gerą progą, negalima (ji tiesiog gali nepasitaikyti).

Nepaisant visų šių problemų, strateginis marketingas pagelbėja organizacijai sukurti išsamų vaizdą, padedantį matyti tiek vidinę, tiek išorinę įmonės pusę, matyti esamą resursų paskirstymą ir galimą atsiradus galimybėms ar iškilus grėsmėms, pateikti horizontalios ir vertikalios komunikacijos koordinavimo sistemas, priimti strateginius sprendimus laiku, padėti visam verslui planuojant pokyčius ir pan. [45, p. 100]. Šiuo metu tampa vis sudėtingiau atskirti strateginį marketingo valdymą nuo strateginio organizacijos valdymo. Taip nutinka todėl, kad marketingas kuo toliau tuo smarkiau veržiasi į visas įmonės gyvavimo sritis.

1.2. Marketingo strategijos formavimas

Marketingo strategijos formavimas prasideda nuo pardavimų apimties ir kitų įmonės tiksluose numatytų rodiklių prognozės, darnat prielaidą, kad įmonė toliau vykdo dabartinę marketingo strategiją ir nieko nekeičia [15, p.42]. Gali atsitikti taip, kad prognozės iš karto atitinka marketingo tikslus – tuomet dabartinės marketingo strategijos keisti nebereikia. Jeigu taip nėra, tikslinga kurti naują arba tobulinti šiuo metu įgyvendinamą marketingo strategiją [52, p. 16].

Formuojant marketingo strategiją yra būtina laikytis tam tikros struktūros. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas struktūras, tačiau iš esmės jos visos yra labai panašios, tik vienos dėmesys kreipiamas į vienus dalykus, kitur labiau akcentuojami kiti dalykai. Pavyzdžiui V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė savo knygoje „Marketingas“ (1999) pateikia tokią marketingo strategijos formavimo struktūrą:

1. Tikslinės rinkos pasirinkimas;
2. Pozicionavimo būdo pasirinkimas;
3. Atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas;
4. Konkuravimo būdo strategijos [40, p. 332].

K. Clancy („Copernicus Marketing Consulting“ įkūrėjas ir vadovas) pateikia šiek tiek kitokią struktūrą. Jis teigia, kad formuojant marketingo strategiją yra būtina atsižvelgti į šiuos dalykus:

1. Tikslinę rinką („targeting“);
2. Pozicionavimą;

3. Produkto (paslaugos) atributus;
4. Marketingo komunikacijas;
5. Kainodarą;
6. Distribuciją;
7. Klientų aptarnavimą [11].

Galima pateikti daugybę struktūrų, kurios, kaip jau minėta, ne daug kuo skirsis viena nuo kitos, ir bus visos teisingos. Atsižvelgiant į marketingo procesą sudedamąsias dalis (situacijos analizę, strategijos vystymą, marketingo plano sudarymą, marketingo plano įgyvendinimą, marketingo plano sėkmės stebėjimą) bei išanalizavus tokių autorių kaip: R.Časas (1998), R. Gatautis (1998), G. T. Palubinskas (1997), V. Pranulis (1999), R. Virvilaitė, I. Valainytė (1996), D. A. Aaker (2001), H. Assael (1993), J.A. Black, K.B. Boal (1994), P. Kotler, G. Armstrong (1989), J.C. Narver, S. F. Slatter (1990), C. J. Subhash (1990), E. Walker (2002) rekomendacijas, pateikiama apibendrinta marketingo strategijos formavimo struktūra, apimanti šiuos marketingo strategijos formavimo etapus:

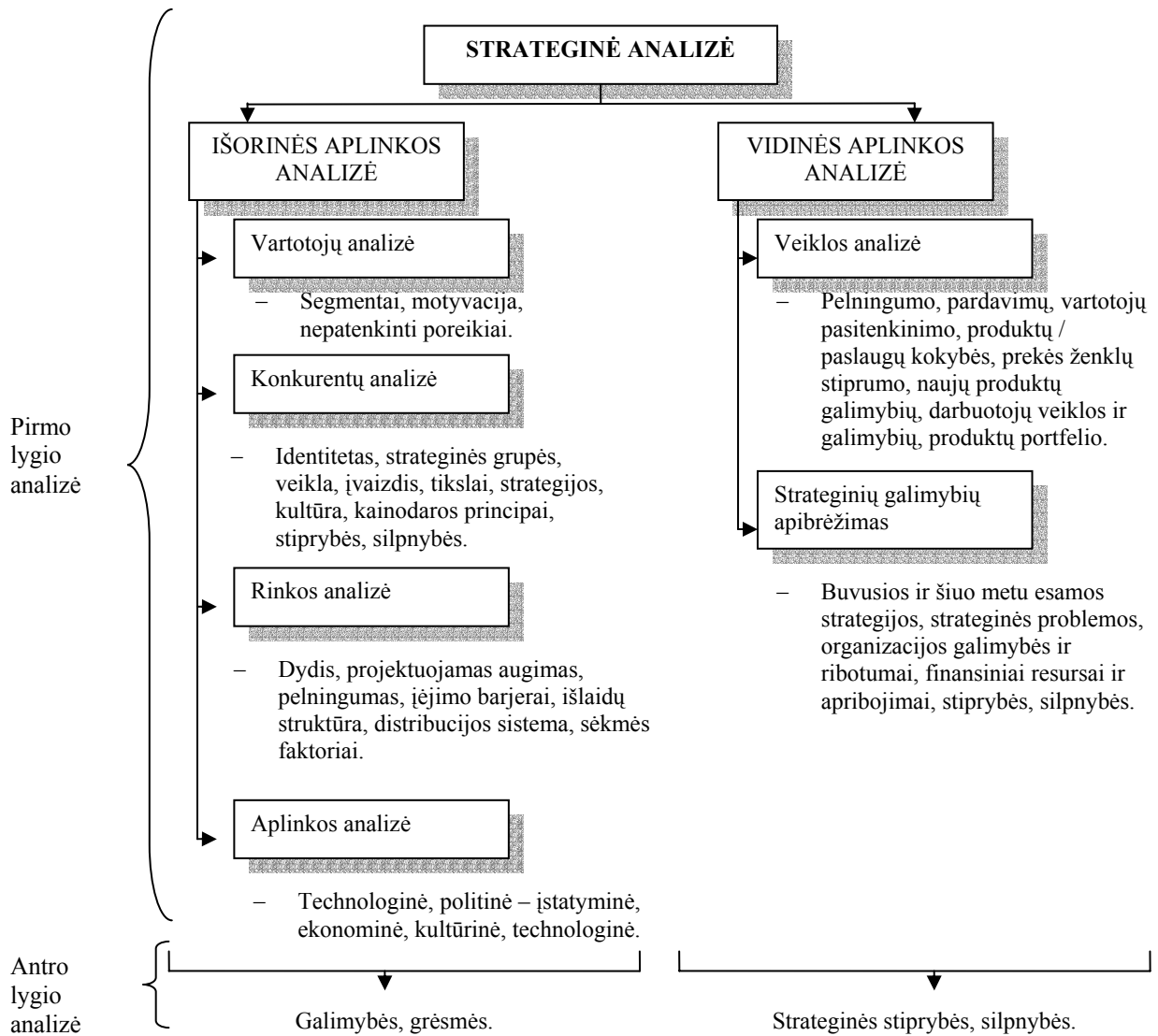
1. Strateginė analizė;
2. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas („targeting“), pozicionavimas;
3. Funkcinių sričių strategijos nustatymas;
4. Strateginių alternatyvų įvertinimas;
5. Strategijos parinkimas.

Parinkus geriausiai konkrečiai situacijai tinkamą strategiją yra sudaromas taktinis marketingo veiksmų planas bei pereinama prie strategijos įgyvendinimo bei kontrolės.

Kaip jau buvo minėta, situacijos analizė įeina į marketingo procesą, tačiau į marketingo strategijos formavimą nėra įtraukta, tačiau vis dėlto šiame darbe siūloma strateginę analizę palikti ir apibrėžti plačiau kaip pirmąjį marketingo strategijos formavimo etapą. Manoma, kad tai būtų teisinga, nes tik nuodugniai išanalizavus tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinką galima priėti prie tinkamiausių sprendimų strategijos formavimui. Taigi, tolimesniuose darbo skyriuose, analizuojami pateikti penki marketingo strategijos formavimo etapai.

1.2.1. Strateginė analizė

Prieš pradėdant formuluoti įmonės marketingo strategiją, yra labai svarbu išanalizuoti vidinę ir išorinę įmonės aplinką. Analizė yra reikalinga siekiant išnagrinėti įmonės savybes bei susiklosčiusias aplinkybes įmonės išorėje ir išsiaiškinti, kurios yra palankios ar nepalankios įmonės tikslams pasiekti [12] (žr. 4 pav.).



4 pav. Strateginės analizės sudedamosios dalys

Šaltiniai: pagal: Walker et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. – N.Y.: Mc-Graw Hill sudarė autorė.

Paveiksle nurodyti tik keli pagrindiniai vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, kuriuos būtina apžvelgti. Tačiau šiame darbe mano, kad tikslinga išskirti pirmo ir antro lygio analizės. Pirmo lygio analizė, šiuo atveju, apimtų duomenų surinkimą ir jų analizę, antrojo lygio analizė – sukoncentruota į gautų duomenų nagrinėjimą bei tam tikrų išvadų pateikimą.

1.2.2. Išorinės aplinkos analizė

Išorinės aplinkos analizė apima organizacijai relevančių išorinių elementų nagrinėjimą [9, p. 17]. Analizė turi būti sufokusuota į galimybių, grėsmių, kryptčių, strateginių pasirinkimų identifikavimą [8, p. 69]. Nagrinėjant išorinę aplinką iškyla grėsmė šią analizę padaryti begaline, t.y. labai ilgai ir giliai nagrinėti dalykus, kurie nebus tiesiogiai susiję su būsima marketingo strategija.

Šiame skyrelyje nagrinėjama išorinė analizė yra suskirstyta į keturis pogrupius:

1. Vartotojų analizė;
2. Konkurentų analizė;
3. Rinkos analizė;
4. Aplinkos analizė [4, p. 56].

Vartotojų analizė – tai organizacijos vartotojų segmentų identifikavimas, kiekvieno iš segmentų motyvacijos ir nepatenkintų poreikių nagrinėjimas [44, p. 86]. Segmentų identifikavimas padeda organizacijai pasirinkti investavimo lygmenį [14, p. 85], t.y. kiek kiekvienam produktui tam tikroje rinkoje skirti investicijų. Vartotojų motyvacijos tyrimas padeda įmonei surasti, kur ji gali įgyti nepakeičiamą strateginį pranašumą lyginant su konkurentais. Nepatenkintų poreikių identifikavimas yra be galo svarbus, nes būtent jis nurodo nišas (ar netgi rinkas), kurios dar nėra patenkinę esami produktai.

Konkurentų analizė visų pirma prasideda nuo šiuo metu esamų ir potencialių konkurentų identifikavimo. Labai svarbu yra apibrėžti rinką, kurioje konkuruoji, nes tik tokiu būdu gali atsirinkti tikruosius konkurentus.

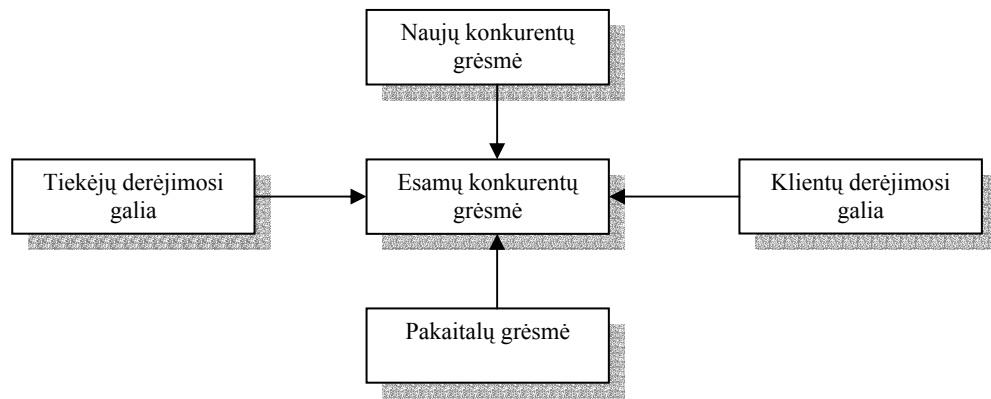
Ruošiant marketingo strategiją yra labai svarbu atsižvelgti į šiuos dalykus:

- stiprybės ir silpnybės (prekinių ženklų, distribucijos, kainodaros, produktų vystymo);
- veikla (pardavimų duomenys, augimas, pelnas (nuostolis) ir pan.);
- įvaizdis (pozicionavimas, prekių ženklų stiprumas ir pan.);
- tikslai (siekliai, bandymai įsitvirtinti rinkoje ir pan.);
- šiuo metu taikoma ir ankstesnės strategijos (siekiama nuoseklumo);
- kultūra (darbuotojų lojalumas, koncentravimasis į išlaidas, vartotojų poreikių tenkinimas);
- kainodaros principai (kainos kaip pagrindinio konkurencinio pranašumo svarba) [43, p. 227].

Konkurentų analizės metu labiausiai turėtų būti koncentruojamasi į stiprybių ir silpnybių analizę, nes būtent priverčiant sau dirbti stipriąsias ar silpnąsias konkurentų puses galima sukurti stiprią marketingo strategiją.

Atliekant *rinkos analizę* labai svarbu išnagrinėti rinkos ar rinkos dalies patrauklumą. Pavyzdžiui, jei visi konkurentai šioje rinkoje nesugeba gauti pelno, tai greičiausiai visiškai neapsimoka į ją investuoti. Tuo pačiu, labai svarbu išnagrinėti rinkos dinamiką ir potencialą. Čia turi būti nagrinėjamas rinkos dydis, augimo perspektyvos, rinkos pelningumas, egzistuojanti kainodaros struktūra, distribucijos kanalai, galimos kryptys, veikiančių organizacijų sėkmės paslaptys.

Tiriant svarbiausias įtakos jėgas, siekiama išplėtoti nepakeičiamą įmonės konkurencinį pranašumą. Šiai analizei taikomas M. Porterio (1985) pasiūlytas penkių jėgų modelis (5 pav.).



5 pav. Penkių jėgų modelis

Šaltinis: Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, p. 56.

Šių svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip įmonė turi rengti savo strategiją, kad išnaudotų aplinkoje susiklosčiusias aplinkybes, išsilaikytų nuožmioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje kylančias grėsmes [17]. Pateiktasis modelis remiasi prielaida, kad visos firmos pirmiausia siekia naudoti sau ir stengiasi apginti savus interesus. Pats M. Porteris atsargiai vertino penkių jėgų analizės galimybes ir manė, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurenciją šakose.

Aplinkos analizė. Kiekviena organizacija egzistuoja kitų organizacijų apsuptyje, ją veikia politinė, kultūrinė ir kt. situacijos. Aplinka yra veiksnių, esančių už organizacijos ribų – šalies ekonomikos, socialinės, politinės bei kultūrinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos visuma.

Aplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis aplinkos aspektus:

- Politinį – teisinį (political) – nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus [18, p. 43].;
- Ekonominį (economical) – tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir jo kryptimi [16, p. 16];
- Socialinį – kultūrinį (socio – cultural) – konkrečių prekių paslauga keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonių ir gyvenimo pokyčių [18, p. 48];
- Technologinį (technological) – kompiuterizuoti informacijos šaltiniai, automatizacija, elektronika iš esmės keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones [23, p. 44].

Išorės veiksnių analizė padeda įvertinti esamas ir ateities permainas bei jų poveikį įmonei, kas įgalina įgyti realų pranašumą tiek konkurencinėje kovoje, tiek ieškant naujų rinkų, tiekėjų ir vartotojų. Išorinių veiksnių analizė padeda taikyti organizacijai aktyvųjį valdymo būdą, t.y. galvoti apie ateitį ir planuoti įvykius, o ne eikvoti laiką kylančioms problemoms, kas neleistų siekti užsibrėžtų tikslų. Ši analizė padeda atpažinti grėsmes ir nukreipti veiklą prieš jas dar iki krizės pradžios. Išorinių veiksnių analizė padeda organizacijai išlikti našiai, efektyviai ir sėkmingai.

1.2.3. Vidinės aplinkos analizė

Siekiant pateikti išsamią įmonės analizę, reikia išnagrinėti ne tik išorinius, bet ir vidinius veiksnius, darančius įtaką jos veiklai. Vidinių veiksnių analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidinės aplinkos analizė yra žymiai detalesnė už išorinės aplinkos analizę dėl jos svarbos strategijos formavimui ir didesnio kiekio informacijos, pagrįsta pardavimų, pelnų, išlaidų duomenimis, organizacijos struktūra, valdymo stiliumi ir kitais faktoriais [37, p. 63].

Vidinei organizacijos analizei labai svarbu nustatyti įmonės stiprybes, silpnybes, problemas ir, jei įmanoma, surasti kelius, kaip silpnybes paversti stiprybėmis.

Vidinės aplinkos analizė prasideda nuo finansinių duomenų analizės (pelningumo, pardavimų rezultatu), vėliau nagrinėjama pati marketinginė įmonės veikla, turinti sąsają su ateities pelningumu (vartotojų pasitenkinimu, produkto kokybe, prekinio ženklo asociacijomis, naujų produktų ir darbuotojų galimybėmis) [33, p. 22-28].

Kita vidinės aplinkos analizės perspektyva nurodo veiklos charakteristikas, kurios gali padėti arba apriboti strategijos pasirinkimą. Dėl to čia nagrinėjamos ankstesnė ir dabartinė strategijos, strateginės problemos, organizacijos sugebėjimai ir apribojimai, finansiniai resursai ir jų apribojimai, organizacijos stiprybės ir silpnybės bei verslo portfelio analizė [1, p. 112]. Visi šie dalykai padeda įvertinti organizaciją iš vidaus ir nustatyti, kiek organizacija teisingai elgiasi rinkoje, kurioje ji konkuruoja.

Organizacijos galimybės ir apribojimai gali būti svarbus stiprybių ir silpnybių šaltinis. Tai – įmonės struktūra, naudojamos sistemos, darbuotojai, kultūra. Tarp pasirinktos strategijos ir organizacijos elementų privalo būti aiškus atitikimas.

Pagrindinis dalykas nagrinėjant organizaciją yra jos stiprybių ir silpnybių identifikavimas. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius įmonės strategijos formavimo veiksnius, kurie išryškėja analizuojant išteklius.

Atlikus išsamią išorinę ir vidinę įmonės analizę, galima suformuluoti įmonės stiprybes, silpnybes (remiantis vidine analize) bei galimybes ir grėsmes (remiantis išorine analize), t.y. atlikti SWOT (SSGG) analizę.

Apibendrinti ir sujungti aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SWOT analizė. SWOT analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksmų sąrašas pagal minėtas keturias dalis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Galimi SWOT analizės veiksniai

| STIPRYBĖS | SILPNYBĖS |
|--|--|
| Dominavimas rinkoje Bazinės kompetencijos Mąsto ekonomika Mažos sąnaudos Vadybos patirtis Finansinis potencialas Gamybiniai pajėgumai Novatoriškumas Architektūra Reputacija Produkto diferenciacija Produkto kokybė Produkto aptarnavimas | Silpna pozicija rinkoje Bazinių kompetencijų trūkumas Pasenusios technologijos Pernelyg didelės sąnaudos Nepatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Gamybinių pajėgumų stoka Žema reputacija Menka kokybė Neišplėtotas produkto aptarnavimas |
| GALIMYBĖS | GRĖSMĖS |
| Naujos rinkos ir segmentai Nauji produktai Diversifikacijos galimybės Rinkos augimas Silpna konkurencija Strateginė erdvė Demografiniai pokyčiai Makroekonominė situacija Politinė situacija Ekonominis pakilimas Tarptautinės galimybės | Nauji konkurentai Konkurencijos agresyvumas Augantis klientų spaudimas Pakaitalų grėsmė Lėtas rinkos augimas Ekonominis nuosmūkis Technologinės naujovės Politinė situacija Makroekonominė situacija Demografiniai pokyčiai Tarptautiniai barjerai |

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK I-kl., p.109.

Išanalizavus organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, reikia atsakyti į keletą klausimų: ar įmonė turi kokių nors ypatingų vidinių pranašumų ar lemiamų sugebėjimų, kad jais galėtų grįsti strategiją, ar organizacijos trūkumai daro ją kuo nors pažeidžiamą ir/ arba neleidžia panaudoti tam tikrų galimybių, kokias galimybes organizacija savo meistriškumu ir ištekliams gali sėkmingai panaudoti, kokios grėsmės daugiausiai kels rūpesčių ir kuriuos strateginius veiksmus jie aptars kurdami gerą gynybą [36, p. 101].

SWOT analizė reikalinga organizacijai, kad pastaroji įvertinusi savo poziciją rinkoje, atrastų, kaip ji gali siekti sėkmės ateityje.

1.3. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas, pozicionavimas

Strateginis marketingas reikalingas patenkinti vartotojų poreikiams ir padaryti tai skirtingai nuo konkurentų. Segmentavimas padeda specialistui pateikti prekinį ženklą (brandą) platesniame kontekste. Šis platesnis kontekstas reikalingas norint apsisaugoti nuo marketinginės „truparegystės“.

Norint nustatyti, kokiam versle yra gamintojas (paslaugų teikėjas), reikia apsibrėžti kontekstą iš pirkėjo ir rinkos pozicijų, kuriame yra verslas. Taigi, pirkėjui:

- produktas yra tai, ką jis daro (kokias reikmes tenkina);
- skirtingos technologijos gali tenkinti vienodas reikmes;
- technologijos laikui bėgant keičiasi, kai tuo tarpu, poreikiai išlieka tie patys.

Rinkos pozicijos atžvilgiu reikia nustatyti:

- Ką, konkrečiai parduodi (pavyzdžiui, ar parduodi alų, ar parduodi emociją – linksmumą)?
- Kokius vartotojų poreikius sieki patenkinti?
- Kas iš tiesų yra tavo konkurentai (ar tik alus, ar ir pavyzdžiui, sidras, nes jis „parduoda“ lygiai tą pačią emociją)? [25].

Siekiant nustatyti, ką, kokiam vartotojui, kaip parduodi, yra reikalingas rinkos segmentavimas, tikslinės auditorijos nustatymas ir pozicionavimas.

Rinkos segmentavimas – tai procesas, kurio metu vartotojai klasifikuojami į grupes, pasižyminčias skirtingomis charakteristikomis, poreikiais, poelgiais [22, p. 42].

Prisimenant Maslow poreikių piramidę, galima teigti, kad visi pirkėjai turi problemas, kurios skirstomos į tam tikrus lygius ir visi pirkėjai ieško sprendimų toms problemoms pašalinti. Jie renkasi tarp skirtingų privalumų, vertybių, savybių, kurios padeda išskirti produktą iš visos produktų aibės. Vartotojams prekinių ženklų deklaruojamos savybės yra skirtingo svarbumo, kurios ir sudaro segmentavimo pagrindą.

Segmentų nustatymas yra sudėtinga užduotis. Taip yra todėl, kad yra daugybė būdų, kaip galima suskirstyti rinką. Siekiant nepamiršti vieno tam tikro svarbaus kintamojo, pagal kurį galima segmentuoti rinką, būtina kiek įmanoma plačiau nusistatyti įmanomus kintamuosius. Pasirinktieji segmentai turi būti pakankamai platūs, kad galėtų paremti unikalią verslo strategiją. Tačiau, vis dėlto, nereikėtų pernelyg plačiai tai analizuoti, nes tokiu atveju bus reikalingos papildomos lėšos, kurios ne visada gali atsipirkti. Segmentų identifikavimas gali būti atliekamas pagal šiuos kriterijus:

- *Vartotojų charakteristikos:*
 - geografinės (miesteliai yra tinkami mažų maisto prekių parduotuvių tinklo plėtrai);
 - organizacijos tipas (kompiuterių reikalingumas skirtingiems verslams);
 - įmonės dydis (didelės ligoninės versus maži privatūs medicinos centrai);
 - gyvenimo būdas;
 - lytis;
 - amžius;
 - užsiėmimas;
- *Su produktu susiję požūriai:*
 - vartotojo tipas (buitinės technikos pirkėjas – statybininkas, prekybos centras);

- vartojimas (koncertų abonementinių bilietų pirkėjai, vienkartinį, nevirtotojai);
- nauda virtotojui (desertų pirkėjai – besirūpinantys kalorijomis);
- jautrumas kainai (pigų „Daihatsu“ pirkėjai versus prabangių MB pirkėjai);
- konkurentai (rinkoje esantys konkuruojantys produktai);
- naudojimas (profesionalios kosmetikos naudotojai versus masinės);
- lojalumas brandui („Soprano“ ledų pirkėjai versus „Maxima“ ledų prikėjai) [1, p. 44].

Segmentų parinkimas, remiantis virtotojų charakteristikomis, nesiremia produktu. Pavyzdžiui, nedidelė bandelių kepyklėlė yra suinteresuota geografiniu kintamuoju (aplinkiniai rajonai), virtotojų grupės dydžiu (pavieniai pirkėjai, kavinės), demografija (amžius, išsilavinimas, pajamos) ir pan.

Iš su produktu susijusių kintamųjų, dažniausiai yra naudojamas „vartojimas“. Ta pati kepyklėlė gali labai skirtingomis sąlygomis pateikti savo produkciją dideliems užsakovams (restoranų tinklui) ir pavieniams virtotojams.

Segmentuojavimo remiantis konkurentų charakteristikomis būdas dažniausiai veda prie aiškiai apibrėžtos strategijos ir pozicionavimo.

Jautrumą kainai taip pat reikia išskirti kaip svarbų dalyką. Vieni pirkėjai rinkdamiesi produktus pagrindiniu vertinimo kriterijumi nusistato kuo mažesnę kainą, kiti – visai nekreipia į tai dėmesio, nes nori gauti maksimaliai aukštą kokybę už sumokėtus pinigus. Segmentuoti virtotojus pagal kainą galima ir tos pačios bendrovės veikloje, kur susiduria skirtingų poreikių pirkėjai. Tai labai aiškiai suvokia oro linijų bendrovės: tame pačiame lėktuve galima rasti ir verslo, ir ekonominę klasę. Atsisakius segmentavimo, virtotojas iš esmės gauna tą patį produktą, t.y. jis nuskraidinamas tuo pačiu lėktuvu iš taško A į tašką B, tačiau ne visi virtotojai tuo lieka patenkinti – daliai virtotojų trūktų komforto. Taigi, pasiūlius pastariesiems daugiau paslaugų už didesnę kainą, šie yra pasirengę sumokėti, o bendrovė iš to daugiau užsidirbti.

Lojalūs virtotojai yra kiekvieno verslininko svajonė. Būtent šie žmonės neieško produkto pakaitalų, advokatauja kitiems virtotojams. Organizacijai reikia išsiaiškinti, kurie virtotojai yra jai svarbiausi ir stengtis, kad šie būtų maksimaliai patenkinti aptarnavimu, produktu ir pan. Virtotojus ir nevirtotojus galima suskirstyti į šešias pagrindines grupes, kur galima matyti lojaliausius pirkėjus ir linkusius neprisiršti prie produkto bei taikyti jiems atskiras lojalumo programas siekiant juos palenkinti į savo pusę (žr. 2 lentelę).

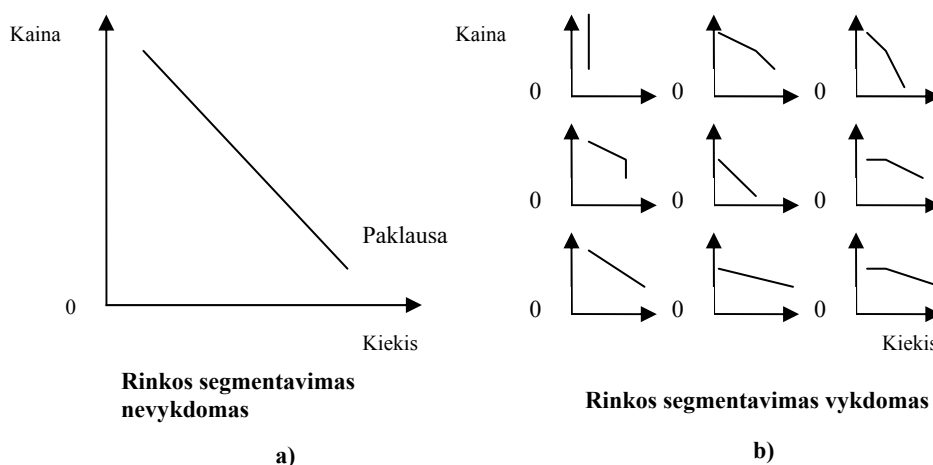
Vartotojų prioritetų lojalumo matrica

| | Neprisirišę prie konkretaus produkto | Besirenkantys tarp kelių (2-3) pakaitalų | Lojalūs |
|---------------------|---|---|-------------------|
| Vartotojai | Vidutiniškai svarbūs | Svarbūs | Ypatingai svarbūs |
| Nevartotojai | Nesvarbūs ir vidutiniškai svarbūs | Svarbūs | Nesvarbūs |

Šaltinis: Walker E. et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. New York: Mc-Graw Hill., p.46.

Organizacijai reikėtų daugiausiai dėmesio skirti lojaliems vartotojams, tuo tarpu „lojalūs nevartotojai“ yra nesvarbūs įmonei, nes šiuos paversti savo produkto pirkėjais ar naudotojais yra beveik neįmanoma arba tai pernelyg brangiai kainuotų.

Segmentavimas padeda išlaisvinti rinkos potencialą. Gamintojas, siekiantis visos rinkos (nesisegmentuojantis), mato tik vieną paklausos kreivę savo tikslinėje rinkoje, tuo tarpu siekiantis kiekvienam segmentui pateikti atskirą pasiūlymą, gamintojas gali nusibrėžti paklausos kreivę kiekvienai rinkos daliai (žr. 6 pav.).



6 pav. Paklausos kreivės segmentuojant ir nesegmentuojant rinkos

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiame paveiksle remiamasi egzistuojančiais rinkos dėsniais, kur didesnė rinkos kaina sąlygoja mažesnę pardavimo vienetų kiekį. B paveikslėlyje pateiktos paklausos kreivės skirtingoms rinkos dalims, atsirandančioms segmentuojant rinką.

Jokiu būdu negalima teigti, kad susikoncentruojant į vieną segmentą strategija būtinai yra prastesnė už tą, kai įmonė stengiasi pasirinkti kelis segmentus. Susikoncentravus į vieną segmentą dažnai galima užimti didelę rinkos dalį ir tapti tos dalies vienvaldžiu lyderiu.

Rinkos segmentavimas įmonei padeda nustatyti tikslinę auditoriją, kuriai naudingiausia yra nukreipti perduodamą žinutę.

Tikslinė rinka – tai vartotojų grupė, turinti panašių poreikių, į kuriuos orientuodamasi įmonė kuria marketingo strategiją. Tikslinės rinkos nustatymo esmė ir būtinybė yra ta, kad įmonė segmentavimo būdu suskaidys rinką į atskirus segmentus ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, galės tikslingai rinktis vartotoją [41, p. 123].

Tikslinė rinka gali būti pasirenkama remiantis *demografiniais, elgesio, psichografiniais* aspektais.

Tikslinės rinkos pasirinkimas Lietuvoje remiantis *demografiniais* aspektais dažniausiai apsiriboja šiais veiksniais: amžius, lytis, pajamos, išsilavinimas, užsiėmimas, šeimos dydis, socialinė klasė, geografinė lokacija.

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis *elgesio* duomenimis apima tokius aspektus kaip:

- elgesio tikimybė (apsipirkimas prekybos centre po 22val. vakaro);
- vartojimo kiekis (perka kartą per mėnesį versus tris – keturis kartus per savaitę);
- produkto pirkėjas/ produkto vartotojas (kas perka produktą ir kas naudoja);
- lojalumas brandui (renkamasis vienas ir tas pats produktas);
- jautrumas kainai (svarbi kaina versus svarbi kokybė).

Šis tikslinės grupės pasirinkimo modelis yra naudingas tuo, kad remiamasi būtent vartojimo duomenimis, t.y. kaip, kada, kur, kokiomis aplinkybėmis vartotojas įsigyja produktą ir jį vartoja. Be to, nėra skirstoma remiantis tiesiog statistiniais duomenimis (amžius, lytis, gyvenamoji vieta), kurie dažniausiai yra nulemti aplinkybių, o konkrečiais vartojimo duomenimis. Žinoma, šiuos duomenis yra ir žymiai sudėtingiau surinkti.

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis *psichografiniu* aspektu apima šiuos duomenis: duomenys apie asmenį, motyvai, gyvenimo būdas.

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis psichografiniu aspektu yra naudingas, nes turintys tuos pačius demografinius duomenis žmonės gali būti absoliučiai skirtingi. Be to, tai įgalina organizaciją matyti „žmogiškesnį“ vartotoją (lyginant su demografiniais duomenimis, kai matomas tik statistinis vienetas). Čia galima sukurti žmogaus portretą per jo užsiėmimus, interesus, nuomones (pvz. 3 lentelėje).

3 lentelė

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis psichografiniu aspektu

| Užsiėmimai | Interesai | Nuomonės |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Darbas | Šeima | Sava nuomonė |
| Hobis | Namai | Socialinė klasė |
| Socialiniai renginiai | Darbas | Politinis išprusimas |
| Atostogos | Poilsis | Verslas |
| Pramogos | Mada | Ekonomika |
| Bendruomenė | Maistas | Išsilavinimas |
| Apsipirkimas | Žiniasklaida | Produktai |
| Sportas | Asmeniniai pasiekimai | Ateitis |
| | | Kultūra |

Šaltinis: Assael H (1993). *Marketing: Principles and Strategy*. Berlin: Dryden Press, p. 85.

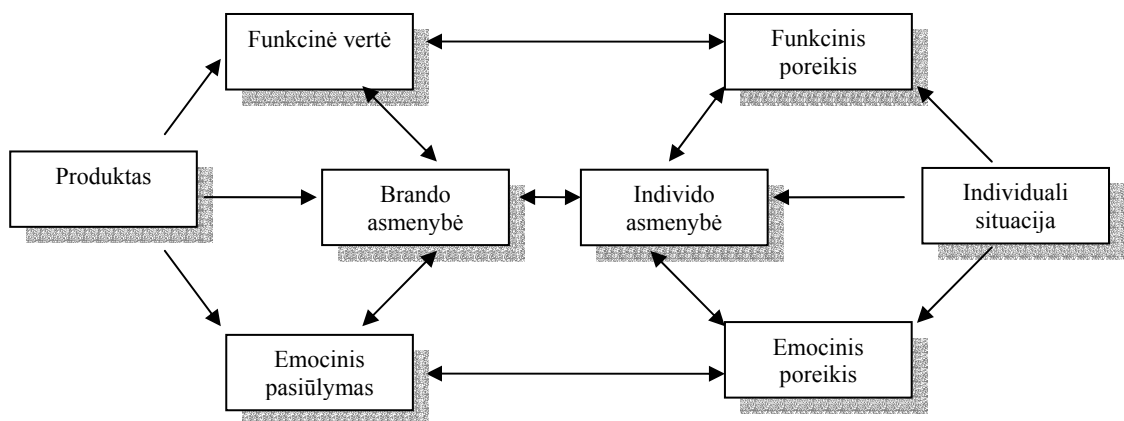
Kai kalba eina apie asmeninį pardavimą, yra nesudėtinga paruošti kiekvienam pirkėjui asmeninį pasiūlymą. Tuo tarpu, kai komunikuojama su masėmis, yra labai svarbu maksimaliai aiškiai apibrėžti žmonių – vartotojų ir potencialių vartotojų - portretą, kad būtų galima maksimaliai tiksliai jiems paruošti perduodamą žinutę.

Viena iš svarbių marketingo funkcijų yra padėti išskirti produktus, brendus, įmones iš konkurentų. Šis išskyrimas yra pakankamai sudėtingas dalykas, nes jis vyksta vartotojo mintyse, jo sąmonėje. Jeigu vartotojo mąstymą būtų įmanoma išvaizduoti kaip lentynėles, į kurias sudėti įvairūs produktai, tai būtų tokios pozicijos (lentynėlės) išskyrimas ir būtų organizacijos siekiamas dalykas.

Pozicionavimas – tai prekės (ar įmonės) įvaizdžio vartotojo sąmonėje kūrimas, siekiant išskirti ją iš konkurentų [40, p. 275; 42, p. 15].

Strateginis pozicionavimas iš esmės yra verslo strategijos veidas. Būtent pozicionavimas apibrėžia, kaip verslą suvokia vartotojai, darbuotojai, tiekėjai lyginant jį su konkurentų pozicijomis rinkoje. Kuriant produkto pozicionavimą, jis privalo būti ilgalaikis (t.y. nukreiptas į ateitį), kad būtų įmanoma įgyti poziciją vartotojų mintyse prieš konkurentus [29]. Įmonės pozicionavimas būtinai turi atspindėti įmonės strategiją. Jei prekės ženklo pozicionavimą dar įmanoma palikti patiems vartotojams (jie patys pagal tam tikrus požymius gali „susidėti“ brandus į savo minčių lentynėles), tai to jokių būdu nereikėtų daryti su organizacijos pozicionavimu.

Labai svarbu yra tai, kad marketingo specialistams neapibrėžus produkto vietos rinkoje, tai padarys patys vartotojai. Marketingo specialistai turi parinkti maksimaliai naudingą poziciją produktui, kad jo pardavimai būtų pelningiausi. M. Lapinskas (2005) pateikia brando ir vartotojo atitikimo žemėlapi (žr. 7 pav.).



7 pav. Brando ir vartotojo atitikimo žemėlapis

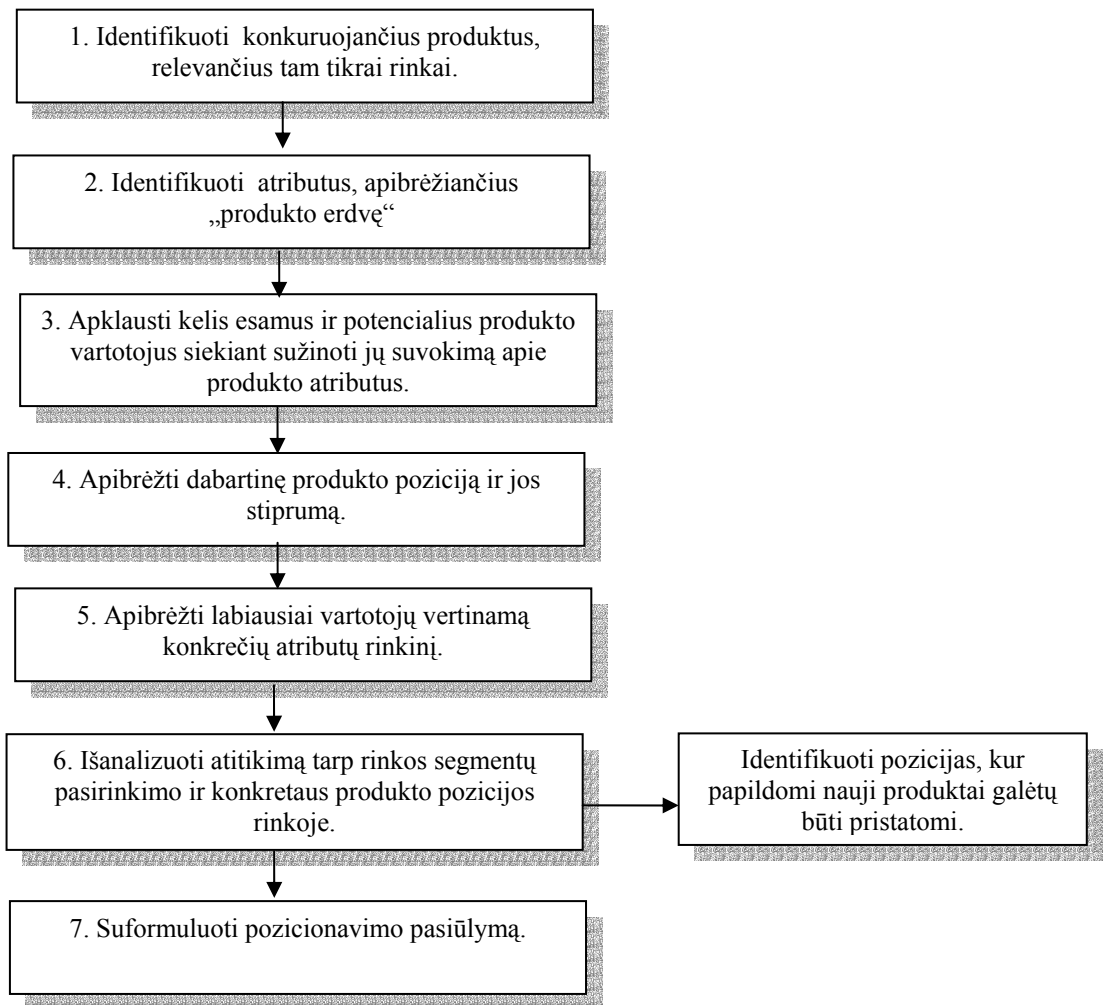
Šaltinis: Lapinskas M. *Mastery in strategy and branding: introduction to strategic marketing & positioning*. Marketingo strategijos formavimo kursų pranešimų medžiaga [Vilnius, 2005 m. rugsėjo mėn. 9 d.].

Brandas ir vartotojas „susitinka“ rinkoje ir, jei brandas sugeba patenkinti funkcinis, emocinius poreikius, atitikti individo asmenybę ir individualią situaciją, vartotojas pasirenka šio prekinio ženklo produktą.

Yra daugybė strateginio pozicionavimo pasirinkimo galimybių. Sėkmingos pozicijos gali būti paremtos konkuravimo strategija. Galima išskirti tokias pagrindines dimensijas, pagal kurias paprastai yra pozicionuojami produktai, tai: produkto kategorija, produkto atributai ir funkcinės vertybės, produkto linijos platumas, organizacijos nematerialusis turtas, emocinės vertybės, patyrimas, laikinumas, brando asmenybė, konkurentų pozicija. Pateikiamos tik kelios, dažniausiai vartojamos dimensijos, tačiau jų gali būti ir daugiau. Paprastai retai yra sutinkama, kad produktas būtų pozicionuojamas remiantis tik viena dimensija.

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

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



8 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai

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

Apibendrinant segmentavimą, tikslinės auditorijos parinkimą ir pozicionavimą, galima skirti keturias marketingo strategijas:

1. *Nediferencijuotas marketingas*. Šią strategiją dažniausiai taiko rinkos lyderis, dominuojantis žaidėjas. Atsiranda pavojus prarasti rinkos aštrumą;
2. *Diferencijuotas marketingas*. Ši strategija labiausiai atitinka pačią marketingo sampratą, tačiau ne kiekviena įmonė sugeba ją nuosekliai įgyvendinti;
3. *Koncentruotas marketingas*. Ši strategija ilgą laiką laikyta mažesnių įmonių strategija, nes jos gali pragyventi iš palyginti nedidelių segmentų;
4. *Mikro marketingas*. Ši strategija remiasi marketingo programų įgyvendimu pateikiant specialų pasiūlymą kiekvienam vartotojui (per IT ir CRM sistemas). Čia nebelieka fizinių ribų [25; 34 p. 7].

Segmentavimas, tikslinės auditorijos parinkimas ir pozicionavimas priklauso nuo įmonės disponuojamų resursų, nuo to, kad ne kiekviena pasirinkimo galimybė yra vertinga ir naudinga

įmonei. Toks segmentų identifikavimas įgalina gamintoją matyti patraukliausius segmentus, į kuriuos būtinai reikia investuoti ir vystyti siekiant verslo sėkmės ir tuos, kurių plėtojimas neatneštų daug naudos įmonei. Žinoma, vertinant patrauklius rinkos segmentus, visuomet reikia atsižvelgti į šių segmentų dydžio kitimą ateityje (galbūt segmentas yra labai patrauklus dabar, tačiau jis yra linkęs sparčiai mažėti ir į jį vis dėlto neverta investuoti), įmonės užimamą rinkos dalį (galbūt, segmente yra keletas ypatingai stiprių ir agresyvių konkurentų), išlaidas, kurių reikės pasiekti to segmento tikslinei auditorijai, vartotojų perkamąją galią, produkto pakaitalų egzistavimą ir pan. Taigi, šis segmentavimo, tikslinės auditorijos parinkimo ir pozicionavimo procesas yra pakankamai sudėtingas ir reikalaujantis išsamių marketinginių studijų.

Taigi, siekiant įvertinti rinkos segmentus, labai svarbu žinoti, tikslinės auditorijos poreikius, jos buvimą tam tikrame segmente, segmento dydį, ar įmanoma tą segmentą pasiekti (komunikacijos pagalba) ir kokios išlaidos tam reikalingos.

Pozicionavimo sprendimai negali būti daromi anksčiau, negu išanalizuojamos perspektyvos ir konkurentų turima padėtis rinkoje. Taip pat apie pozicionavimą negalima daryti sprendimų prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes, nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės [40, p. 334]. Antra vertus, pozicionavimo strategiją būtina numatyti anksčiau negu daromi sprendimai dėl funkcinų sričių strategijų. Tolimesniame skyrelyje yra nagrinėjamos funkcinų sričių strategijos bei jų įtaką strateginiams marketingo sprendimams.

1.4. Funkcinių sričių strategijos nustatymas

Įmonei apsisprendus dėl norimų užimti segmentų, tikslinės auditorijos ir prekinio ženklo pozicijos apibrėžimo, būtina apibrėžti funkcinų sričių strategijas. Apibrėžiant funkcinų sričių strategijas galima atrasti įmonės (produkto, paslaugos) nepakeičiamą konkurencinį pranašumą, kuris padės organizacijai siekti savo užsibrėžtų tikslų. Pasirenkant kelią, kuriuo eis organizacija, reikia išnagrinėti tokias funkcinų sričių strategijas kaip: produkto linijos strategija; komunikacijos strategija; kainodaros strategija; distribucijos strategija.

Prekė – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu ar keitimu [40, p. 141].

Bendras prekės suvokimas apima:

- fizines savybes – tai, ką gali pačiuoipinėti, pauostyti, kitaip sakant, pajauti savo fiziniams pojūčiams;
- susijusias paslaugas. Niekada nebūna atskirto nuo aplinkos, nuo žmonių, nuo procesų produkto. Vertinant produktą negalima pamiršti ir tuo metu esančio aptarnavimo bei ko pirkėjas gali tikėtis ateityje;

- prekės ženklą/ įvaizdį – tai, ką vartotojas žino apie produktą, tiksliau jo emocinę pusę bei kokį prekės suvokimą jis yra susikūręs savo mintyse;
- socialines – kultūrinės asociacijas. Šios asociacijos priklauso nuo žmogaus išsilavinimo, padėties visuomenėje, pasaulio suvokimo ir pan. [24, p. 46].

Taigi, vartotojas rinkdamasis prekę vertina ne tik tai, ką jis mato lentynoje, bet ir visa tai, ką jis jau žino apie produktą, tai, kaip jis gyvena. Pardavėjas turi būti pirkėjui kaip gidas ir stengtis maksimaliai atskleisti prekės privalumus ir naudingumą.

Kuriant marketingo strategiją taip pat reikia numatyti naujų prekių pateikimą. Tokiu atveju reikia atsakyti į klausimą, kas gali būti laikoma „nauja preke“. Galima išskirti „prekės naujumo“ suvokimą dviem požiūriais:

- įmonės požiūriu: tai prekė, kuri yra bent kuo NAUJA: visiškai nauja, pakeista;
- vartotojo požiūriu: prekė turi būti visiškai pakeista ar bent jau reikšmingai modifikuota [21, p. 158]

Šiame etape paprastai problemų neišvengia kompiuterinių technologijų įmonės, pristatančios 0,1 sekundės greičiau tas pačias operacijas atliekančius procesorius ir pateikdami tai, kaip visiškai naują prekę. Tuo tarpu, vartotojai nesuvokia tokio pasikeitimo ir visiškai abejingai reaguoja.

Prieš pateikiant kiekvieną naują prekę, įmonės vadovai turi apsvarstyti tam tikrus svarbius klausimus: ar įmonei reikia naujos prekės, ar įmonė gali pagaminti naują prekę, ar siūlomai prekei yra reali rinka. Tik atsakius į šiuos klausimus, įmonė galės matyti, ar jai iš tiesų yra naudinga įvesti naują produktą į rinką.

Kiekvienoje produkto gyvavimo stadijoje naudojama tam tikra marketingo strategija. Įvedimo stadijoje gali būti naudojamos **greito nugriebimo** (nustatoma didelė kaina ir didelės išlaidos rėmimui, nes vartotojai nėra informuoti apie produktą, įmonė siekia gauti maksimalų pelną), **lėto nugriebimo** (nustatoma didelė kaina ir mažos išlaidos rėmimui, vartotojai žino produktą, jiems nebaisi didelė kaina, maža konkurencija rinkoje), **greito įsiskverbimo** (maža produkto kaina, didelės rėmimo išlaidos, efektyvi esant nedaug informacijos apie produktą turintiems ir kainai jautriems vartotojams, kai yra ar gali būti didelis konkurencingumas) ir **lėto įsiskverbimo** (nedidelė kaina ir nedidelės rėmimo išlaidos, naudojama talpioje ir konkurencingoje rinkoje, kurioje vyrauja turintys informacijos apie siūlomas paslaugas vartotojai) strategijas.

Augimo stadijoje įmonė gali atlikti produkto modifikavimą (kokybės gerinimas, vartojamųjų savybių gerinimas). Modifikuodama prekę, įmonė gali sumažinti ir kainą.

Brandos stadijoje firmos naudoja rinkos, produkto bei marketingo priemonių modifikavimo strategijas. Pirma, įmonė stengiasi pritraukti naujų vartotojų, t. y. ieško naujų rinkos segmentų, prekės panaudojimo galimybių. Naudodama antrąją strategiją įmonė keičia kai kurias prekės savybes, gerina jos kokybę.

Smukimo stadijoje rimtos marketingo priemonės dažniausiai nebenaudojamos.

Nagrinėjant prekę/ produktą, negalima apsieiti ir be prekės ženklo, įpakavimo studijų.

Prekės ženklas (brandas) yra vardo, ženklo, termino, simbolio, logotipo, garso, spalvos, pakuotės ar produkto dizaino esmė [3, p. 141].

Brendas yra naudojamas atskirti vieno gamintojo produktus nuo kito ir išskirti produktą iš panašių konkurentų produktų. Prekinis ženklas savyje turi sukaupęs emocinę energiją. Jis nėra tiesiog ženklas (paveikslukas), kuris atskiria produktus vieną nuo kito, padeda vartotojams rasti jų pamėgtą produktą.

P. Kotler (1989) pagrindines brendo funkcijas apibūdina taip:

- identifikuoti gamintoją;
- parodyti vartotojui, kas yra gamintojas ir užtikrinti tam tikros reikalingos vartotojui kokybės lygį;
- teisiškai apsaugoti gamintoją nuo pigesnių analogų gamintojų [22, p. 414].

Darbe manoma, kad šis funkcijų apibūdinimas nėra išsamus. Siūloma išskirti šias pagrindines prekinio ženklo funkcijas:

- pirkėjui, renkant produktą, kaina turi tapti ne pirmu pasirinkimo kriterijumi;
- pirkėjas turi jausti, kad produktas jam yra „emociškai artimas“.

Žinoma, po šių dviejų punktų būtinai turi eiti ir anksčiau išvardintieji, apibūdinantys prekinio ženklo funkcijas. Vartotojas turi taip pamėgti tam tikrą produktą, kad kaina jam taptų nebe pagrindinis argumentas perkant produktą. Labai aukšta kaina tokiu atveju vartotojui gali atrodyti pagrįsta dėl jo gaunamos kokybės. Užsienio šalyse yra gausu pavyzdžių, kai tam tikro visuomenės sluoksnio žmonės eina apsipirkti į tam tikrus prekybos centrų tinklus. Visuose yra vienodi produktai, tik jų kaina skiriasi net kelis kartus (ne kelis centus ar litus kaip įprasta vertinti prekybos tinklus Lietuvoje, tačiau kelis kartus!). Kitoki gyvenimo būdą gyvenantiems žmonėms yra negarbinga eiti į pigesnes parduotuves, nes tai sugriaus jų visuomeninį prestižą. Jie perka tuos pačius produktus, tik moka brangiau – jie moka už savo užimamą padėtį visuomenėje.

Brendai padeda padidinti vartotojų lojalumą tam tikriems produktams. Todėl kai kurie marketingo specialistai (U. Appelbaum ir C. Halliburton, 1993) šį ryšį tarp vartotojo ir produkto apibūdina kaip trumpiausią ekonominį kelią bei kaip greičiausią komunikaciją tarp vartotojo ir gamintojo [5, p. 225]. Pardavėjas dažniausiai neturi galimybės pats tiesiogiai bendrauti su vartotoju. Tai už jį turi padaryti jo produktas, pakuotė, išstatymas (jeigu produktas yra parduotuvėje ir pan.). Parduotuvėje vartotojas dažniausiai ima jam reikalingus daiktus ir pakankamai retai renkasi kitus, ne savo pamėgtuosius. Štai čia ir atsistoja brendas: vienu atveju jis turi pasirodyti patrauklesniu už savo kaimyną, kitu atveju jis turi priversti vartotoją išsirinkti būtent jį ir nebevertoti nuolat perkamo produkto. Pardavėjas čia tampa bejėgiu. Produktas turi kautis pat už save. Tokios pasirinkimo

akimirkos dar yra vadinamos „tiesos momentais“, kai kautis už save gali tik pats produktas su visomis savo fizinėmis ir emocinėmis savybėmis.

Brendas privalo teikti funkcinę naudą vartotojui ir tuo pačiu atitikti rinkodaros specialistų sukurtą koncepciją. Tai reiškia, kad pats produktas turi patenkinti vartotojo poreikius. Tuo pačiu, brendas turi pridėti kažkokią papildomą vertę produktui.

Vertinant produktus ir prekinis ženklus, galima atskirti funkcinį ir emocinį lygmenis. Funkcinis lygmuo yra produktas pats savaime, emocinis – prekinis ženklas. Funkcionalu yra loginiai samprotavimai, faktai, emocionalu yra pridėtos vertybės brendui, t.y. tai, kas suvokiama emociškai, tai, ką vartotojai įsigydami tam tikrą produktą gauna sau.

Apibendrinant galima pasakyti, kad produktas yra daiktas pagamintas fabrike, brendas yra tai, ką perka vartotojas. Produktas gali būti nukopijuotas, brendas yra unikalus. Produktas gali labai greitai „sugesti“, sėkmingai sukurtas brendas yra beveik amžinas.

Prekių identifikavimo srityje kiekviena įmonė gali rinktis iš keleto pagrindinių strateginių alternatyvų: įmonė gamintoja prekinio identifikavimo nesuteikia; suteikiamas grupinis prekės vardas; suteikiamas individualus prekės vardas, nesiejamas su įmone; suteikiamas dvigubas prekės vardas [40, p. 177-179].

Kaip jau minėta anksčiau, nagrinėjant produktus būtina atsižvelgti ir į prekės įpakavimą. Įpakavimas ir etiketė padeda prekiniam ženklui perduoti norimą emociją.

Pakuotė – tai talpa arba kitas prekės apvalkalas [47, p. 179]

Keturi svarbiausi aspektai, susiję su įpakavimu pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Svarbiausi aspektai, susiję su pakuote

| Požymiai | Pavyzdžiai |
|-----------------------------|--|
| Apsauga | prekių atskyrimas, saugojimas, higiena, sugadinimas, netekimas |
| Patogumas vartotojui | lengva atidaryti, išmesti, nekenksmingas, galima panaudoti pakartotinai, instrukcijos naudojimui, patogų padėti / laikyti. |
| Patrauklumas prekybininkams | lengva sandėliuoti, gražiai pateikiamas, identifikuoja prekes, ekonomiškai išnaudoja erdvę, gera apsauga. |
| Patrauklumas pirkėjams | patraukli forma ir dizainas, lengvai atskiriama, išsiskiria iš konkurentų, akcentuoja prekės paskirtį. |

Šaltinis: Urbonavičius S. (1990). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Gairė, p. 179.

Prekės pakuotė yra natūrali marketingo komplekso elemento „Prekė“ dalis, galinti užimti svarbią vietą visoje marketingo strategijoje.

Kaina – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymu ir keitimu [35, p. 187].

Įmonės požiūriu, kaina, kurią ji siūlo, turi įvykdyti šiuos reikalavimus:

- padengti gamybos kaštus;
- duoti pelną;

- kuo geriau atitikti vertę, kurią prekei suteikia vartotojas;
- atspindėti konkrečiu laikotarpiu prekei keliamus tikslus;
- atitikti kitus marketingo komplekso elementus – ji neturėtų būti vienintelis konkuravimo su kitomis prekėmis būdas.

Įmonė turi stengtis konkuruoti VIEN per kainą tik tuomet, jei ji turi realų kaštų pranašumą, arba pardavimų apimtys labai jautrios žemoms kainoms. Tačiau šis konkuravimo būdas yra pakankamai nepatikimas, nes visuomet gali atsirasti konkurentas, kuris galės dar labiau sumažinti savo kaštus ir pateikti pirkėjams geresnį pasiūlymą. Veiksmingas marketingas turėtų padaryti konkurenciją mažiau orientuotą į kainas.

Kainodaros strategija – tai būdas, kuriuo įmonė siekia savo pagrindinių kainų tikslų [20, p. 35].

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

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

1. *Grietinėlės nugriebimo strategija*. Nustatoma aukšta produkto kaina su tikslu gauti maksimalų pelną. Šią strategiją sėkmingai galima taikyti, kai parduodamos naujos paslaugos, kai rinkoje yra daug vartotojų, o konkurentai negali prasiskverbti į rinką ir sumažinti kainų.
2. *Skverbimosi į rinką kainų strategija*. Taikant šią strategiją, svarbu nustatyti žemas naujų prekių ar paslaugų kainas, kurios sąlygoja didelę prekių pardavimo apimtį. Ši strategija taikoma, kai norima prasiskverbti į rinką greitai ir giliai.
3. *Kainos ir kokybės strategija*. Įmonė, nustatydamą kainą, turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima paslaugos ar prekės. Kainos ir kokybės santykis pateikiamas 5 lentelėje.
4. *Į konkurentą orientuota kainų strategija*. Šiuo atveju kaina nustatoma atsižvelgiant į įmonės lyderės nustatytą kainą. Taip pat galima lygiuotis į vidutinę tam tikros rūšies prekių ar paslaugų kainą rinkoje.

Kainos ir kokybės strategija

| | | Kaina | | |
|-----------------------------|----------|------------------------------|---------------------------------------|---|
| | | Didelė | Vidutinė | Maža |
| Prekės, paslaugos kokybė | Didelė | Premijinių priedų strategija | Gilaus skverbimosi į rinką strategija | Didesnio vertinio reikšmingumo strategija |
| | Vidutinė | Padidintos kainos strategija | Vidutinio lygio kainos strategija | Gero vertinio reikšmingumo strategija |
| | Maža | Apiplėšimo strategija | Išorinio blizgesio strategija | Mažesnio vertinio reikšmingumo strategija |

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

Kaina yra vienas svarbiausių rodiklių, garantuojantis pelną. Nuo pasirinktos kainodaros strategijos priklauso įmonės tikslų įgyvendinimas (greitas didelio pelno gavimas, išskverbimas į rinką).

Paskirstymas yra lemiamas marketingo komplekso elementas, nes tai yra kelias, kuriuo įmonės prekės ir paslaugos pasiekia numatytą rinką (rinkas).

Paskirstymas – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo [35, p. 211].

Dauguma įmonių gali pasirinkti iš alternatyvių paskirstymo kanalų: didmenininkai, agentai, licencijavimas, frančizė, mažmenininkai, tiesioginis pardavimas vartotojams. Svarbu, kad įmonė pasirinktų tinkamiausią derinį. Tai susiję su atsargų lygio sandėliavimo galimybių numatymu, prekių transportavimu, transporto parko panaudojimu prekių paskirstymui. Planuojant prekių paskirstymo strategiją įmonėje būtina apvarstyti skirtingų grupių poreikius ir tikslus (žr. 6 lentelę).

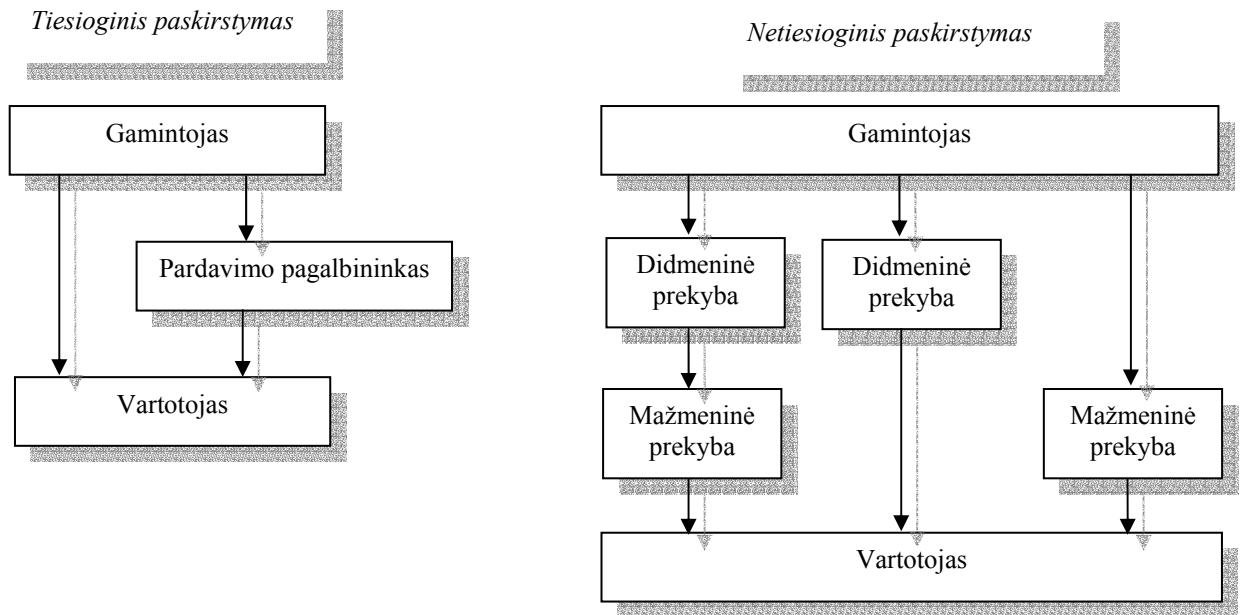
Grupių ir poreikių sąsaja

| Grupės | Poreikiai / Tikslai |
|------------------------------|---|
| Gamintojai | pelnas, vartotojų prisirišimas, išskverbimas į rinką, kreditavimas. |
| Prekės | gendamumas, paklausos sezoniskumas, tolesnio perdirbimo poreikiai. |
| Tarpininkai / distributoriai | atsargų laikymo kaštai, paskirstymo kaštai, išimtiniai susitarimai, kreditai, maržos. |
| Galutiniai vartotojai | kaina / vertė, patogumas, prieinamumas, pasirinkimas. |

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

Būtina turėti visus šiuos veiksnius omenyje ir pasiekti optimalų balansą, užtikrinantį motyvuotų tarpininkų ir patenkintų vartotojų derinį.

Svarbiausioji paskirstymo funkcija apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo (žr. 9 pav.).



9 pav. Prekių paskirstymo būdai

Šaltinis. Pranulis V. ir kt. (1999). Marketingas. Vilnius: Eugrimas., p. 217.

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

1. *Intensyvi* – tai prekių paskirstymo strategija, kai prekė parduodama daugelyje vietų (degalinėse, parduotuvėse ir pan.);
2. *Atrankinė* – paskirstymo strategija, kai gamintojas paskirsto prekes per tarpininkus, atitinkančius tam tikrus kriterijus. Taip paskirstomos periodiškai ir retai perkamos prekės;
3. *Išskirtinė* – tai tokia paskirstymo strategija, kai gamintojas kuriame nors regione suteikia išimtinę teisę prekiauti savo prekėmis vieninteliam tarpininkui [49, p. 86].

Prekių paskirstymas apima daug grandžių, įtrauktų į prekės judėjimą. Taigi yra du prekių paskirstymo būdai: tiesioginis pardavimas, pardavimas per tarpininkus.

Paskirstymas, kaip jau minėta anksčiau, yra labai svarbus marketingo komplekso elementas, nes būtent jo pagalba prekė susitinka su vartotoju.

Rėmimas – į vartotoją nukreipti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, turintys įtakos vartotojo sprendimams [34, p. 7].

Rėmimas gali būti apibrėžiamas kaip „informacijos perdavimas tarp pardavėjo ir potencialaus kliento, siekiant įtakoti požiūrius ir elgesį“ [29]. Rėmimas gali arba sutvirtinti esamas pažiūras ir elgesį, arba juos pakeisti. Svarbiausi veiksniai yra: prekės esmė, rėmimo tikslinė auditorija, rėmimo tikslai.

Gali tekti atlikti formalią ar neformalią vartotojų analizę, kad nustatyti tinkamiausias įmonei rėmimo formas. Sudarant veiksmingą rėmimo programą, reikia derinti skirtingus rėmimo metodus.

Būtina suprasti pirkimo procesą: kas turi svarbią įtaką pirkimo sprendimams, kokios naudos siekia kiekvienas svarbus įtakotojas. Reikia apibrėžti rėmimo tikslus: kokios prekės turi būti remiamos, kokios prekių savybės, kam prekės turi būti remiamos, ką reikia pasiekti rėmimu (padidinti pardavimų apimtį, pasiekti vartotojų ištikimybę, pakartoti pirkimą ir t.t.). Reikia numatyti galimus fizinius ir finansinius išteklius rėmimo įmonei: finansinę sąmatą/biudžetą (oficialų), turimą žmonių kiekį, kitas galimas įtakos priemones. Taip pat, reikia numatyti rėmimo kompleksą. Tai apima pranešimą, kurį reikia perduoti, naudotinas perdavimo priemones, logistiką (kur/kada?). Galiausiai, rėmimo rezultatai turi būti sekami ir vertinami. Rėmimo poveikio įvertinimas yra labai svarbus, nors atlikti tai kiekybiškai – sudėtinga, o kartais ir net neįmanoma. Tačiau, prasmingas vartotojų reakcijos į rėmimą įvertinimas – būtinas.

Tinkamas prekės rėmimo pobūdis priklausys nuo jos gyvavimo ciklo stadijos:

- Įvedimo stadijoje pagrindinis tikslas – informuoti tikslinę auditoriją;
- Augimo stadijoje tikslas – įtikinti vartotojus pirkti kuo daugiau prekių;
- Brandos stadijoje būtina išlaikyti susidomėjimą preke ir pardavimų apimtį;
- Smukimo stadijoje svarbiausias motyvas yra kaštų optimizavimas - gali būti, kad prekės iš viso nereikia remti.

Kiekvienos įmonės sėkmė priklauso ne tik nuo efektyvių funkcinių marketingo komplekso elementų strategijų parinkimo, bet ir nuo jos sugebėjimo apsaugoti savo rinkos dalį nuo rinkoje esančių ar į ją patenkančių konkurentų.

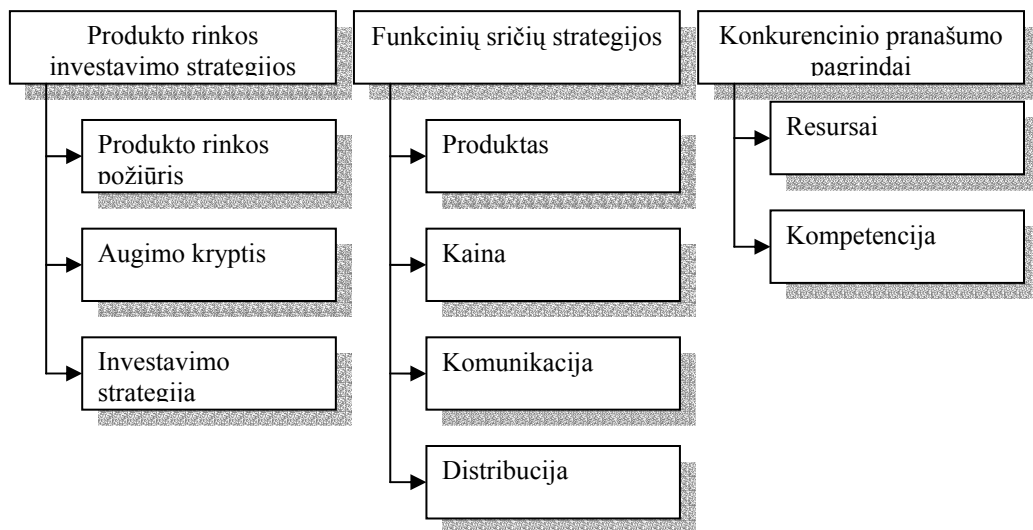
Kiekvienos įmonės vienas iš pagrindinių tikslų visuomet buvo, yra ir bus pelno užtikrinimas. Kai organizacija įsitvirtina savo rinkoje (pradžiai tai gali būti ir nedidelio miestelio rinka), ji analizuoja padėtį gretimuose miesteliuose ir galimybę parduoti savo produktus (ar paslaugas) jų rinkoje. Taip plečiamasi iki šalies lygio, o paskui pereinama ir į tarptautinę prekybą. Siekiant užimti rinką, yra kuriamos strategijos, į kurias įeina ir tarptautinės reklaminės komunikacijos strategija.

Rinka vis greičiau persisotina esamais produktais ir paslaugomis. Praktiškai nebėra nei vieno produkto, kuris neturėtų analogo rinkoje. Ateinantys nauji žaidėjai turi kažkoku būdu surasti sau nišą rinkoje ir joje įsitvirtinti, tuo pačiu įsitirtindami pirkėjų galvose, užimdami tam tikrą poziciją. Tai padaryti įmanoma tik sukuriant naujumą ir parodant pirkėjui, kad siūlomas produktas/ paslauga yra būtent toks, apie kurį pastarasis svajojo. Dažnai tai yra tik psichologinis dalykas, neturintis jokio sąryšio su produktu. Vartotojų galvose pardavėjas turi sugebėti įsitvirtinti tokioje pozicijoje, kad vartotojas norėtų naudotis tik šio pardavėjo siūlomu produktu, o visus kitus analogus vertinti tik kaip pusėtinus mėgstamo produkto pakaitalus. Šiandien, komunikuojant su vartotojais, yra stengiamasi, kad pastarieji tikėtų, jog viskas, kas daroma, yra daroma jų labui. Kiekvienas pardavėjas (turint omeny įmonės) stengiasi atrodyti patrauklus, atspindintis savo kliento (pirkėjo) gyvenimo būdą. Visa tai yra sukuriama brendingu.

Taigi, funkcinių sričių strategijų apibrėžimas yra labai svarbus elementas kuriant nuoseklią marketingo strategiją įmonei.

1.5. Strateginių alternatyvų įvertinimas ir strategijos parinkimas

Išnagrinėjus įmonę bei jos konkurencinę aplinką (vidinė, išorinė analizė), pasirinkus tikslinę auditoriją, segmentavimą, pozicionavimą, nustatius funkcinių sričių strategijas prieinama prie strateginių alternatyvų įvertinimo. Čia yra iškeliami marketingo tikslai bei tikslų siekimo strateginės alternatyvos. Tikslo nustatymas suteikia įmonės veiklai kryptingumo. Alternatyvos analizuojamos ir vertinamos pasirenkant optimaliausią. 10 pav. pateikiami trys būdai, kurių pagalba galima identifikuoti strategines alternatyvas.



10 pav. Strateginių alternatyvų identifikavimas

Šaltinis: Aaker D. A. (2001). *Strategic Market Management*. N.Y.: Willey., p. 30.

Pirmasis būdas yra identifikuoti produkto rinkas, kuriose įmonė stengsis išsivirti, numatyti galimas augimo kryptis, nustatyti, kiek ir kaip galima investuoti. Antrasis būdas – vystyti funkcinių sričių strategijas. Trečiasis nurodo galimybes vystyti įmonės nepakeičiamą konkurencinį pranašumą tam tikrose produktų rinkose.

Nustatant įmonės strategines alternatyvas, reikia atsižvelgti ir į kriterijus, kuriais remiantis būtų galima šias alternatyvas įvertinti ir pasirinkti. Taigi, kriterijus galima sugrupuoti į šias grupes:

- *Įvertinti įvairius scenarijus*, paremtus strateginių netikrumų bei galimybių ir grėsmių rinkoje buvimu. Strateginis netikrumas gali būti, pavyzdžiui, spėjimas dėl ateities automobilių, varomų elektra (baterijomis) atsiradimo bei klausimo, kaip tai galėtų paveikti baterijų gamybos rinką ateityje. Įmonei gali pasirodyti, kad yra naudinga pradėti kurti naujos kartos baterijas, kurios galėtų užimti didelę rinkos dalį elektroninių automobilių

gamyboje, arba pasirodyti, kad tai yra nenaudinga ir pernelyg daug investicijų reikalaujanti sritis. Tokiu būdu galima sukurti scenarijus įvairiems atvejams ir nuspręsti, kuriuo keliu šiame etape yra geriausia pasukti.

- *Atrasti nepakeičiamą konkurencinį pranašumą.* Idealu, kada konkurencinis pranašumas tiesiogiai išplaukia iš organizacijos užsibrėžtų tikslų. Siekiant surasti šį pranašumą galima remtis įmonės turimais pranašumais arba konkurentų silpnosiomis vietomis, savuosius privalumus pastiprinant ir pabrėžiant, o konkurentų silpnąsias vietas iškeliant į pirmą planą ir dar labiau stengiantis jas akcentuoti. Nepakeičiamas konkurencinis pranašumas būtina turi būti ilgalaikis ir kiek galima labiau nepasisavinamas konkurentų.
- *Laikytis įmonės vizijos ir tikslų.* Įmonė vertindama strategines alternatyvas turi stengtis nenukrypti nuo savo vizijos ir tikslų. Kitu atveju, pasirinktos strateginės alternatyvos tampa bevertėmis, nes jos yra suformuluotos remiantis tik teoriniu pagrindu, o ne konkrečia situacija.
- *Kriterijai privalo būti pasiekiami ir įgyvendinami.* Pasirinktieji vertinimo kriterijai privalo būti realūs, t.y. remtis organizacijos disponuojamais resursais – žmonėmis, sistemomis, finansais, informacinėmis technologijomis ir pan. Firmai pasirinkus kriterijus, kuriuos įgyvendinti labai daug kainuoja arba jie yra neįmanomi dabartinėje situacijoje dėl tam tikrų resursų apribojimų, tie kriterijai vėlgi tampa tik teoriniais ir neįgyvendinamais.
- *Įvertinti sąsają su kitomis įmonės strategijomis.* Tai galima daryti skatinant produktų portfelio balansą, vertinant galimybę prisitaikyti prie naujų sąlygų, išnaudojant verslo vienetų sinergiją [32, p. 25-26].

Strateginių alternatyvų įvertinimas padeda įmonei pasirinkti strateginį kelią. Gali nutikti ir taip, kad įvertinus strategines alternatyvas paaiškės, jog reikia dar vienos papildomos analizės. Tokiu atveju yra grįžtama į pirmąjį etapą ir ieškoma trūkstamos informacijos.

Strategija parenkama kuriant veiksmų planą. Konkuravimo būdo strategijos ne visada įvardijamos ar skiriamos į atskirą grupę. Taip yra dėl to, kad kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų tenkinimo poreikius, bet ir konkuravimo dalykus. P. Kotler (1989) siūlo rinkos dalimi paremtą skirstymą. Jo nuomone, konkurentus galima skirstyti į keturias grupes: lyderius, persekiotojus, pasekėjus, nišų užpildytojus [22, p. 47].

- *Lyderį* galima išskirti daugumoje rinkų. Paprastai viena įmonė ar prekinis ženklas gerokai išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį.
- *Persekiotojas* turi visas galimybes tapti rinkos lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Persekiotojas yra pakankamai stiprus ir gali bei stengiasi išnaudoti kiekvieną lyderio klaidą savo tikslams pasiekti.

- *Pasekėjai* paprastai kopijuoja lyderio veiksmus. Dažnai tai būna nelegali veikla, nes pasekėjas stengiasi sukurti maksimaliai panašų produktą į lyderio ir tokiu būdu stengtis „apgauti“ vartotoją.
- *Nišų užpildytojų* yra visose rinkose. Svarbiausia jų konkuravimo strategijų ypatybė – sugebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių. Paprastai tokios įmonės dirba pelningai, nors segmentai ir nebūna dideli [40, 337p.].

E. Walker (2002) marketingo strategijų formulavimą ir alternatyvių strategijų pasirinkimą teigia esantį priklausomą nuo situacijos rinkoje. Pagal tai jis skiria keturis strategijų tipus:

- marketingo strategijos naujiems rinkos žaidėjams;
- marketingo strategijos augančioms rinkoms;
- marketingo strategijos mažėjančioms rinkoms;
- marketingo strategijos naujosios ekonomikos rinkoms [51, 251p.]

Vėliau pagal situaciją rinkoje ir/ ar siekiamą poziciją vėlgi galima sugrįžti prie P. Kotler (1989) siūlomo skirstymo. Šis skirstymas yra pakankamai universalus. Būtų galima nagrinėti kiekvieną atvejį teoriškai (kaip būtų galima pasielgti kiekvienu atveju, pavyzdžiui esant naujam produktui, bandančiam užimti lyderio poziciją arba kaip elgtis smunkančioje rinkoje būnant nišiniu žaidėju), tačiau tai būtų tik teorinis nagrinėjimas. Konkretus atvejis bus pateiktas nagrinėjant pasirinktos įmonės poziciją rinkoje ir jos užsibrėžtus tikslus.

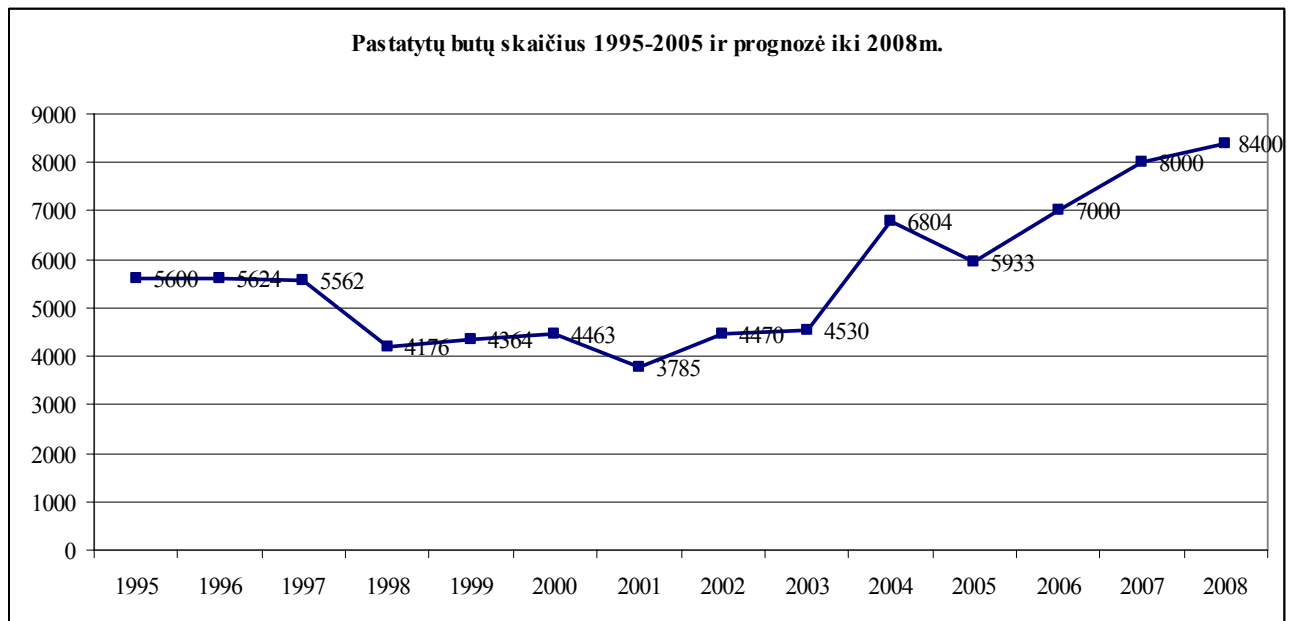
Įvertinus strategines alternatyvas bei išsirinkus tinkamiausią konkrečiai situacijai, įmonė turi užsibrėžtą kelią, kuriuo gali eiti artimiausiu metu ir kuris tampa įmonės marketingo strategija. Žinoma, ši strategija yra pagrindas, ant kurio statoma visa marketinginė įmonės veikla, nes nuolat atsiranda situacijų, kuriose įmonė yra veikiama išorės ar vidaus jėgų ir priversta vienaip ar kitaip elgtis. Tačiau, tai būtų galima apibūdinti kaip labiau operatyvinį ar taktinį veiksmų planą, kuris yra sudaromas pasirinkus konkrečią strategiją ir kuriuo remiantis vykdomi visi įmonės veiksmai.

Taigi, formuluojant įmonės marketingo strategiją reikia praeiti penkis pagrindinius etapus (situacijos analizę; segmentavimą, tikslinės rinkos pasirinkimą („targeting“), pozicionavimą; funkcinių sričių strategijų nustatymą; strateginių alternatyvų įvertinimą; strategijos parinkimą) ir tik tada galima konkrečiai suformuluoti įmonės marketingo strategiją. Tokiu būdu strategija bus suformuluota maksimaliai, remiantis teoriniu modeliu, kurį galima pritaikyti ir praktikoje. Šiame darbe pateiktas teorinis modelis pritaikytas nagrinėjant statybinių gaminių rinkos brandos stadijoje esančias įmones, vienai iš kurių bus suformuota marketingo strategija.

2. STATYBINIŲ GAMINIŲ RINKOS ANALIZĖ

2.1. Statybų rinkos analizė

Šiuo metu Lietuvoje vyksta statybų augimas, kuris neturėtų sustoti bent iki 2008 metų. 11 pav. pateikti Nord LB duomenys apie per pastarąjį dešimtmetį pastatytus naujus butus ir planuojamą jų skaičių iki 2008 metų.

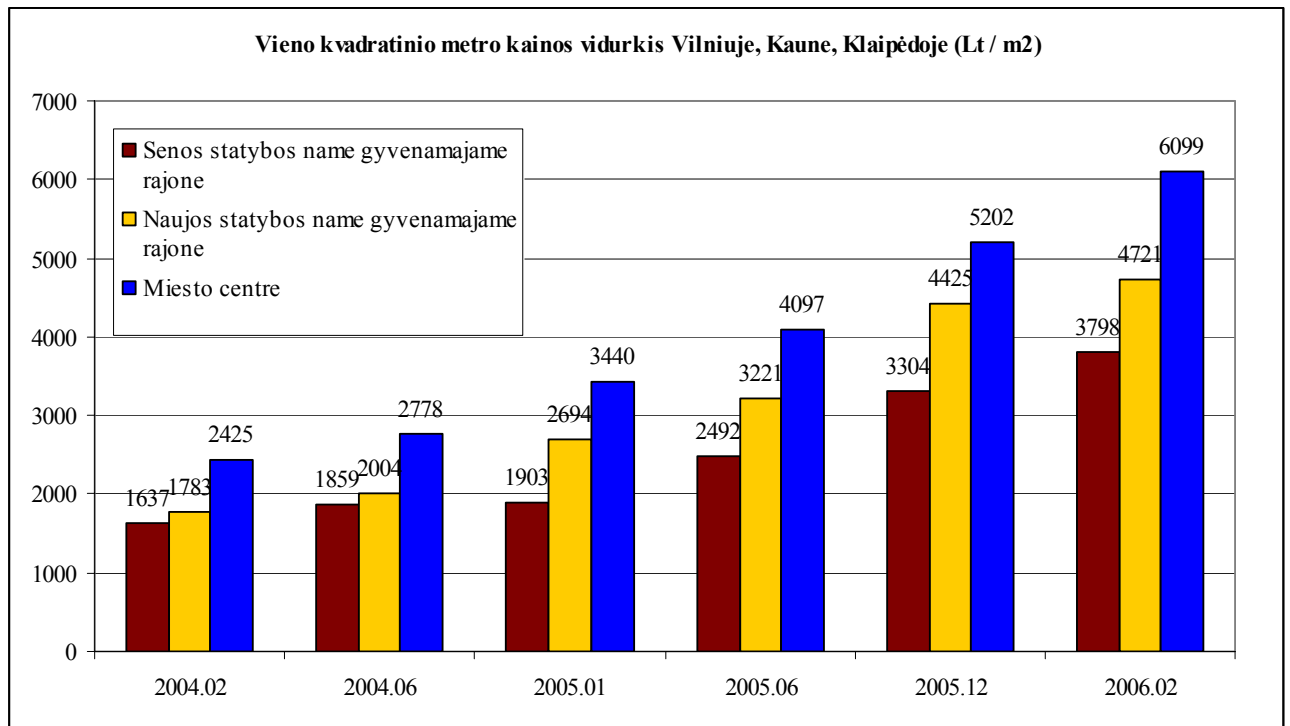


11 pav. 1995-2005 metais pastatytų butų skaičius ir skaičiaus augimo prognozė iki 2008 metų

Šaltinis Abarius O. *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>

Naujai statomų butų skaičius auga pakankamai sparčiai. Šis augimas lemia ne tik statybinių įmonių, bet ir statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių augimą. Augant statomų butų skaičiui, auga ir kvadratinio metro kaina. Taip nutinka todėl, kad naujų butų pasiūla vis dar yra per maža Lietuvos gyventojų poreikiams. Pastarųjų kelių metų vidutinės kvadratinio metro kainos Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje augo drastiškai. Per 2001 – 2004 metus pastebimas akivaizdus kainų kilimas nuo 3785 iki 6804 litų už kvadratinį metrą.

Analizuojant 2004 – 2006 metų vieno kvadratinio metro butų kainų vidurki trijuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose, Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, pastebėta, kad per gana trumpą dviejų metų laikotarpį naujos statybos būsto vieno kvadratinio metro kaina išaugo dvigubai. Tuo tarpu, senos statybos namų butų kainos nors ir kilo, bet jau nebe taip sparčiai, kaip naujos statybos ar miesto centre esančių butų (žr. 12 pav.)



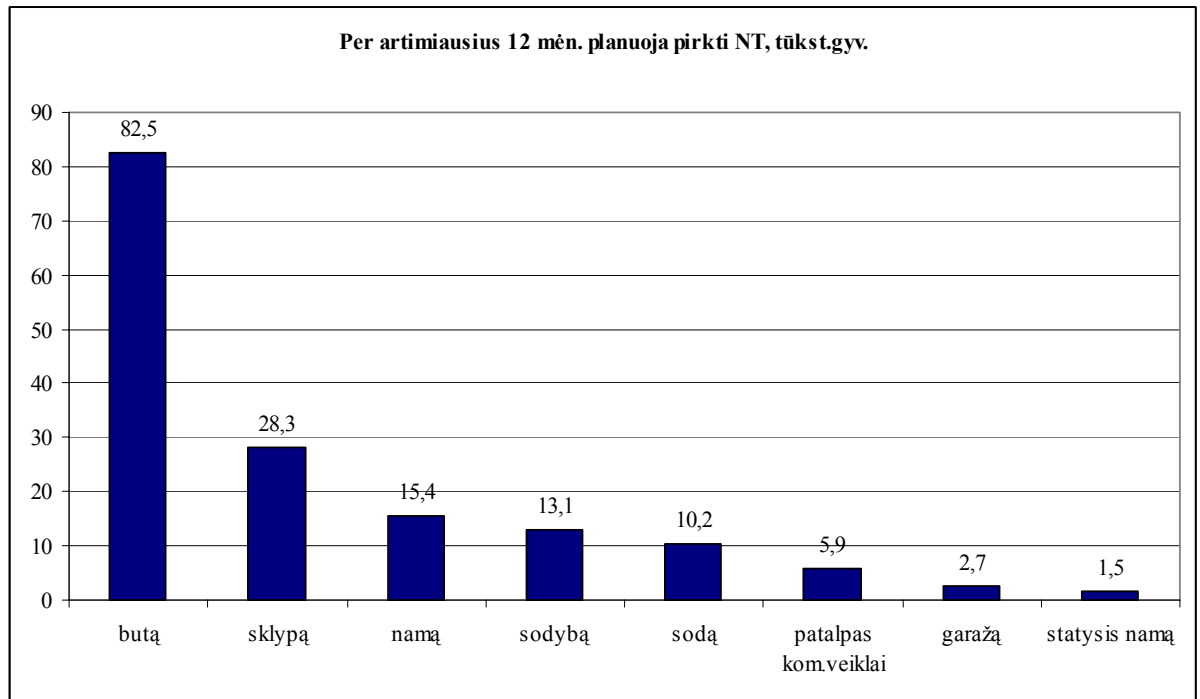
12 pav. Būsto vidutinės kvadratinio metro kainos kitimas

Šaltinis Abarius O. *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>

Galima išskirti šiuos veiksnius, lemiančius būsto kainų kilimą Lietuvoje:

- spartus ekonomikos augimas;
- žemos palūkanos ir palankios kreditavimo sąlygos;
- didesni gyventojų lūkesčiai;
- Lietuvos gyventojų užsienyje uždirbti pinigai;
- menka naujos statybos būstų pasiūla;
- ženklus statybų kaštų kilimas ir darbo jėgos trūkumas;
- infliaciniai lūkesčiai susiję su stojimu į Euro zoną;
- spekuliacijos nekilnojamojo turto rinkoje.

Nepaisant tokio kainų kilimo, tyrimų agentūros RAIT atlikto tyrimo duomenimis per artimiausius metus nekilnojamąjį turtą ketina pirkti beveik 160 tūkst. Lietuvos gyventojų. Net 82,5 % respondentų per artimiausius 12 mėnesių planuoja įsigyti butą, 28,3 % - sklypą, 15,4 % - namą. Tačiau tik 1,5 % Lietuvos gyventojų numato investuoti savo santaupas į nuosavo namo statybą (žr. 13 pav.).



13 pav. Gyventojų ketinimas įsigyti NT per artimiausius 12 mėn.

Šaltinis Abarius O. *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>

Tokie Lietuvos gyventojų ketinimai neabejotinai rodo ir antrinės – statybinių gaminių – rinkos potencialo augimą. Į šį tyrimą nėra įtraukti žmonės, besiruošiantys per artimiausius metus atnaujinti savo turimą būstą. Taigi, pridėjus šią vartotojų grupę, galima teigti, kad statybinių gaminių rinkos potencialas 2006 metams yra maždaug 300000 Lietuvos šeimų.

Taigi, galima teigti, kad statybų rinka Lietuvoje auga tikrai sparčiai. Tai įtakoja ir papildomos statybų bendrovės aptarnaujančios infrastruktūros kūrimasi, kurios didžiąją dalį sudaro statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės. Dėl tokio spartaus rinkos augimo, įmonėms dirbančioms šioje rinkoje yra reikalinga tvirta ir aiški marketingo strategija, kuri galėtų pagelbėti joms išlaikyti turimas rinkos pozicijas ir jas dar sustiprinti.

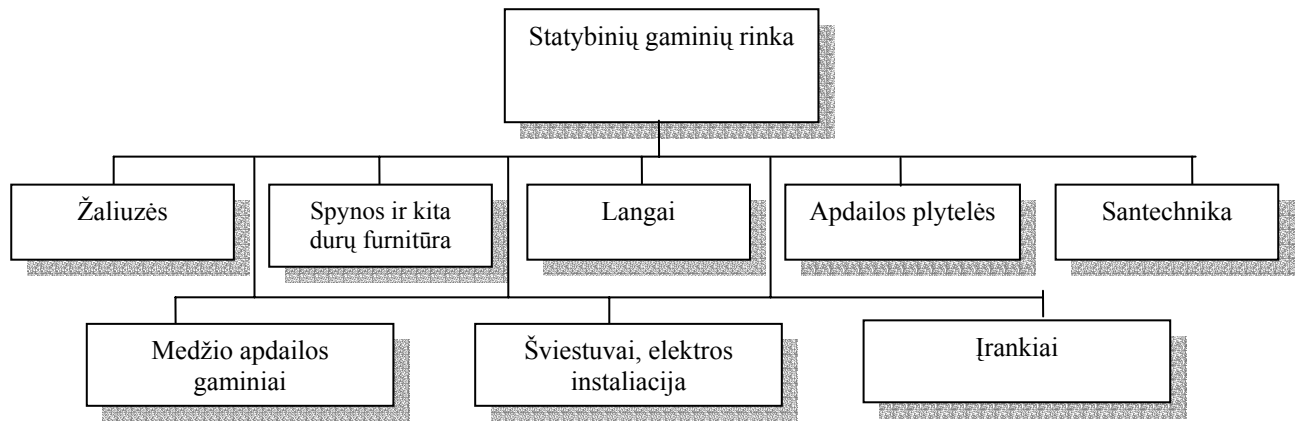
Augant statybų rinkai, auga ir statybų gaminiams prekiaujančios įmonės, didėja jų specializacija. Iki 1995 metų vartotojai visas prekes, reikalingas būsto renovacijai ar statybai, įsigydavo prekybos centruose, tuo tarpu nuo 1996 metų pradėjo steigti specializuotesne veikla užsiimančios bendrovės, siūlančios specifiskesnes prekes ir paslaugas. Taip susiformavo įmonės, parduodančios vien tik statybinius mišinius ar vien tik durų furnitūrą. Tokia praktika ypač taikoma užsienio valstybėse, kur bendruose prekybos tinkluose žmonės perka tik ieškodami pigiausių prekių, nenorėdami investuoti savo laiko į kokybę; tuo tarpu – specializuotose parduotuvėse, sugaišę daugiau laiko žino gausiantys išsamesnes konsultacijas ir kokybiškesnius produktus. Ši tendencija aktuali ir Lietuvos rinkai ir šiuo metu sparčiai steigiamos įmonės, skirtos patenkinti specifinius vartotojų poreikius. Nors sparčiai daugėja kitokių prekybos įmonių, specializuotos parduotuvės šiuo metu – labiausiai paplitęs

prekybos įmonių tipas. Statybinių gaminių rinkoje taip atsitinka todėl, kad nors rinka vis dar yra auganti ir besivystanti, tačiau tuo pačiu joje jau vyrauja nemažas dalyvių skaičius. Naujai ateinantys dalyviai siekia užimti esančias potencialias verslo nišas ir tokiu būdu kuria specializuotas parduotuves.

Parduotuvės specializavimas, t.y. jos veiklos apribojimas tam tikros prekių šakos, grupės ar pogrupio prekėmis, leidžia nedideliame prekybos plote pateikti įvairių prekių asortimentą, sudaryti pirkėjui geras prekių pasirinkimo galimybes. Specializuota, ypač siauros specializacijos, parduotuvė gali sėkmingai dirbti tik tada, kai yra pakankamai didelis jos aptarnavimo segmentas. Kuo asortimentas siauresnis, tuo didesnis turi būti segmentas, kurio dydis labai priklauso ir nuo parduodamų prekių paklausos dažnumo. Specializuotoms parduotuvėms tenka spręsti sudėtingas asortimento formavimo ekonomines problemas. Kuo siauresnis asortimentas, tuo didesnė parduotuvės veiklos rizika, susijusi su galimu paklausos pasikeitimu. Kad būtų įvairus asortimentas, didelės prekių pasirinkimo galimybės specializuotose, ypač siauros specializacijos parduotuvėse, tenka prekiauti ir lėtą apyvartumą turinčiomis prekėmis, o kad jų realizacija nebūtų nuostolinga, reikia didinti antkainį, tačiau tik iki tam tikros ribos, kurią peržengus kyla pavojus, kad pirkėją patrauks konkurentas. Todėl, pardavus kai kurias prekes, patiriamas nuostolis, kurį kompensuoti stengiamasi didesniu kitų prekių rentabilumu. Dauguma statybinių gaminių rinkos specializuotų parduotuvių taiko tradicinę prekių pardavimo formą. Tad, labai svarbiu faktoriumi tampa pirkėjų konsultavimas, o tam reikalingas kvalifikuotas, nuolat tobulėjantis personalas [33, p. 21].

Prognozuojama, kad tradicinių nespecializuotų parduotuvių dalis rinkoje mažės. Ši prognozė grindžiama tuo, kad tokios didelės prekybos įmonės, kaip prekybos namai, universalinės parduotuvės, supermarketai, pirkėjams sudaro palankesnes sąlygas prekėms įsigyti, tačiau nepatenkina vartotojų poreikių kalbant apie prekių išskirtinumą, kokybę ir unikalumą. Atlikta vartotojų apklausa rodo, kad jie labai vertina specialisto konsultacijas, kai tenka susidurti su nežinoma sritimi.

Visa statybinių gaminių rinka yra labai plati šaka. Statybinių gaminių, skirtų remonto ir apdailos darbams, rinką galima suskirstyti pagal aptarnaujamas sritis (žr. 14 pav.).



14 pav. Statybinių gaminių rinka

Šaltinis: sudaryta autorės.

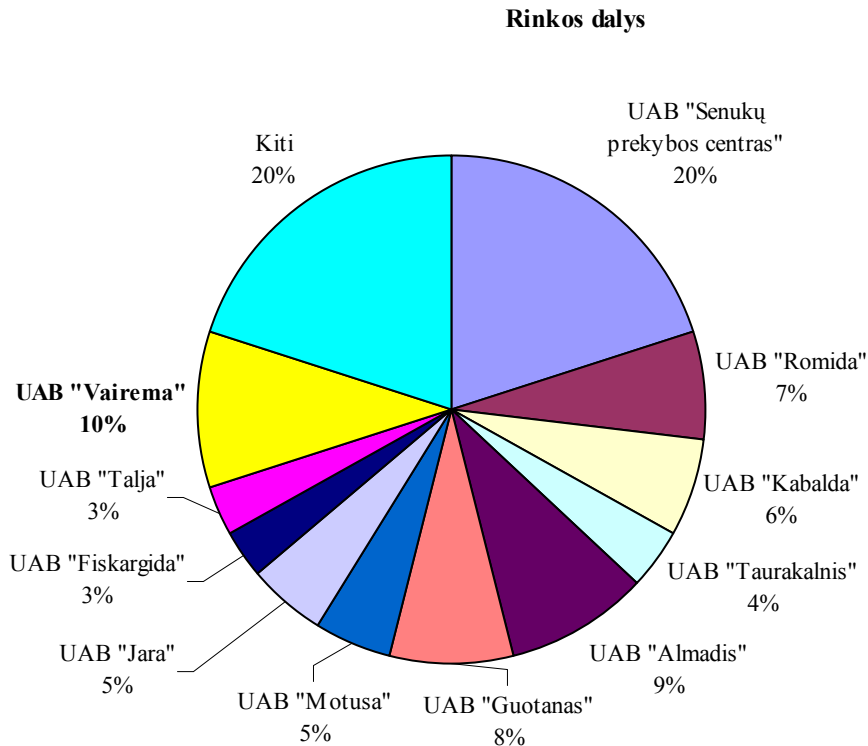
Darbo praktiniu tyrimo objektu pasirinktos spynų bei kitos durų furnitūros rinkos įmonės, kurios bus nagrinėjamos tolimesniuose skyriuose.

2.2. Situacija šakoje spynomis ir kita durų furnitūra prekiaujančių įmonių tarpe

Konkurencija rinkoje yra labai svarbus veiksnys. Statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių rinkoje yra ne mažai konkurentų, iš kurių svarbiausias ir didžiausias yra UAB „Senukų prekybos centras“ (žr. 15 pav.). Spynų bei durų furnitūra prekiaujančių įmonių rinkoje šiuo metu veikia 18 dalyvių. 11 įmonių užima žymią rinkos dalį.

Didžiausią rinkos dalį užima prekybos tinklas „Senukai“, antra pagal užimamos rinkos dydį – UAB „Vairema“.

Marketingo strategijos formavimas, kaip jau buvo minėta anksčiau, priklauso ir nuo įmonės ar produkto gyvavimo ciklo. Labai svarbu yra žinoti, kuriame produkto gyvavimo ciklo etape šiuo metu yra įmonė. Daugumai to paties tipo (pavyzdžiui, gamybinių ar pardaviminių) įmonių, esant tam tikrame produkto gyvavimo ciklo etape, galima taikyti panašias marketingines strategijas. Žinoma, įmonių tikslai, vizijos bus skirtingi, tačiau patys įmonių principiniai dalykai išlieka tokie patys.

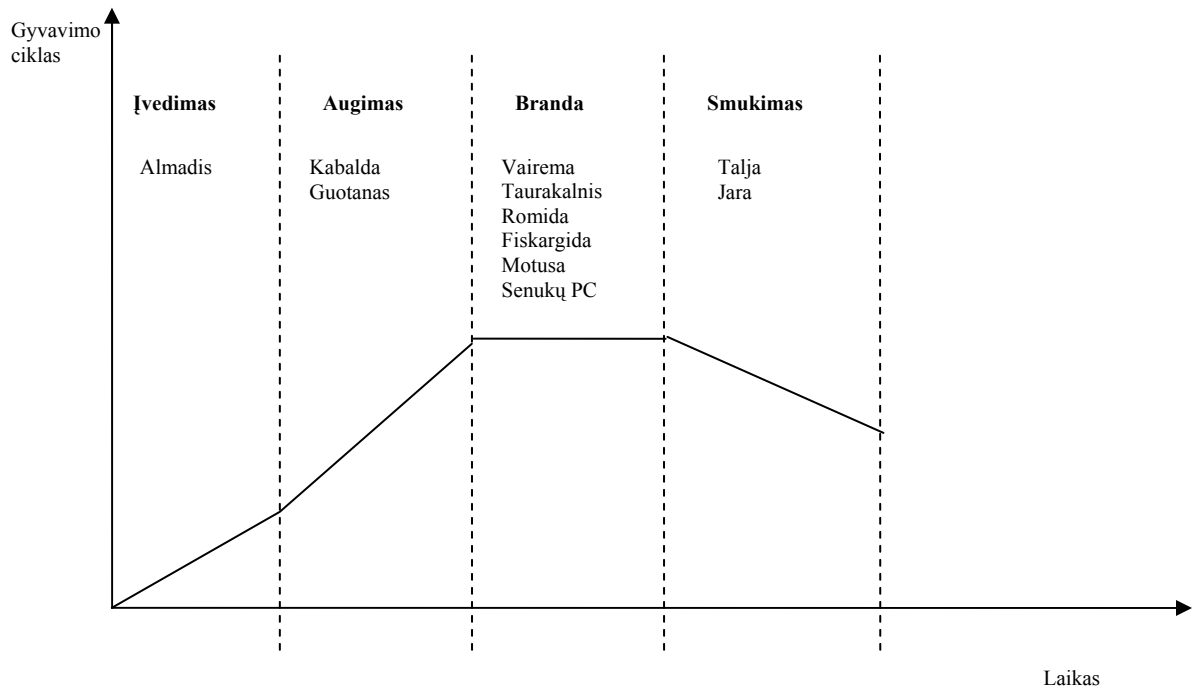


15 pav. Spynų bei durų furnitūra prekiaujančių įmonių rinka

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UAB „Vairema“ duomenis.

Praktinei analizei pasirinktas Lietuvos įmonės, galima sudėlioti pagal produkto gyvavimo ciklus. Šioje rinkoje veikiančias įmonės galima grupuoti taip:

- Įvedimo stadija – UAB „Almadis“;
- Augimo stadija – UAB „Kabalda“, UAB „Guotanas“;
- Brandos stadija – UAB „Vairema“, UAB „Taurakalnis“, UAB „Romida“, UAB „Fiskargida“, UAB „Motusa“, Senukų prekybos tinklas;
- Smukimo stadija – UAB „Talja“, UAB „Jara“ (žr. 16 pav.).



16 pav. Spynų bei durų furnitūra prekiaujančių įmonių rinkos gyvavimo ciklas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Marketingo strategija yra reikalinga kiekviename produkto gyvavimo ciklo etape, tačiau kiekviename – kitokio pobūdžio. Brandos stadijoje esančios įmonės praranda savo lankstumą, greitumą ir iniciatyvumą. Todėl šioje stadijoje marketingo strategijos tikslas būtų neužsisėdėti vienoje vietoje ir toliau išlikti konkurencinga įmone.

Kalbant apie konkurencinę situaciją statybinių gaminių rinkoje, esančias brandos stadijoje įmonės, bus nagrinėjamos šios įmonės: UAB „Vairema“, UAB „Romida“, UAB „Motusa“, UAB „Taurakalnis“, UAB „Fiskargida“ (žr. 7 lentelę). Prekybos tinklas „Senukai“ į šią analizę neįtrauktas sąmoningai, nes tai nėra specializuota parduotuvė, o prekybos tinklas ir savo pirkėjams siūlo didelį spektrą įvairių statybinių, sodo, daržo prekių.

Taigi, didžiausią šiame sektoriuje apyvartą turi UAB „Vairema“, kurios pelningumas siekia 20 %. Puikūs veiklos rezultatai užtikrinami rinkos pasidalijimu su UAB „Romida“, su kuria kartu įkūrtas prekybos tinklas „Spynų pasaulis“ pagrindiniuose Lietuvos miestuose (Šiauliuose, Vilniuje, Marijampolėje, Panevėžyje, Klaipėdoje ir Kaune). Sutartos kainų sistemos pagrindu bei produkcijos apsikeitimas padeda išlaikyti užimamą poziciją rinkoje. Pagrindinė veiklos orientacija – aukšta kaina už ypač aukštą kokybę. Įmonės užtikrina vartotojui platų išskirtinių prekių pasirinkimą. Geras įdirbis seniai veikiančiose specializuotose parduotuvėse; nuolatinis dalyvavimas parodose, reklama radijuje, spaudoje – stipriosios UAB „Vairema“ bei UAB „Romida“ pusės. Pagrindinės silpnybės – sėkminga veikla užtikrinama tik kvalifikuotų darbuotojų pagalba, įmonės negali

tiesiogiai dalyvauti statybos bendrovių rengiamuose konkursuose bei aktyvios pardavimų vadybos trūkumas.

Pagrindinis UAB „Varema“ bei UAB „Romida“ konkurentas – UAB „Motusa“, kurios apyvarta sudaro 5 mln. Lt bei pelningumas siekia taip pat 20 % (žr. 7 lentelę). Įmonė turi didelį potencialą tapti rinkos lyderių, kadangi šiuo metu taiko agresyvią strategiją, siūlydama vartotojams, priešingai nei UAB „Vairema“, palankesnes prekių kainas bei agresyvią vadybą, užtikrinančia puikius veiklos rezultatus. Pagrindinis siekis – plėsti specializuotų parduotuvių tinklą Lietuvoje ir už jos ribų. Pagrindinis trūkumas – lanksčios kainų sistemos netaikymas. Įmonė pasižymi jaunu ir energingu vadovaujančiu personalu, kuris savo ruožtu atviras inovacijoms.

UAB „Taurakalnis“ yra trečia pagal apyvartą įmonė, jos pelningumas siekia 15 %, paiszyminti konservatymumu, t.y. svetima naujovėms (žr. 7 lentelę). Šis aspektas ateityje gali neigiamai įtakoti įmonės plėtrą. Pakankamai tvirta pozicija rinkoje užtikrinama pigios produkcijos pasiūla, kuri atitinkamai pritraukia didesnę vartotojų kiekį. Įmonės stiprioji pusė – aktyvus dalyvavimas konkursuose, parodose bei įdirbis durų prekybos rinkoje. Silpnosios pusės – nepakankamai išvystyta pardavimų vadyba, siauras prekių asortimentas bei silpna reklama.

Silpniausias rinkos dalyvis – UAB „Fiskargida“. Įmonės apyvarta, lyginant su anksčiau nagrinėtais rinkos dalyviais, siekia tik 2 mln. Lt, tačiau nepaisant sąlyginai žemos apyvartos, pelningumas siekia 15 %. Konkurencinė kaina užtikrinama prekiaujant Estijos didmenininkų, bei kitų nežinomų firmų produkcija. UAB „Fiskargida“ neturi savo atstovybės, pagrindinis įdirbis – savo prekių pardavimas prekybos tinklams. Įmonei būdingas siauras prekių asortimentas, rinkos poreikių analizės trūkumas, reklamos nebuvimas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Konkurencinės aplinkos analizė

| | UAB "Vairema" | UAB "Romida" | UAB „Motusa“ | UAB „Taurakalnis“ | UAB „Fiskargida“ |
|-------------------|--|--|---|--|---|
| Apyvarta | 6 mln. Lt | 5 mln. Lt | 5 mln. Lt | 4 mln. Lt | 2 mln. Lt |
| Pelningumas | 20% | 5% | 20% | 15% | 15% |
| Trumpas aprašymas | UAB „Romida“, kartu su UAB „Vairema“, įkūrusi prekybos tinklą „Spyną pasaulis“. Šios dvi įmonės tarsi pasidalino rinką: UAB „Vairema“ turi specializuotas parduotuves Šiauliuose, Vilniuje, Marijampolėje, Panevėžyje, o UAB „Romida“ - Klaipėdoje, Kaune. Įmonės keičiasi tarpusavyje produkcija, taikydamos tam tikrą sutartą įkainių sistemą. | | Prekiauja spynomis. Naudoja agresyvią vadybą, kuri duoda itin gerų rezultatų. | Pagrindinė veiklos sritis – prekyba seifais ir medinėmis durimis, bei spynomis. Svetima naujovėms. Aukšta kultūra. | Tai firma – neturinti atstovybės, prekiaujanti Estijos didmenininkų, bei kitų nežinomų firmų produkcija. Prekiauja spynomis, medinėmis durimis. |
| Strategija | Orientacija į kokybę. | Prekės eksportuojamos į Kaliningrado srities prekybos centrus (didmena). | Darbas su durų gamintojais. | Dalyvauja įvairiuose konkursuose, parodose su medinėmis | Prekybos taškai specializuotose parduotuvėse. |

| | UAB "Vairema" | UAB "Romida" | UAB „Motusa“ | UAB „Taurakalnis“ | UAB „Fiskargida“ |
|----------------------|---|--|---|--|---|
| | | Turi 3 mažmeninės prekybos parduotuves didžiuosiuose Lietuvos miestuose. | Plėsti specializuotų parduotuvių tinklą Lietuvoje ir už jos ribų. | durimis bei spynomis. | |
| Kainodaros principai | Aukštos kainos už ypač kokybiškus gaminius. | Taikoma lanksti kainų sistema. | Pristatydama rinkai naują produktą ypač sumažina jo kainą. | Konkuruojama kaina. | Konkuruojama kaina. |
| Atstovauja | "FMN MARTINELLI", "ICSA", "ALBAN GIACOMO" IR "SECUREMME", „ABLOY“, „COMBI ARIALDO“ atstovas Lietuvoje ir Latvijoje, turintis išskirtines teises prekiauti šių firmų produkcija. | TESSA (Ispanija) (medinių durų spynos); MHA (Ispanija) (medinių durų vyriai); DELAVILA (itališkos durų rankenos); MSM (ispaniškos durų spynos); vyriai, spynos, rankenos (Kinija). | „Motura“, „Nemef“, taip pat kai kurioms Kinijos įmonėms gaminančioms ganėtinai kokybišką, tačiau daug pigesnę produkciją. | Atstovauja kelioms Lenkijos įmonėms, gaminančioms ypač pigią produkciją. | Neturi atstovybės. |
| Stiprybės | Sukurtas specializuotų parduotuvių tinklas „Spynų pasaulis“ didžiuosiuose Lietuvos miestuose, 10 metų darbo patirtis Lietuvos rinkoje. Orientacija į kokybę (tiek produkcijos, tiek klientų aptarnavimo). | Platus išskirtinių prekių pasirinkimas; geras įdirbis seniai veikiančiose specializuotose parduotuvėse; nuolatinis dalyvavimas parodose, reklama radijuje, spaudoje. | Aktyvūs pardavimo vadybininkai; Jaunas ir energingas vadovaujantis personalas atviras inovacijoms. | Įdirbis durų prekybos rinkoje (dirbama su įmonėmis, žinomiausiomis statybinių firmų bei architektų tarpe). | Įdirbis parduodant savo prekes prekybos tinklams. |
| Silpnybės | Įmonė sėkmė yra tiesiogiai priklausoma nuo jos kvalifikuotų darbuotojų. Negali tiesiogiai dalyvauti statybos bendrovių rengiamuose konkursuose. | Nėra aktyvios pardavimų vadybos. | Nelanksti kainų politika. | Siauras asortimentas; Silpna pardavimų vadyba; Silpna reklama. | Siauras asortimentas; Neanalizuojami rinkos poreikiai; Nėra reklamos. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi, pagrindinis rinkos lyderis yra UAB „Vairema“ bei UAB „Romida“. Siekiant išlaikyti užimamą rinkos dalį bei užtikrinti tolimesnį sėkmingą veiklos vystymą, įmonėms būtina nuolat stebėti pagrindį konkurentą – UAB „Motusa“. Tinkamai parengta marketingo strategija padėtų tinkamai ir kryptingai įgyvendinti įmonių siekius.

2.2.1. Svarbiausių įtakos jėgų analizė

Analizuojant susidariusią situaciją rinkoje, tikslinga ištirti svarbiausias įtakos jėgas, kurios padės išskirti ir išplėtoti ilgalaikį įmonės konkurencinį pranašumą. Šiai analizei taikomas M. Porterio penkių jėgų modelis (žr. 5 pav., p. 15).

Naujų konkurentų grėsmė. Spynų ir kitos durų furnitūros rinka yra pakankamai siaura bei, galima teigti, užpildyta šiuo metu esančių žaidėjų. Nauji konkurentai gali ateiti nebent susižavėję

vis dar augančia statybų ir būsto remonto rinka, tačiau jiems išsivertinti turėtų būti pakankamai sunku.

Esamų konkurentų grėsmė. Kaip jau minėta, rinkoje vyrauja labai stipri konkurencija. Tačiau galima išskirti dvi sritis, kuriose veiklą vykdo skirtingi dalyviai, tai: įmonės, besiorientuojančios į aukštą kokybę, ir pardavėjai, siekiantys pasiūlyti kuo žemesnes kainas. Didesnė konkurencija yra tarp teikiančių prekes žemesnėmis kainomis. Tuo tarpu, įmonių, siūlančių kokybišką produkciją aukštesnėmis kainomis nėra taip daug.

Klientų derėjimosi galia. Šis veiksnys, įtakojantis įmonės veiklą, yra labai stiprus, nes spynos ir kita durų furnitūra nėra didelio vartotojų išitraukimo reikalaujančios prekės, t.y. vartotojui rūpi jo namų saugumas, tačiau jam nėra labai didelio skirtumo, kur įsigyti šią produkciją. Besiorientuojantys į kainą vartotojai gali labai lengvai keisti vieną pardavėją kitu (ypač jei kalbame apie masinį vartotoją, o ne įmonės, gaminančias duris, statybos ir remonto rinkų žaidėjus). Tačiau ieškantys aukštos kokybės vartotojai siekia surasti tikrai tinkamus būtent jiems pasiūlymus ir šių derėjimosi galia nėra tokia didelė.

Tiekėjų derėjimosi galia. 2004 metais UAB „Vairema“ tapo „Abloy“, 2000 metais – „FMN Martinelli“ bei Italų firmų „Martinelli“ atstovais; 2000 metais UAB „Motusa“ – Kinijos firmų „Motura“ bei „Nemeř“, o UAB „Romida“ – Ispanijos firmų „MHA“, „TESSA“ įgaliotaisiais atstovais Lietuvoje. Tai sąlygoja didesnę tiekėjų derėjimosi galią, nes įmonės yra išipareigojusios šiems gamintojams ir juos pakeisti būtų pakankamai sudėtinga. Tuo pačiu įmonės turi ir dar daugiau tiekėjų, todėl gali pakankamai stipriai apriboti pagrindinio atstovaujamo produkto tiekėjo derėjimosi galią ir tokiu būdu valdyti situaciją.

Pakaitalų grėsmė. Tiesioginių pakaitalų grėsmės nėra.

2.2.2. Išorinės aplinkos analizė

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, kiekviena organizacija veikia kitų organizacijų apsuptyje, ją veikia politinė, kultūrinė ir kt. situacija.

Politinė – įstatyminė aplinka. Spynų ir durų furnitūros rinkos įmonės daug produkcijos importuoja iš užsienio, todėl didelę įtaką daro aukštos darbo ir degalų kainos užsienio šalyse bei šie augantys kaštai ir pačioje Lietuvoje. Tai didina įvežamos produkcijos kainą.

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

Tačiau yra ir neigiamų aspektų – vis dar iki galo nesuformuota mokesčių politika, kartais smulkmeniškai valdžios veiksmai, orientuoti tik į šią dieną, nežiūrint į tolimesnę ateitį. Labai svarbūs įstatymai, reguliuojantys įmonės eksportą ir importą, nes daugelis durų furnitūra prekiaujančių įmonių importuoja prekes iš užsienio ar turi filialus kitose šalyse.

Šiuo metu parduodamoms spynoms, vyriams nereikalingi kokybės sertifikatai. Ateityje tikimasi, kad Lietuvoje kaip ir kitose Europos Sąjungos šalyse bus privaloma turėti standartus atitinkančius sertifikatai (pagal saugumo klases).

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

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

Italijoje, Vengrijoje, Vokietijoje, Kinijoje, Ispanijoje, Suomijoje, iš kurių brandos stadijoje esančios įmonės importuoja didžiąją dalį produkcijos, yra skatinamas technologijų atnaujinimas, naujų kūrimas. Tai tiesiogiai veikia produkcijos kokybę, kuri tampa geresne, o tuo, žinoma, džiaugiasi vartotojai.

Ekonominė aplinka. 2003 metais Lietuvos ekonomikos augimas buvo pats sparčiausias rytų Europoje – BVP, palyginus su 2002 m., išaugo 9,7 % ir sudarė 16,27 mlrd. EUR veikusiomis kainomis. Vienam šalies gyventojui per metus tenkanti BVP dalis siekė 4711 EUR. Per pirmą 2004 m. pusmetį, palyginus su atitinkamu 2003 metų laikotarpiu, BVP išaugo 7,2 % 2003 m. vidutinė metinė defliacija (2003 m. palyginus su 2002 m.) sudarė 1,2 % (2002 m., palyginus su 2001 m., buvo užfiksuota 0,3 % metinė infliacija). Defliaciją sukėlė nacionalinės valiutos stiprėjimas JAV dolerio atžvilgiu ir aštri konkurencija mažmeninėje rinkoje.

Tiesioginės užsienio investicijos 2004 m. liepos 1 d. sudarė 4,25 mlrd. EUR ir, palyginus su 2003 m. liepos 1 d., padidėjo 4,9 %. Vienam Lietuvos gyventojui teko 1234 EUR tiesioginių užsienio investicijų.

Pagrindinės šalys investuotojos – Danija, Švedija, Vokietija, Estija, JAV ir Suomija. Daugiau kaip 60 % visų tiesioginių investicijų į Lietuvą sulaukiama iš ES-15 šalių. 2003 m., lyginant su 2002 m., tiesioginės užsienio investicijos iš ES-15 šalių padidėjo 10% iki 2,5 mlrd. EUR

2005 m. antrojo ketvirčio nedarbo lygis pasiekė 10 metų žemumas - 8,5 %. Aukščiausias nedarbo lygis antrąjį 2005 m. ketvirtį buvo Panevėžio apskrityje – 11,6 %, Šiaulių – 9,7 %, Vilniaus – 9,4 %, žemiausias nedarbo lygis buvo Marijampolės - 3,3 % ir Tauragės apskrityse - 6,5 % [28].

2004 m. nedarbo lygis Lietuvoje siekė 11,4%. 2003 m. nedarbo lygis Lietuvoje siekė 12,7%. 2003 m., lyginant su 2002 m., bedarbių skaičius Lietuvoje sumažėjo daugiau nei 20 tūkstančių arba 9 %.

2002 metais vasario mėn. 2 d. Lietuvoje litas buvo „pririštas“ prie euro. Kadangi įmonės atsiskaito su tiekėjais eurais, tai lito stabilumas euro atžvilgiu panaikino įmonių valiutinę riziką.

2003 m. Lietuvos užsienio prekybos apyvarta siekė 15,18 mlrd. EUR: eksportas sudarė 6,41 mlrd. EUR, o importas – 8,77 mlrd. EUR. Lyginant su 2002 m., eksportas išaugo 9,1 %, o importas padidėjo 6 %.

Kultūrinė-socialinė aplinka. Statybinių gaminių rinkos įmonėms analizei svarbiausias yra socialinis aspektas, tuo tarpu, kultūrinė situacija tiesiogiai neįtakoja įmonės veiklos.

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

1995 metais prasidėjęs statybų ir remonto augimas vis dar tęsiasi iki šiol ir netgi įgauna pagreitį. Namų ūkiai yra pasirengę imti paskolas ir įsigyti ar statyti naujus būstus, tad ir spynų ir durų furnitūros įmonių siūloma produkcija rinkai tampa vis paklausesne.

Lietuvoje yra gana aukštas nusikalstamumo lygis. Vagysčių skaičius iš gyvenamųjų patalpų kasmet vis didėja. Tuo pačiu auga ir saugos paslaugas teikiančių bendrovių rinka, tačiau dažnas vartotojas vis dar renkasi patikimesnes spynas ir stengiasi maksimaliai apsaugoti pats negu kreiptis į apsaugos įmonę. Tai sudaro palankias sąlygas vystyti įmonių, prekiaujančių durų furnitūra, veiklą.

2.3. Statybinių gaminių rinkos bendroji tikslinė auditorija

Remiantis mokslinės literatūros analize, siekiant tinkamai parengti marketingo strategiją, orientuotą į vartotoją, būtina nustatyti tikslinę auditoriją – segmentą. Situacijos analizėje, tikslinė rinka pasirenkama remiantis *demografiniais* aspektais.

Taigi, durų furnitūros ir spynų pirkėjai dažniausiai yra jaunesni ir vidutinio amžiaus vartotojai, neseniai įsigiję ar renovuojantys savo turimą būstą. Dažniausiai tai – miestų gyventojai, gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas (šis spėjimas remiasi prielaida, jog gaunantiems žemesnes nei

vidutines pajamas bankai neduoda paskolų). Perkantys būstą naudojantis banko paskola, statybinių gaminių stengiasi įsigyti maksimaliai pigiai, siekdami sutaupyti net kokybės sąskaita. Galima teigti, kad dauguma vartotojų yra ieškantys mažiausios kainos. Kita vartotojų grupė – dizaineriai ir statybinės įmonės, įrenginėjančios būstus. Šioms jau svarbesni yra pelno marža bei kokybė.

Taigi, nagrinėjant statybinių gaminių rinką, būtina atsižvelgti į šias abi vartotojų grupes.

2.4. Vartotojų rinkos tyrimo rezultatų analizė

Remiantis teorinėje dalyje iškelta problema, atliktas durų furnitūros ir spynų vartotojų rinkos tyrimas, kurio tikslas yra sudaryti tikslinės auditorijos demografinį portretą, išsiaiškinti, kaip vartotojai vertina įvairias spynomis bei kita durų furnitūra prekiaujančias įmones, atskleisti vartotojų pasitenkinimo ir nepasitenkinimo priežastis esančiais tiekėjais bei prekiniais ženklais. Taip pat padėti atskleisti populiarius ir nepopuliarius informacijos apie produktus pateikimo šaltinius ir kitus veiksnius, padedančius vartotojui pasirinkti spynų ir kitos durų furnitūros pardavėją.

Siekiant atlikti vartotojų analizę, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas (anketavimas), taikyti lyginamosios analizės, duomenų sisteminimo ir statistinės analizės metodai.

Tyrimą buvo vykdomas trimis etapais:

1 etapas. **Apsibrėžta tikslinė auditorija.** Apklausti statybinių gaminių įmonių vadovai ir nustatyta preliminari tikslinė auditorija. Nuspręsta, kad tyrimą reikia atlikti didžiųjų Lietuvos miestų prekybos centruose.

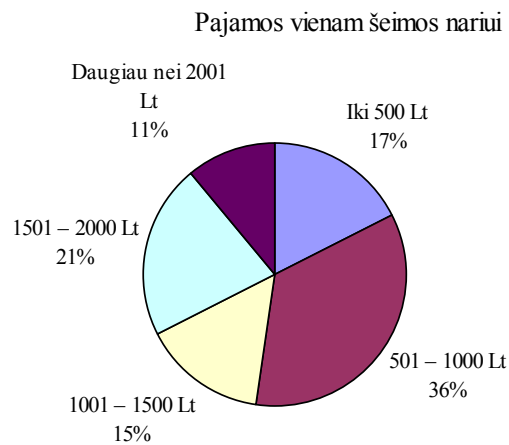
2 etapas. **Sudaryta apklausos anketa ir atlikta apklausa.** Apklausa buvo atliekama didžiuosiuose Lietuvos miestuose esančiuose prekybos centruose. Tyrimas buvo atliekamas 2006 metų vasario – kovo mėnesiais. Tyrimo metu buvo išplatinta 400 anketų, iš kurių užpildytos buvo 322.

Pagrindinės apklausos tyrimo kryptys:

- respondento lytis, amžius, pajamos;
- spynos įsigijimo priežastys;
- svarbiausi parametrai renkantis spyną;
- spynų bei kitos durų furnitūros pardavėjų ir gamintojų žinomumas;
- spynų bei kitos durų furnitūros pardavėjų pasirinkimo motyvai;
- informacijos gavimo būdai ir priemonės.

3 etapas. **Apklausos rezultatų analizė ir išvados.** Susisteminti tyrimo metu gauti duomenys pateikti 2 priede.

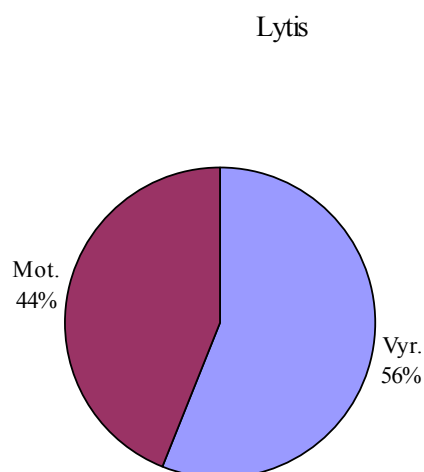
Remiantis apklausos duomenimis atliktas *segmentavimas* pagal amžių, lytį ir pajamas vienam šeimos nariui. Šie požymiai pasirinkti siekiant tiksliai apibrėžti tikslinę auditoriją demografinė prasme, nusistatyti tikslinės auditorijos finansinį pajėgumą (žr. 17 – 18 pav.).



17 pav. Segmentavimas pagal pajamas vienam šeimos nariui

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

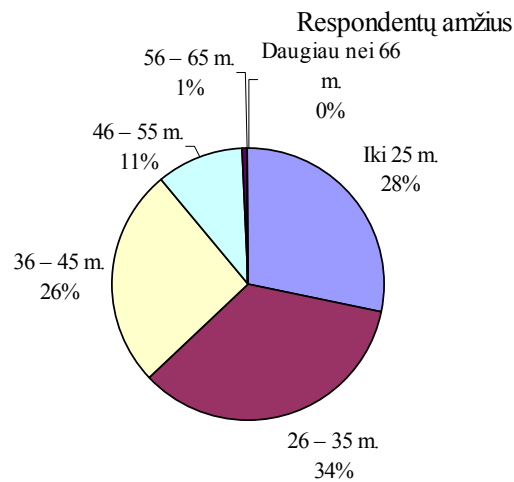
Atliekant vartotojų segmentavimą pagal pajamas vienam šeimos nariui, matoma, kad didžiausias pirkėjų ratas yra tarp gaunančių 501 – 1000 Lt/ vienam šeimos nariui. Taigi, galima teigti, kad tai yra vidutinės pajamos 3-4 asmenų šeimai. Tokias pajamas gaunantys vartotojai dažniausiai neturi galimybės pasisamdyti dizainerio ar architekto, kuris pasirūpintų visomis būtinomis priemonėmis įrengiant būstą ir stengiasi darbus atlikti savo jėgomis. Šiems žmonėms yra ypatingai svarbus kainos veiksnys.



18 pav. Segmentavimas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Segmentuojant vartotojus pagal lytį, pastebima, kad didžiausią pirkėjų dalį sudaro vyrai (56 %). Tuo tarpu moterys sudaro 44 % pirkėjų. Tai sąlygoja sociokultūriniai veiksniai. Tikriausiai šią apklausą atlikus prieš 5-10 metų, rezultatai būtų vyriškos auditorijos naudai. Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad planuojant reklaminę kampaniją, kaip pagrindinę tikslinę auditoriją reikia rinktis vyrus ir jiems adresuoti pagrindinę komunikacinę žinutę.



19 pav. Segmentavimas pagal amžiaus grupes

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Didžiausia vartotojų grupę sudaro 26-35 metų amžiaus vartotojai (34 %). Tačiau nemažą dalį sudaro ir iki 25 metų (28 %) bei iki 45 metų (26 %) amžiaus vartotojų grupės (žr. 19 pav.). 25-45 metų vartotojai yra ir dažniausi bankų klientai, imantys paskolas būstui įsigyti ar renovuoti. Tad natūralu, kad atliktoje apklausoje jie irgi tapo pagrindine tiksline auditorija.

Taigi, spynų bei kitos durų furnitūros rinkos tikslinę auditoriją galima apibrėžti taip:

- Lytis – vyrai;
- Amžius – 26-35 metai;
- Pajamos – 501-1000Lt/ mėn. vienam šeimos nariui.

Nagrinęjant spynų bei kitos durų furnitūros įsigijimo laikotarpį ir dažnį paaiškėjo, kad 98 % tyrimo respondentų per pastaruosius *dvejus metus* įsigijo spyną (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Respondentų spynų įsigijimo/ neįsigijimo laikotarpis

| Atsakymų variantai | Atsakymų skaičius |
|--------------------|-------------------|
| dvejus metus | 105 |
| vienerius metus | 77 |
| 3-6 mėn. | 133 |
| ne | 7 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Svarbiausi spynų pasirinkimo veiksniai yra saugumas, kaina, specialisto rekomendacija; mažiau svarbūs – atitikimas Europos standartams ir pardavėjo žinomumas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

**Svarbiausi spynų pasirinkimo parametrai
(remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais duomenimis)**

| Atsakymų variantai | Atsakymų skaičius |
|----------------------------------|-------------------|
| Žinomas gamintojas | 312 |
| Žinomas pardavėjas | 251 |
| Kaina | 377 |
| Dizainas | 338 |
| Saugumas | 428 |
| Kilmės šalis | 317 |
| Atitikimas Europos standartams | 276 |
| Pažįstamų rekomendacijos | 315 |
| Nusikaltimų statistika | 287 |
| Specialisto rekomendacija | 377 |

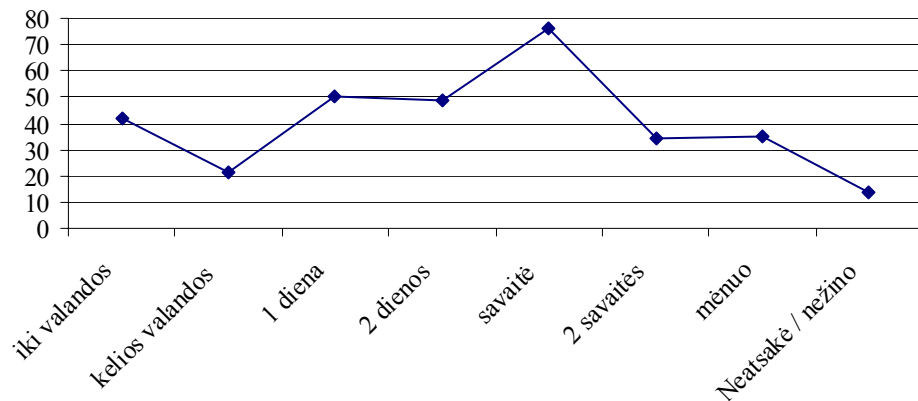
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Gautų duomenų analizė parodė, kad atitikimas Europos standartams yra visiškai nesvarbus veiksnys, įtakojantis vartotojų pasirinkimą. Tuo tarpu, atlikta vadovų apklausa, parodė, kad šis veiksnys jiems yra labai svarbus. Taigi, galima teigti, kad atsiranda neatitikimo tarp įmonių vadovybės ir vartotojų suvokimo. Šią problemą galima spręsti komunikacijos pagalba, t.y. įteigiant vartotojams, kad šis parametras iš tiesų yra labai svarbus (ypač tai turėtų būti aktualu įmonei, jei ji vienintelė ar viena iš nedaugelio atitinka šį kriterijų ir galėtų jį panaudoti kaip savo išskirtinį konkurencinį pranašumą).

Tuo tarpu faktas, kad žinomas pardavėjas yra nesvarbus parametras vartotojams renkantis spynas rodo, jog rinka nėra prisotinta ir įmonėms, veikiančioms šioje rinkoje, dar yra didžiulės plėtros galimybės. Įmonė, pirmoji įteigusi vartotojams „spyna = X įmonė“, t.y. pavertusi savo įmonę pirmuoju pasirinkimu pagalvojus apie spyną, turi didelį potencialą užimti stiprią poziciją šioje rinkoje.

Vartotojo spynos pasirinkimo procesas dažniausiai užtrunka savaitę (žr. 20 pav.). Tai dar kartą įrodo, kad spyna nėra ypač svarbaus pasirinkimo prekė. Vartotojo pasirinkimo trukmė įtakota informacijos trūkumu apie parametrus bei kitas savybes. Šią problemą galima spręsti pateikiant daugiau informacijos internete.

Kiek laiko trunka spynos pasirinkimo procesas (nuo poreikio atsiradimo iki įsigijimo)?

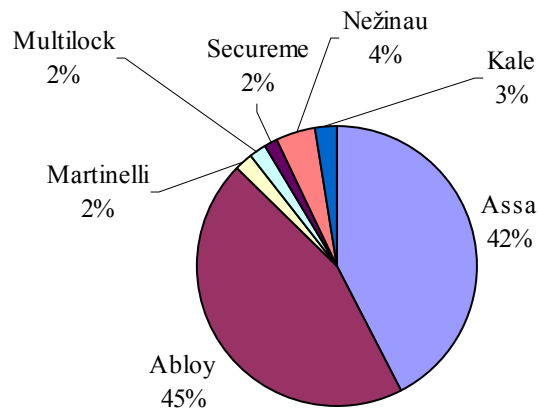


20 pav. Spynos proceso pasirinkimo trukmė

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Tiriant gamintojų bei pardavėjų žinomumą, paaiškėjo, kad respondentai geriausiai žino šiuos du gamintojus: ABLOY ir ASSA (žr. 21 pav.). Įmonė, prekiaujanti minėtų gamintojų prekėmis, įgauna papildomą konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.

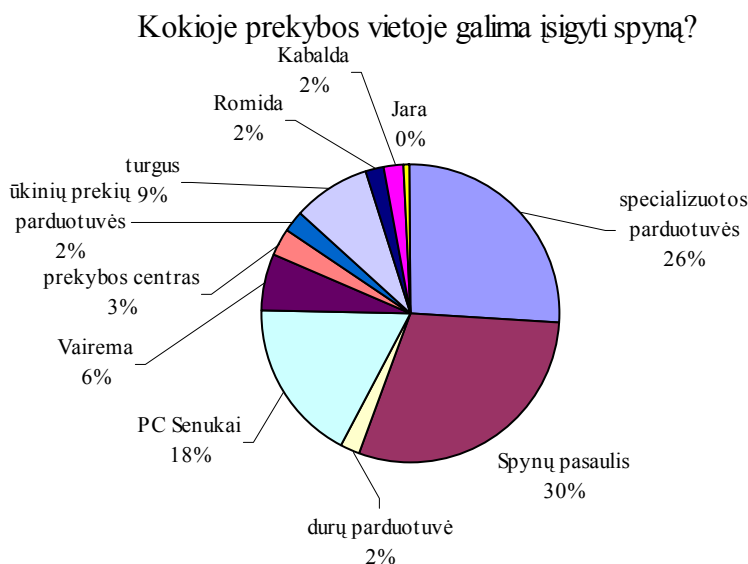
Kokius žinote spynų gamintojus? (pirmas paminėjimas)



21 pav. Spynų gamintojų žinomumas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Nagrinėjant pardavėjų žinomumą, taip pat buvo prašoma respondentų nurodyti, kokias savybes atitinka kiekvienas pardavėjas (žr. 22 pav.; 10-12 lenteles).



22 pav. Spynų pardavėjų žinomumas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Respondentams, neminint įmonės, prekiaujančias spynomis, didžioji dalis (30 %) nurodė, kad spygnos ieškotų „Spynų pasaulyje“, specializuotose parduotuvėse (26 %) bei „Senukų“ prekybos centruose (18 %). „Spynų pasaulis“ prekybos tinklo pasirinkimas, gali būti įtakotas ypač gerai parinktu pavadinimu – net neinvestavus didelio biudžeto į vardo žinomumą, vartotojai rinkęsi šią įmonę. Tačiau, 30 % žinomumas nėra ypač didelis ir dar yra galimybių jį didinti siekiant rinkos lyderystės.

Taip pat duomenys rodo, kad vartotojai nežino, kad t.y. „Spynų pasaulis“ prekybos tinklas priklauso UAB „Vairema“, o tai reiškia, kad šios įmonės potencialūs pirkejai yra susipainioję ir negauna vienos aiškios komunikacinės žinutės. Šį faktorių turėtų išnaudoti kitos įmonės, dirbančios šioje rinkoje.

Vertinant vartotojų požiūrį į kokybę, dauguma respondentų, kaip patikimiausią kokybę teikiančią įmonę, taip pat nurodė prekybos tinklą „Spynų pasaulis“ (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „Patikima kokybė“?

| Atsakymų variantai | Atsakymų skaičius |
|-----------------------|-------------------|
| Romida | 8 |
| Spynų pasaulis | 78 |
| Vairema | 42 |
| Abloy | 7 |
| Motusa | 5 |
| Italai | 15 |
| Suomiai | 13 |
| Neatsakė/ nežino | 154 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Geriausiai aptarnaujanti savo klientus įmonė buvo nurodyta UAB „Romida“ (žr. 11 lentelę). Tuo tarpu prekybos centras „Senukai“, turintys didžiausią prekių pasiūlą, negalintys išsamiai konsultuoti savo pirkėjus ir nėra siejami su šiuo apibūdinimu. Tai dar kartą įrodo specializuotų parduotuvių atsiradimo poreikį ir būtinumą.

11 lentelė

Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „Geras aptarnavimas“?

| Atsakymų variantai | Atsakymų skaičius |
|--------------------|-------------------|
| Spynų pasaulis | 29 |
| Vairema | 35 |
| Senukai | 9 |
| Romida | 91 |
| Neatsakė/ nežino | 158 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Žemiausią kainą siūlantis pardavėjas, nuroytas prekybos centras „Senukai“ (91 atsakymai) ir turgus (žr. 12 lentelę). Specializuotos įmonės nevertinamos kaip siūlančios žemą kainą. Tai reiškia, jog norinti konkuruoti specializuotoje spynų bei kitos durų furnitūros rinkoje, įmonė turi taikyti ne vien tik žemą kainą, bet ir ieškoti tam tikro išskirtinumo, nes tik tokiu būdu ji turi galimybę išlikti patrauklia vartotojams.

12 lentelė

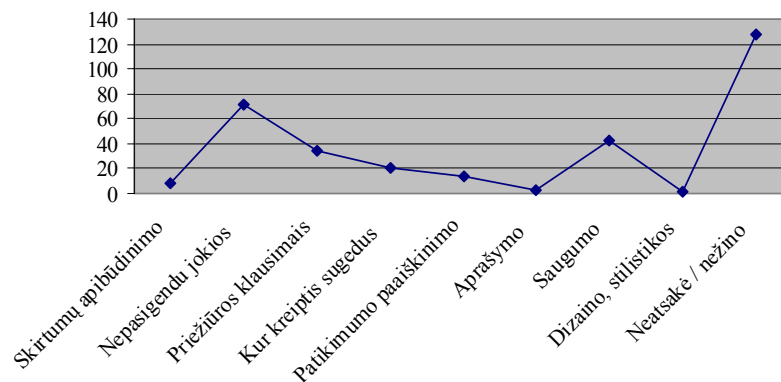
Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „Žema kaina“?

| Atsakymų variantai | Atsakymų skaičius |
|--------------------|-------------------|
| Senukai | 91 |
| Trukmė | 14 |
| Talja | 7 |
| Turgus | 57 |
| Vairema | 7 |
| Neatsakė/ nežino | 146 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Formuojant reklaminės komunikacijos planą labai svarbu žinoti, kur vartotojai labiausiai tikisi rasti informaciją juos dominančiais klausimais bei ką jie norėtų sužinoti. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad vartotojai dažniausiai pasigenda skirtumų tarp įvairių produktų apibūdinimo (žr. 23 pav.), o ši informacija turėtų būti pateikiama parduotuvėje ar internete (žr. 24 pav.). Taip pat norėtų daugiau informacijos gauti priežiūros, saugumo, aptarnavimo klausimais. Ši informacija turėtų būti pateikiama gaminio pakuotėje.

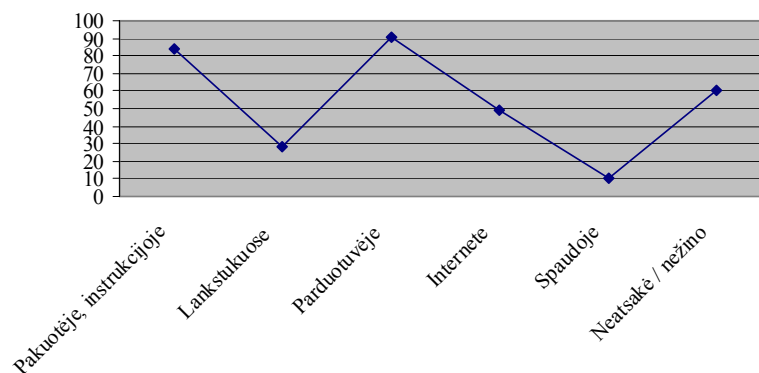
Kokios informacijos pasigendate rinkdamiesi spyną?



23 pav. Informacijos trūkumas renkantis spyną

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Kur turėtų būti pateikiama trūkstama informacija?



24 pav. Informacijos pateikimo vietos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatų analize, galima daryti tokias išvadas apie visas spynomis bei durų furnitūra prekiaujančias įmones:

- Tikslinė auditorija: lytis – vyrai; amžius – 26-35 metai; pajamos – 501-1000Lt / mėn. vienam šeimos nariui. Nors tai yra didžiausią vartotojų masę turinti grupė, visi rinkos dalyviai neturėtų susikoncentruoti vien tik į šią auditoriją. Kiekviena įmonė turėtų pasirinkti dar bent po vieną papildomą tikslinę auditoriją, kuri įgalintų plėsti vartotojų ratą.
- Svarbiausi parametrai renkantis spyną: saugumas, kaina, specialisto rekomendacija.
- Mažiausiai svarbus parametras – atitikimas Europos Sąjungos standartams.

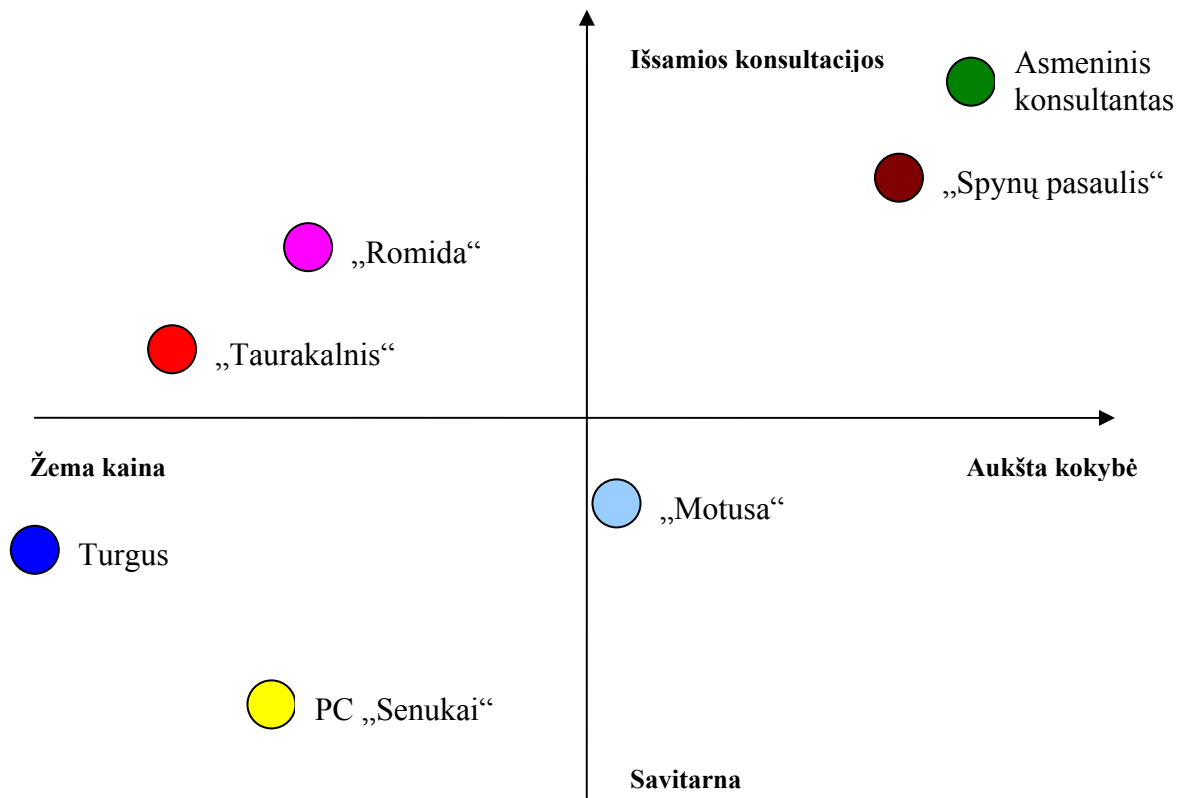
- Spynos pasirinkimo procesas trunka maždaug savaitę. Šio proceso palengvinimui turėtų būti pateikiama daugiau informacijos internete, pačioje parduotuvėje bei pardavėjai turėtų būti pasirengę suteikti visą papildomą informaciją.
- Geriausiai žinomi spynų gamintojai – ABLOY, ASSA. Įmonė, prekiaujanti šių gamintojų produkcija, įgyja papildomą konkurencinį pranašumą. Tai ypač aktualu turėtų būti UAB „Motusa“, kuriai vartotojai vieningai nepriskiria nei vienos konkrečios savybės.
- Geriausiai žinomi spynų bei kitos durų furnitūros pardavėjai – prekybos tinklas „Spynų pasaulis“ bei prekybos centras „Senukai“.
- Apibūdinimą „patikima kokybė“ geriausiai atitinka prekybos tinklas „Spynų pasaulis“, „geras aptarnavimas“ – UAB „Romida“, žema kaina – prekybos centras „Senukai“. Toks aiškus vartotojų tam tikros savybės priskyrimas rodo, kad vartotojai jau yra susidarę tam tikrą nuomonę apie kiekvieną iš šių pardavėjų. Formuojant išvardintųjų įmonių marketingo strategiją reikėtų remtis jau vartotojų priskiriamomis savybėmis.
- Vartotojai gaminio pakuotės sudėtyje, pasigenda daugiau informacijos apie priežiūrą, saugumą, montavimą ir kur reiktų kreiptis prekės gedimo atvejais.
- Reklaminės komunikacijos plane vartotojas pasigenda daugiau informacijos tiek pačioje parduotuvėje, tiek internete.

2.5. Statybinių gaminių rinkos įmonių pozicionavimas

Atlikus kiekybinį vartotojų tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausi aspektai renkantis spyną vartotojams yra kaina, specialisto konsultacijos bei saugumas. Saugumo ir kainos kriterijai šiek tiek prieštarauja vienas kitam, nes paprastai už aukštesnį saugumo laipsnį prašoma aukštesnės kainos, o didesnis vartotojų skaičius yra linkęs sutaupyti.

Sudarant pozicionavimo žemėlapi yra tikslinga pasirinkti dvi dimensijas atsovaujančias skirtingiems poliems. Paprastai pozicionavimo žemėlapis būna subjektyvus, tačiau ir jis įgalina pamatyti rinkos vaizdą.

Taigi, nagrinėjant brandos stadijoje esančias statybinių gaminių rinkos įmones, pozicionavimui buvo pasirinktos šios dimensijos: išsamios konsultacijos ir svaitarna bei kaina ir aukšta kokybė. Siekiant, kad žemėlapis būtų maksimaliai aiškus, pasirinkti ir du papildomi rinkos dalyviai – turgus ir asmeninis konsultantas – atstovaujantys tam tikrai apibūdinimų grupei (žr. 25 pav.).



25 pav. Spynomis bei kita durų furnitūra prekiaujančių įmonių pozicionavimo žemėlapis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Taigi, prekybos centras „Senukai“ atstovauja „žemos kainos“ ir „savitarnos“ dimensijas (kur geriausias šio ketvirčio atstovas būtų turgus), UAB „Motusa“ dalinai atstovauja „savitarną“ ir „aukštą kokybę“. Ši įmonė šiame ketvirtyje labiausiai atsiduria dėl savo greito augimo bei agresyvios vadybos. „Žemą kainą“ ir „konsultacijas“ atstovauja UAB „Taurakalnis“ ir UAB „Romida“. Šios įmonės stengiasi konsultuoti savo pirkėjus ir pasiūlyti kiek galima pigesnę produkciją. Šių įmonių rezultatai nėra ypač geri, nes jie, būdami specializuotomis parduotuvėmis, yra maksimaliai arti prekybos tinklų zonos. „Išsamias konsultacijas“ ir „aukštos kokybės“ prekes siūlo prekybos tinklas „Splynų pasaulis“ bei asmeninis konsultantas.

Kiekvienos iš šių įmonių rinkos pozicija yra pakankamai gera ir tvirta. Ateityje reikia formuoti tokią marketingo strategiją, kuri išlaikytų turimą poziciją rinkoje bei ją sustiprintų.

Apibrėžiant funkcinių sričių strategijas, galima išskirti įmonės (produkto, paslaugos) nepakeičiamą konkurencinį pranašumą, kuris padės organizacijai siekti savo užsibrėžtų tikslų. Pasirenkant kelią, kuriuo eis organizacija, reikia išnagrinėti tokias funkcinių sričių strategijas kaip: produkto linijos, komunikacijos, kainodaros ir distribucijos.

Spynų ir kitos durų furnitūros rinkoje pagrindinis produktas yra spynos. Nagrinėtosios brandos stadijos įmonės turi jau suformuotą nemažą prekių asortimentą, kurį nuolat papildo atsirandančiomis naujovėmis. Tokiu būdu siekiama išlaikyti esamų klientų susidomėjimą bei pritraukti naujų. Dauguma įmonių teikia ir papildomas su spynomis bei kita durų furnitūra susijusias paslaugas – montavimą, garantinį aptarnavimą, UAB „Motusa“ ir UAB „Vairema“ prekiauja durimis; prekybos centre „Senukai“ galima įsigyti priežiūros priemonių, užsisakyti duris, kurios bus pagamintos ar atvežtos pagal užsakymą.

Spynų ir kitos durų furnitūros rinkoje daugiausiai šiuo metu taikoma lėto išsiskverbimo strategija, kai siūlomi produktai neaukštomis kainomis ir neskiriama didelių lėšų rėmimui. Taip yra todėl, kad rinka auga ir įmonių įvaizdžiui nėra skiriamas didelis dėmesys.

Žinomiausi gamintojai (kaip paaiškėjo atlikus kiekybinį tyrimą) yra ABLOY ir ASSA. ASSA spynų galima rasti visose nagrinėjamose įmonėse, o ABLOY – tik UAB „Vairema“, nes šios spynos yra brangesnės ir aukštesnės kokybės.

Pakuotei Lietuvos rinkoje nėra skiriamas didelis dėmesys. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vartotojai norėtų rasti daugiau informacijos pakuotėje: kaip montuoti spyną, kaip ją prižiūrėti, kur kreiptis sugedus. Įmonėms reiktų pagalvoti apie šio vartotojų poreikio tenkinimą.

Kalbant apie kainodarą, spynų bei kitos durų furnitūros rinkos įmonės būtų sunku sugrupuoti, nes visos jos taiko skirtingas kainodaros strategijas. Pagal teorinėje dalyje pateiktą R. Virvilaitės kainos ir kokybės strategijos lentelę, Lietuvos spynų ir kitos durų furnitūros rinkoje dirbančias brandos stadijoje esančias įmones galima būtų suskirstyti tokiu būdu (žr. 13 lentelę):

13 lentelė

Kainos ir kokybės strategija statybinių gaminių brandos stadijos įmonėse

| | | Kaina | | |
|-----------------------------|----------|--|--|--|
| | | Didelė | Vidutinė | Maža |
| Prekės, paslaugos kokybė | Didelė | Premijinių priedų strategija UAB „Vairema“ | Gilaus skverbimosi į rinką strategija UAB „Vairema“ | Didesnio vertinio reikšmingumo strategija UAB „Taurakalnis“ |
| | Vidutinė | Padidintos kainos strategija UAB „Vairema“ | Vidutinio lygio kainos strategija UAB „Vairema“ UAB „Motusa“ UAB „Romida“ | Gero vertinio reikšmingumo strategija UAB „Romida“ UAB „Taurakalnis“ |
| | Maža | Apiplėšimo strategija PC „Senukai“ UAB „Taurakalnis“ | Išorinio blizgesio strategija PC „Senukai“ | Mažesnio vertinio reikšmingumo strategija PC „Senukai“ |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Taigi, atlikta analizė parodė, kad daugiausiai įmonių taiko vidutinio lygio kainos strategiją. Kaina yra vienas svarbiausių rodiklių, nes ji turi garantuoti pelną. Nuo pasirinktos kainodaros strategijos priklauso įmonės tikslų įgyvendinimas (greitas didelio pelno gavimas ar išsiskverbimas į rinką). Prekybos centras „Senukai“ siekia turėti kiek galima didesnę rinkos dalį, todėl taiko mažos kainos ir mažos kokybės strategijas, nes vartotojai būtent to ir tikisi iš šio prekybos tinklo.

Distribucijos atžvilgiu geriausia padėtis rinkoje yra prekybos centro „Senukai“ bei įmonių UAB „Romida“ ir UAB „Vairema“ bendrai valdomo prekybos tinklo „Splynų pasaulis“. Šioms įmonėms paprasčiausiai organizuoti distribucijos sistemą, sutaupyti kaštus. UAB „Taurakalnis“ ir UAB „Motusa“ tokio privalumo neturi, atitinkamai negali sutaupyti kaštų.

Rėmimo strategijos. Brandos stadijoje esančioms įmonėms būtina išlaikyti susidomėjimą preke ir pardavimų apimtį. Prekybos tinklas „Senukai“ aktyviai remia savo prekinį vardą, formuoja parduotuvių įvaizdį, todėl, nors lėšos tiesiogiai spynų ir kitos durų furnitūros reklamai nėra skiriamos, vartotojai tikisi čia atėję rasti ir šių prekių. Spynos reklamuojamos tik jų vietiniame prekybos tinklo leidinyje.

UAB „Romida“ ir UAB „Vairema“ turi savo prekybos tinklo leidinuką, kuriame pristato naujausius produktus. Tik šis leidinys yra platinamas prekybos tinkle ir pasiekia tik jau atėjusius vartotojus. Tuo tarpu, tikslingiau šį leidinį būtų platinti į pašto dėžutes, siekiant pritraukti daugiau naujų vartotojų.

UAB „Motusa“ ir UAB „Taurakalnis“ šių prekių nereklamuoja, o pristato duris, į kurias dedamos ir jų spynos.

Vertinant strategines alternatyvas nagrinėjamoms įmonėms yra būtina atsižvelgti į veiksnius, pagal kuriuos būtų galima įvertinti strategines alternatyvas ir pasirinkti tinkamiausias. Žinoma, pasirinktieji vertinimo veiksniai privalo būti realūs, t.y. remtis organizacijos disponuojamais resursais – žmonėmis, sistemomis, finansais, informacinėmis technologijomis. Vertinant strategines alternatyvas būtina apžvelgti įvairius scenarijus, paremtus strateginių netikrumų bei galimybių ir grėsmių rinkoje buvimu. Taip pat, būtina atrasti nepakeičiamą konkurencinį pranašumą. Idealu, kai konkurencinis pranašumas tiesiogiai išplaukia iš organizacijos užsibrėžtų tikslų. Nepakeičiamas konkurencinis pranašumas būtinai turi būti ilgalaikis ir kiek galima labiau nepasisavinamas konkurentų.

Kiekviena įmonė vertindama strategines alternatyvas turi laikytis įmonės vizijos ir tikslų. Ji turi stengtis nenukrypti nuo savo vizijos ir tikslų, nes kitu atveju, pasirinktos strateginės alternatyvos tampa bevertėmis. Ir žinoma, kiekviena įmonė turi įvertinti sąsają su kitomis įmonės strategijomis. Tai galima daryti skatinant produktų portfelio balansą, vertinant galimybę prisitaikyti prie naujų sąlygų, išnaudojant verslo vienetų sinergiją.

Strateginių alternatyvų įvertinimas padeda įmonei pasirinkti strateginį kelią. Gali nutikti ir taip, kad įvertinus strategines alternatyvas paaiškės, jog reikia dar vienos papildomos analizės. Tokiu atveju yra grįžtama į pirmąjį etapą ir ieškoma trūkstamos informacijos.

Statybinių gaminių rinka auga ir augs ateityje. Tai gali skatinti naujas įmonės ateiti į šią rinką, todėl jau esančios įmonės turėtų stengtis maksimaliai sustiprinti turimas pozicijas rinkoje.

Didžiausią pirkėjų masę sudaro 26-35 metų amžiaus vyrai, gaunantys 501-1000Lt per mėnesį (skaičiuojant vienam šeimos nariui).

Svarbiausi parametrai renkantis spyną: saugumas, kaina, specialisto rekomendacija; mažiausiai svarbus parametras – atitikimas Europos Sąjungos standartams. Šioje rinkoje dirbančios įmonės gali taikyti skirtingas komunikacijos strategijas: arba komunikuoti jau esamus svarbius vartotojams dalykus, arba akcentuoti tai, kas dar vartotojams neatrodo svarbu ir tai susvarbinus užsiimti nemažą rinkos nišą. Pirmasis variantas yra žymiai pigesnis, tačiau įprastesnis. Šį kelią turėtų rinktis rinkos lyderis, galintis suteikti vartotojui šias paslaugas. Antrąją strategiją turėtų rinktis silpnesnės dabartinės pozicijas turinti agresyvesnė įmonė, norinti išsikovoti didesnę rinkos dalį. Marketingo komunikacijai reikės didesnių biudžetų, tačiau tuo pačiu tai atneš didesnę naudą.

Spynos pasirinkimo procesas trunka maždaug savaitę. Šio proceso palengvinimui turėtų būti pateikiama daugiau informacijos internete, pačioje parduotuvėje bei pardavėjai turėtų būti pasirengę suteikti visą prašomą informaciją.

Geriausiai žinomi spynų gamintojai – ABLOY, ASSA. Įmonė prekiaujanti šių gamintojų produkcija, įgyja papildomą konkurencinį pranašumą. Tai ypač aktualu turėtų būti UAB „Motusa“, kuriai vartotojai vieningai nepriskiria nei vienos konkrečios savybės. Turimų prekių ženklų komunikacija leistų sutaupyti marketinginį biudžetą, tačiau tuo pačiu kitai įmonei pradėjus analogišką komunikaciją, UAB „Motusa“ pasiektas rezultatas būtų minimalus.

Geriausiai žinomi spynų bei kitos durų furnitūros pardavėjai – prekybos tinklas „Spynų pasaulis“, prekybos centras „Senukai“. Apibūdinimą „patikima kokybė“ geriausiai atitinka prekybos tinklas „Spynų pasaulis“, „geras aptarnavimas“ – UAB „Romida“, žema kaina – prekybos tinklas „Senukai“. Toks aiškus vartotojų tam tikros savybės priskyrimas rodo, kad vartotojai jau yra susidarę tam tikrą nuomonę apie kiekvieną iš šių pardavėjų. Formuojant statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių marketingo strategiją, reikėtų remtis jau vartotojų priskiriamomis savybėmis arba sukurti naujas. Stengiantis užimti jau esamą vienos iš įmonių poziciją reikėtų skirti žymiai didesnį marketinginį biudžetą.

Tenkinant vartotojų poreikius, tikslinga pakeisti gaminio pakuotės sudėtį, pateikiant daugiau informacijos priežiūros, saugumo, montavimo, kur kreiptis sugedus klausimais. Tokiu atveju vartotojas galėtų labiau pasitikėti savo jėgomis, o tuo pačiu labiau gerbtų tokią informaciją pateikusią įmonę.

Sudarant reklaminės komunikacijos planą daugiau informacijos pateikti pačioje parduotuvėje bei internete. Internetas galėtų būti kaip pagrindinis žiniasklaidos kanalas komunikuojant aukštesnes pajamas gaunančiai vartotojų grupei, tačiau visiškai neveiksnius žemesnių pajamų vartotojams. Šiems informaciją vis dėlto reikėtų pateikti spaudoje bei parduotuvėje.

Taigi, atlikus statybinių gaminių rinkos analizę bei vartotojų tyrimą, buvo apibrėžtos gairės brandos stadijoje esančių šios rinkos įmonių marketingo strategijai. Formuojant konkrečios įmonės marketingo strategiją, galima atskleisti daugiau ekonominių aspektų, konkrečiau išnagrinėti funkcinių sričių strategijas bei atsirandančias alternatyvas. Šie ir kiti aspektai atskleisti nagrinėjant konkrečią šios rinkos įmonę UAB „Vairema“.

3. MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIAIS GAMINIAIS PREKIAUJANČIOSE ĮMONĖSE

3.1. Statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelis

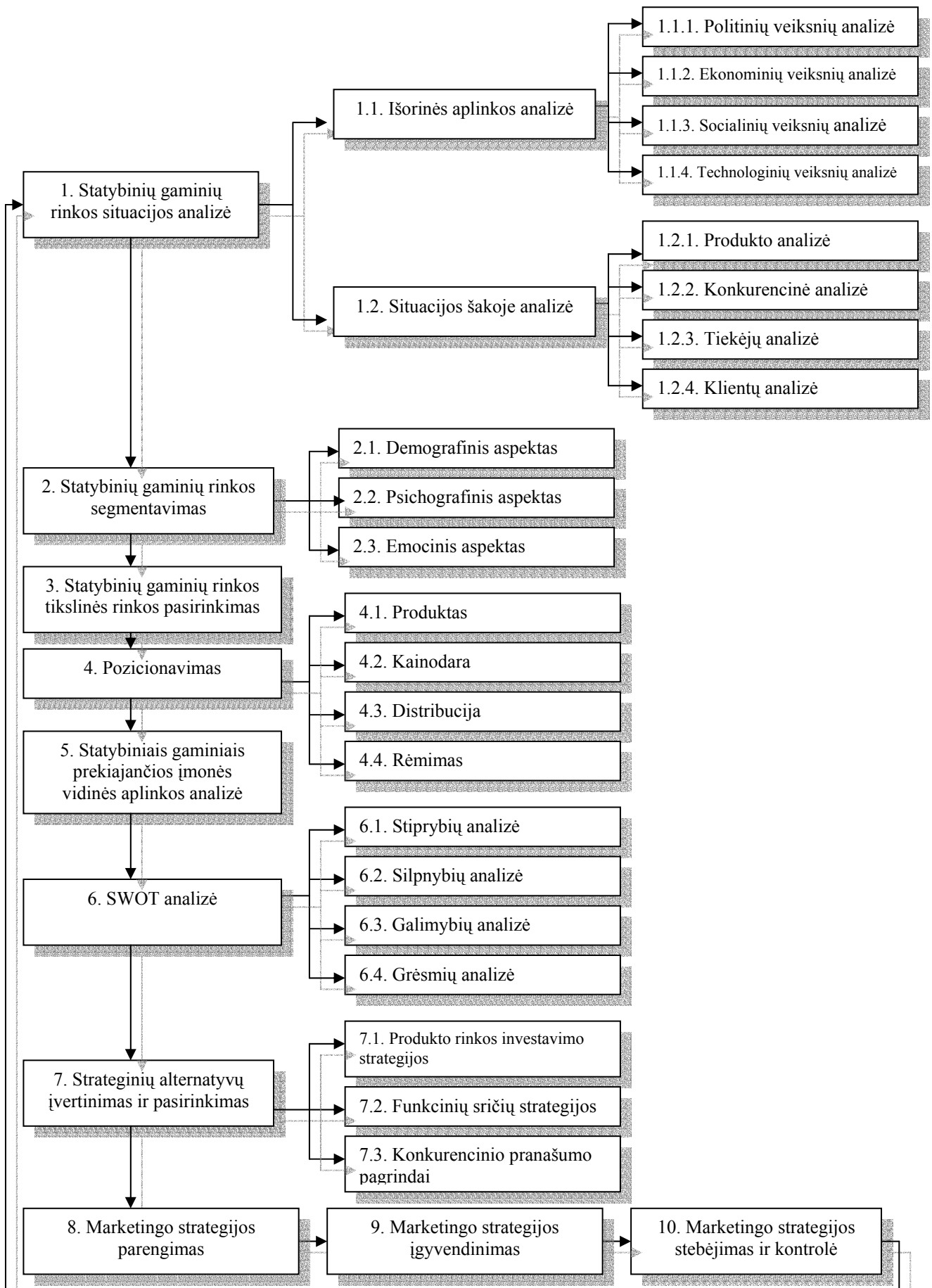
Kaip jau buvo kalbama teorinėje dalyje, marketingo strategijos pagrindinė paskirtis – įgyti nepakeičiamą konkurencinį pranašumą konkrečioje verslo srityje. Formuojant įmonėms marketingo strategiją, tikslinga suformuoti įmonės viziją, misiją bei tikslus; atlikti įmonės vidinę ir išorinę analizę; parinkti tinkamą strategiją suformuojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą.

Atliktos mokslinės literatūros, situacijos analizės bei tyrimo rezultatų sintezės pagrindu pateiktas statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelis (26 pav.).

Formuojant statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategiją, *1 etape* būtina atlikti situacijos analizę, kuri padėtų nustatyti pagrindines rinkos tendencijas bei įmonių potencialą. Šiam tikslui pasitelkiamos išorinės aplinkos ir situacijos šakoje analizės.

Pasirinktos strategijos formavimui yra reikšminga technologinių ir ekonominių veiksnių analizė, kuri vykdoma pasitelkus PEST metodą. Šių veiksnių reikšmingumas siejamas su statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių siūlomo produkto specifiškumu ir vartotojų perkamumo galia. Visa tai įtakoja pasirinkto vartotojų segmento produktų (konkrečiai – spynų bei kitos durų furnitūros gaminių) įsigijimą. Technologinių veiksnių įvertinimas padeda įmonei greitai perimti naujoves, jas pasiūlyti savo klientams ir tokiu būdu plėsti rinką.

Atlikus išorinės aplinkos analizę, nustatyta, kad Lietuvoje šiuo metu vyrauja stabili politinė ir ekonominė padėtis, kuri suteikia palankias sąlygas įmonėms, pristatančios tarptautinius produktus, plėtrai. Ekonominiai rodikliai ir prognozės rodo, kad keičiasi vartotojų įpročiai, jie stengiasi įsigyti ne tik pigiausių produktus, bet pradeda atkreipti dėmesį į papildomus pasiūlymus. Tai skatina rinkos šakos augimą ir įgalina statybiniais gaminiais prekiaujančias įmones sparčiau plėstis. Tačiau, siekdama užimti palankią konkurencinę poziciją spynomis prekiaujanti įmonė, turi nuodugniai iširti ją supančią aplinką, vartotojų poreikius bei įvertinti savo potencialą nepakeičiamo konkurencinio pranašumo įgijimui. Šiam tikslui įgyvendinti, nagrinėjamos įmonėms, tikslinga atlikti situacijos šakoje analizę, kuri apima produkto, konkurencinę, tiekėjų ir klientų analizę.



26 pav. Statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelis
Šaltinis: sudaryta autorės.

Statybos gaminių rinkos situacijos analizė parodė, kad šiuo metu Lietuvoje vyksta statybų augimas, kuris lemia ne tik statybinių įmonių, bet ir statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių augimą. Tai lėmė didėjanti vartotojų paklausa, kuri, savo ruožtu, didina konkurenciją ir naujų rinkos dalyvių atsiradimo grėsmę, įtakotą šakos patrauklumu. Tokiu būdu, siekiant įgyti pranašumą prieš konkurentus, formuojant statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių marketingo strategiją, reikia numatyti produktų tobulinimo, pasiūlos įvairinimo, kainų diferencijavimo, naujų technologijų diegimo galimybes. Būtina pažymėti, kad šios rinkos produktai pakaitalų neturi. Taigi, dėl minėtų veiksnių, rinkos dalyviams tampa ypač svarbu iširti konkurencinę aplinką.

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

Atlikta konkurencinės aplinkos analizė parodė, kad statybinių gaminių rinkoje vyrauja didelė konkurentų koncentracija ir ribotas naujų konkurentų įėjimas į ją. Taigi, statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių konkurencingumui didelę reikšmę įgauna įmonės ar jos siūlomo produkto gyvavimo ciklas. Būtent šis veiksnys užtikrina įmonės gebėjimą įsitvirtinti rinkoje bei užimamą poziciją joje. Didelė konkurentų koncentracija bei siūlomų statybinių gaminių identiškumas atitinkamai įtakoja vartotojų orientaciją į siūlomų gaminių kainą. Gebėjimą maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius, statybiniais gaminiams prekiaujančioms įmonėms, didelę reikšmę turi tiekėjai, nes bendradarbiavimo sąlygos lemia palankiausias kainas pasiūlą vartotojui.

Tik kryptinga marketingo strategija gali padėti įmonei pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tokiu būdu, būtina pasirinkti tikslią auditoriją bei pozicionavimo kryptį. Siekiant tinkamai atlikti segmentavimo procesą bei gauti išsamią informaciją apie vartotojų poreikius, statybiniais gaminiams prekiaujančioms įmonėms tikslinga atlikti tiek kokybinius, tiek kiekybinius rinkos tyrimus. Gautų rezultatų analizės pagrindu, atlikti vartotojų segmentavimą pagal demografinius, psichografinius ir emocinius aspektus (**2 etapas**). Nustačius tikslią auditoriją, vykdyti pozicionavimą. Nagrinėjamu atveju, nustatyta, kad statybinių gaminių tikslią auditoriją, remiantis atliktu segmentavimu pagal demografinį, psichografinį bei emocinį aspektus, dažniausiai yra jaunesni ir vidutinio amžiaus vartotojai, neseniai įsigiję ar renovuojantys savo turimą būstą, gyvenantys mieste, gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas. Taip pat išskiriama ir dar viena tikslią auditorija – dizaineriai ir statybinės įmonės, įrenginėjantys būstus. Šioms jau svarbesni yra pelno marža bei kokybė. Taigi, formuojant marketingo strategiją, būtent šį segmentą reikia pasirinkti kaip tikslią rinką (**3 etapas**), į kurią tiksliausiai nukreipti įmonės pozicionavimą (**4 etapas**).

Remiantis situacijos analizės bei vartotojų tyrimo metu gautų duomenų analize, nustatyta, kad statybinių gaminių rinkos įmonės, pozicionavimui tikslinga pasirinkti tokias dimensijas: išsamios

konsultacijos ir savitarna bei kaina ir aukšta kokybė. Rezultatai parodė, kad statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės, pasirinkdamos pozicionavimo kryptį pagal produktą, kainodarą, distribuciją ir rėmimą, mažai skiria dėmesio informacijos pateikimui apie produktą, dažniausiai taiko vidutinio lygio kainos strategiją, distribucijos sistema labiausiai išvystyta didžiausiuose įmonėse, ta pati tendencija pastebima ir rėmimo strategijų taikyme.

Statybinių gaminių rinkoje daugiausiai šiuo metu taikoma lėto įsiskverbimo strategija, kai siūlomi produktai neaukštomis kainomis ir neskiriama didelių lėšų rėmimui. Taip yra todėl, kad rinka auga ir įmonių įvaizdžiui nėra skiriamas didelis dėmesys. Nagrinėtosi brandos stadijos įmonės turi jau suformuotą nemažą prekių asortimentą, kurį nuolat papildo atsirandančiomis naujovėmis. Tokiu būdu siekiama išlaikyti esamų klientų susidomėjimą bei pritraukti naujų. Brandos stadijoje esančioms įmonėms būtina išlaikyti susidomėjimą preke ir pardavimų apimtį, todėl, formuojant statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių marketingo strategiją, reikėtų remtis nustatytais vartotojų poreikiais.

Siekiant nustatyti realų įmonės potencialą kovoti su galimomis grėsmėmis bei pasinaudoti galimybėmis, kurios išryškėjo išorinių veiksnių analizės metu, statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės turėtų atlikti vidinės aplinkos analizę (**5 etapas**), kurios pagalba gali būti didinami konkurenciniai pranašumai, įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ir naujai atsirandančių grėsmių poveikį, įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidinės aplinkos analizei atlikti tikslinga taikyti vidinio profilio analizės metodą. Gautų rezultatų pagrindu, pasitelkus SWOT analizę (**6 etapas**) nustatomos statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Remiantis šakoje atliktomis analizėmis bei tyrimais, nustatomos funkcinių sričių startegijos, įvertinamos strateginės alternatyvos, iš kurių pasirenkama tinkamiausia (**7 etapas**). Vertinant statybiniais gaminiams prekiaujančių įmonių strategines alternatyvas, būtina analizuoti įvairius scenarijus, paremtus strateginių netikrumų bei galimybių ir grėsmių rinkoje buvimu.

Nagrinėjamoje rinkoje dirbančios įmonės gali taikyti skirtingas komunikacijos strategijas: komunikuoti jau esamus svarbius vartotojams dalykus arba akcentuoti tai, kas dar vartotojams neatrodo svarbu ir tokiu būdu užsiimti didesnę rinkos nišą. Pirmoji strategija yra žymiai pigesnė, tačiau įprastesnė. Šį kelią turėtų rinktis rinkos lyderis, galintis suteikti vartotojui šias paslaugas. Antrąją strategiją turėtų rinktis silpnesnes dabartines pozicijas turinti agresyvesnė įmonė, siekianti išsikovoti didesnę rinkos dalį. Marketingo komunikacijai reikės didesnių biudžetų, tačiau tuo pačiu tai atneš didesnę naudą.

Produkto rinkos investavimo strategijos. Produkto rinka Lietuvoje nėra ypatingai didelė. Be to, spynos ir durų furnitūra yra mažo išitraukimo produktai, todėl siekiant įmonės dalies augimo reikėtų galvoti apie plėtimąsi geografiniu požiūriu.

Funkcinių sričių strategijos. Analizuojant galimas funkcinių sričių strategijas, reikėtų nagrinėti visus keturis marketingo komplekso elementus. Siekiant greičiau užkariauti didesnę rinkos dalį, statybiniais gaminiais prekiaujančioms įmonėms, būtų galima pasiūlyti prekiauti pigiais, vidutinės ar žemesnės už vidutinę kokybės produktais. Tokio pobūdžio produkto funkcinės srities strategija turėtų būti ypač palanki įmonėi, siūlančiai pigesnę, vidutinės kokybės produkciją. Pakeitus kainodaros strategiją, statybiniais gaminiais prekiaujančios įmonės galėtų pritraukti didesnę prikėjų kiekį.

Konkurencinis pranašumas yra labai svarbus faktorius marketingo strategijos formavimui, todėl statybiniais gaminiais prekiaujančioms įmonėms tikslinga įvertinti *konkurencinio pranašumo pagrindų* strategijos alternatyvą, atspindinčią konkrečios įmonės potencialą.

Statybiniais gaminiais prekiaujančios įmonės, įgyvendinusios situacijos analizės, rinkos segmentavimo ir tikslinės rinkos pasirinkimo, pozicionavimo etapus, remiantis išorinių ir vidinių veiksnių analize, atliktu rinkos tyrimu bei strateginių alternatyvų įvertinimu, pereina prie marketingos strategijos rengimo etapo (**8 etapas**). Parinkus labiausiai atspindinčią situaciją rinkoje ir įmonės tikslus strategiją yra sudaromas taktinis marketingo veiksmų planas, kuriuo remiantis realizuojama strategija (**9 etapas**). Siekiant tinkamai įgyvendinti suformuotą marketingo strategiją, dėl didelės naujų konkurentų atsiradimo grėsmės, būtina nuolatinė stebėseną bei kontrolė (**10 etapas**).

Pateiktas statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo teorinis modelis gali būti praktiškai pritaikytas bet kuriai nagrinėjamoje rinkoje veikiančiai įmonei.

3.2. UAB „Vairema“ veiklos analizė

Atlikus vartotojų apklausą, kiekybinę rinkos analizę, kokybinį tyrimą, paaiškėjo, jog Šiaulių regione lyderio pozicijas statybos gaminiais prekiaujančių įmonių rinkoje užima UAB „Vairema“. Dėl šios priežasties minėta įmonė pasirinkta kaip tipinė šios rinkos atstovė, kurios pavyzdžiu formuojama marketingo strategija statybos gaminiais prekiaujančioms įmonėms.

Taigi, UAB „Vairema“ įkurta 1997 m. Įmonė įsikūrusi Šiauliuose. Pagrindinė įmonės veikla – didmeninė ir mažmeninė prekyba durų ir langų furnitūra: vyriais, spynomis, rankenomis ir kt. Taip pat vykdoma prekyba durimis „Šarvas“, teikiamos tokios paslaugos, kaip: durų furnitūros montavimas, durų įstatymas, garantinis ir pogarantinis aptarnavimas.

Įmonėje dirba 19 darbuotojų: direktorius, komercijos direktorius, 3 vadybininkai, 2 buhalterės, tiekėjas ir septyni pardavėjai, 3 serviso tarnybos darbuotojai bei 1 projekto darbuotojas. Didžiąją įmonės personalo dalį sudaro vyrai.

Pagrindiniai partneriai užsienyje:

UAB „Vairema“ yra Italijos įmonių „FMN MARTINELLI“, „ICSA“, „ALBAN GIACOMO“ IR „SECUREMME“, „ABLOY“, „COMBI ARIALDO“ atstovas Lietuvoje ir Latvijoje, turintis išskirtines teises prekiauti šių firmų produkcija. Šios užsienio firmos teikia labai platų prekių asortimentą nuo pigios iki prabangios produkcijos. Įmonė taip pat prekiauja ir kitų žymių įmonių produkcija: Italijos – „Tecnosystem“, „Nova-Ferr“; Vengrijos – „Ferjunior“; Vokietijos – „Dieckmann“. UAB „Vairema“ ne tik importuoja, bet ir eksportuoja dalį prekių į Latvijos Respubliką.

Pagrindimai partneriai Lietuvoje:

Pagrindinis UAB „Vairema“ partneris Lietuvoje – UAB „Romida“. Ši įmonė teikia furnitūrą, pagamintą Ispanijoje, Kinijoje, taip pat ji perka ir UAB „Vairema“ prekes. Produkcijos pirkėjai yra beveik visos didžiausios Lietuvos prekybos ir gamybos įmonės: prekybos centrai – „ERMITAŽAS“, „PASIDARYK PATS“, „BIKUVOS PREKYBA“, „JUPOJA“, „VITI“ iš Vilniaus; „KETURI VĖJAI“, „SOMEGA“; UAB „ROMIDA“ iš Klaipėdos; „MORITA“, „NARAS“, „Marijampolės GRPDK“ iš Marijampolės; durų ir langų gamintojai – „ALSEKA“, „STALIŲ GAMINIAI“, „NORMEDAS“, „NILVAIDA“, „VIKA“, „EKASTOS STALIŲ GAMINIAI“ ir kitos; šarvuotų durų gamintojai – „NUSTIK“, „TOTUM“, „RUNIKA“, ir kitos; statybos bendrovės – „ARKADA“, „TITANAS“ ir kitos. Taip pat bendradarbiaujama su architektais.

Vizija

UAB „Vairema“ vizija – užimti pirmaujančią vietą Lietuvos furnitūros rinkoje ir plėsti eksportą į kitas Baltijos šalis.

Misija

UAB „Vairema“ misija – tiekti klientams platų kokybiškų prekių asortimentą bei kvalifikuotas paslaugas, tenkinant išskirtinius vartotojų poreikius.

UAB „Vairema“ išorinės aplinkos analizė

Politinė – įstatyminė aplinka. Spynų ir durų furnitūros rinkos įmonės daug produkcijos importuoja iš užsienio, todėl didelę įtaką daro aukštos darbo ir degalų kainos užsienio šalyse bei šie augantys kaštai ir pačioje Lietuvoje. Tai didina įvežamos produkcijos kainą.

Labai svarbūs įstatymai, reguliuojantys įmonės eksportą ir importą, nes UAB „Vairema“ tiek importuoja prekes iš užsienio, tiek turi filialus Latvijos Respublikoje, todėl tai yra labai svarbūs aspektai šiai įmonei. Šiuo metu parduodamoms spynomis, vyriams nereikalingi kokybės sertifikatai. Ateityje tikimasi, kad Lietuvoje kaip ir kitose Europos Sąjungos šalyse bus privaloma turėti standartus atitinkančius sertifikatai (pagal saugumo klases). Įvedus siuos saugumo klases

sertifikatus Lietuvoje atsiras galimybė parduoti saugias bei brangias spynas („ABLOY“, „SECURREME“), kurių atstovė Lietuvoje yra UAB „Vairema“.

Technologinė aplinka. Italijoje, Vengrijoje, Vokietijoje, iš kurių UAB „Vairema“ importuoja didelę dalį produkcijos, yra skatinamas technologijų atnaujinimas, naujų kūrimas. Tai tiesiogiai įtakoja produkcijos kokybę. UAB „Vairema“ stengiasi prisatyti naujausių modelių spynas Lietuvos vartotojams, todėl spartus technologinės aplinkos vystymasis yra svarbus faktorius šiai įmonei.

Ekonominė aplinka. Iki 2005 metų rudens Lietuvoje buvo labai žema paskolų palūkanų norma. Kadangi UAB „Vairema“ plėtrai reikalingas finansinis kapitalas ir įmonė naudoja skolintu kapitalu, tai situacija – labai palanki. Be to, gerėjant šalies ekonominei situacijai, atsirado didesnė galimybė parduoti kokybiškesnę ir brangesnę produkciją. Sudėtingiau yra su kvalifikuota darbo jėga, nes egzistuoja kvalifikuoto personalo trūkumas.

Kultūrinė socialinė aplinka. Statybinių gaminių rinkos įmonėms analizei svarbiausias yra socialinis aspektas, tuo tarpu, kultūrinė situacija tiesiogiai neįtakoja įmonės veiklos. Lietuvoje yra gana aukštas nusikalstamumo lygis. UAB „Vairema“ ryšių su visuomene keliu stengiasi maksimaliai akcentuoti šią problemą siekdama parduoti brangesnes, aukštesnės kokybės, didesnius saugumo reikalavimus atitinkančius produktus.

UAB „Vairema“ vidinės aplinkos analizė

Veiklos analizė atliekama pagal 3.1. skyriuje pateiktą statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimo modelį. Analizei duomenys gauti iš pokalbių su įmonės vadovais bei darbuotojais.

UAB „Vairema“ pelningumas – 20 %. Pardavimai per 2005 metus pasiekė 6 mln. Lt. Vertinant produktų kokybę, įmonė deda visas pastangas, kad parduodamos prekės (spynos, durys, rankenos, vyriai) ir suteikiamos paslaugos būtų aukščiausios kokybės. Orientacija į kokybę – yra pagrindinis UAB „Vairema“ veiklos bruožas. Tuo tarpu kitos įmonės stengiasi pateikti kiek galima pigesnę produkciją tik minimaliai atitinkančią standartus, nagrinėjama organizacija elgiasi priešingai – stengiasi pateikti aukščiausios kokybės produkciją už prieinamą vartotojui kainą.

Taigi, UAB „Vairema“ parduoda tik aukštos kokybės įvairių firmų, su kuriomis bendradarbiauja, produkciją:

- ypatingą vaidmenį vaidina „ABLOY“ suomiškos spynos, kurios yra ypatingai saugios ir atitinka ES standartus;
- italų firma „SECURREME“ – visos seifinės spynos;
- italų firma „AGB“ – durų ir langų apkaustai, vyriai ir kita furnitūra;
- „MARTINELLI“ – itališkos durų rankenos. Ši įmonė garsi dizainerių sukurtomis rankenų serijomis;

- spynos, atvežtos iš Kinijos bei Indijos. Jos išsiskiria žema kaina, tačiau yra gana aukštos kokybės;
- „LINEX” – durų užpildas, vežamas iš Olandijos (naudojamas medinių durų gamybai);
- „ROVER PLASTIC” – durų ir langų guminės tarpinės;
- „COMBI” – durų vyriai metalinėms durims.

Lietuvoje UAB „Vairema“ atstovauja visoms aukščiau išvardintoms firmoms.

Taip pat UAB „Vairema“ teikia ir šias paslaugas:

- Medinių durų montavimas;
- Elektroninių spynų techninė priežiūra (didžiausias klientas Hansa Bankas);
- Šarvuotų (metalo) durų montavimas.

Kaip ir parduodant produkciją, taip ir teikiant paslaugas stengiamasi ir siekiama suteikti aukščiausio lygio kokybę. Yra nuolat atliekamos klientų apklausos, norint sužinoti, ar pakankama kokybė yra teikiama, ar vartotojai yra patenkinti teikiamomis paslaugomis ir parduodama produkcija. Tai daryti tokiai įmonei kaip UAB „Vairema“ yra būtina, nes kaip jau minėta anksčiau, jos parduodama produkcija yra dažnai brangesnė už esamą Lietuvos rinkoje, todėl klientais turi būti ypatingai rūpinamasi ir stengiamai išlaikyti.

Nors UAB „Vairema“ jau atstovauja nemažai užsienio įmonių ir tiekia jų produkciją Lietuvos rinkai, tačiau tuo pačiu nuolat yra tiriama rinka. Stengiamasi išsiginėti į vidinės rinkos poreikius ir pateikti geriausius ir priimtinausius šiuo metu vartotojams sprendimus. Siekiant tai užtikrinti, domimasi produktų naujovėmis užsienyje, stebimi konkurentai bei jų turima produkcija. Artimiausiu metu planuojama pradėti prekybą įmonės „AGB” plastikinių ir aliuminių langų apkaustais bei kita furnitūra. Iš Kinijos planuojama importuoti „paslepjamuosius” durų vyrius, kurių nesimato durų isorėje. Manoma, kad šis produktas turėtų būti ypač paklausus Lietuvos rinkoje, nes stebint šiuolaikinio interjero dizaino tendencijas, minimalizmas vis dar karaliauja ir stengiamasi naudoti kiek galima mažiau detalių bei maksimaliai paslėpti viską, kas tik yra įmanoma.

Taip pat netrukus planuojama pradėti importuoti skirtingų italų firmų prabangiausių durų rankenų modelius labai aukštomis kainomis. Šis produktas bus skirtas ypatingai išrankiam pirkėjui. Tai daroma prekių asortimentui plėsti, pritraukiant kuo daugiau dizainerių ir architektų dirbančių su išskirtiniais klientais (asmenimis, statybinėmis bendrovėmis).

UAB „Vairema“ šiuo metu turimų produktų portfelis:

- Metalinėms durims skirta durų furnitūra („Abloy”, „Securreme” spynos, „Kombi” vyriai);
- Medinių durų furnitūra (įmonės AGB vyriai, „ROVER Plastic“ guminės tarpinės, įmonės „Linex” durų užpildai, durų rankenos);
- Lietuvoje pagamintos šarvuotos durys;

- Lietuvoje gaminami seifai.

Taigi, galima teigti, kad UAB „Vairema“ produktų portfelis yra pakankamai platus. Įmonė yra aiškiai susikoncentravusi į vieną pagrindinę veiklą. Tai įgalina pakankamai sparčiai plėtoti savo verslą, stiprinti prekinį ženklą, esant būtinybei pritraukti naujų investicijų.

Strateginių galimybių apibrėžimas

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, strateginių galimybių apibrėžimas yra labai svarbi organizacijos vidinės aplinkos nagrinėjama dalis. Ši analizė padeda išskirti veiklos charakteristikas, kurios gali padėti arba apriboti strategijos pasirinkimą.

Ankstesnės UAB „Vairema“ strategijos buvo šios:

- Sukurti specializuotų parduotuvių tinklą „Splynų pasaulis“;
- Savo produkciją siūlyti ir pardavinėti statybinių medžiagų prekybos tinkluose;
- Dalyvauti statybos parodose;
- Intensyviai ieškoti naujų produktų ir juos pristatyti Lietuvos bei Latvijos rinkai.

Dirbant buvo aktyviai stengiamasi įgyvendinti aukščiau išvardintas strategijas. Įmonei pavyko įgyvendinti beveik visus savo siekius. UAB „Vairema“ tapo vienu stipriausių rinkos dalyvių. Šią poziciją reikia ne tik išlaikyti, bet ir stengtis surasti naujų pardavimų kanalų, pasiūlyti naujų paslaugų ir produktų rinkai siekiant gauti didesnę pelną, užsitikrinti įmonės augimą.

Šiuo metu nagrinėjama įmonė yra apsibrėžusi tokius strateginius siekius:

- Tiesiogiai dirbti su durų gamintojais, architektais, dizaineriais;
- Dalyvauti statybinių bendrovių rengiamuosiuose konkursuose;
- Didinti eksporto į Latviją apimtį;
- Plėtoti dukterinės įmonės Latvijoje SIA EUROLOCKS veiklą;
- Sukurti mažmeninių parduotuvių tinklą Latvijoje;
- Sukurti mažmeninių parduotuvių tinklą Ukrainoje.

Šie siekiai yra ambicingi ir leidžia matyti, jog įmonė stengiasi judėti į priekį, nes supranta, jog tik tokiu būdu gali išsilaikyti konkurencinėje rinkoje.

Siekdama strateginių tikslų UAB „Vairema“ susiduria ir su tam tikromis problemomis. Didžiausias iš jų būtų galima įvardinti kaip:

- Aktyvių pardavimo vadybininkų stoka;
- Stipri konkurencija;
- Kainų mažėjimas (daug metalinių durų gamintojų nekreipia dėmesio į naudojamų spygnų saugumą. Tai sąlygoja didžiulį kainų skirtumą);
- Mažas išskirtinės, ekskliuzyvinės produkcijos pasirinkimas;

- Informacijos apie įmonės parduodamą produkciją nebuvimas;
- Sudėtingas pateikimas į statybinių bendrovių organizuojamus konkursus (dalyvaujant statybinių bendrovių konkursuose, rangovas dažniausiai užsako duris kartu su su spynomis ir kita furnitūra (spynomis, rankenomis, vyriais), todėl atskiroms dalims konkursai dažniausiai nerengiami. Durų gamintojai neišskiria prekės atskirai.

Galima teigti, kad aukščiau išvardintos strateginės problemos yra labai glaudžiai tarpusavyje susijusios. Siekiant spręsti kiekvieną iš jų, reikalingi nemaži finansiniai bei laiko resursai. Iš šių strateginių siekių ir problemų aiškiai galima matyti organizacijos stiprybes, silpnybes galimybes ir trūkumus.

Pagrindinės UAB „Vairema“ stipriosios pusės yra tai, kad įmonė yra sukūrusi specializuotą parduotuvių tinklą „Splynų pasaulis“ didžiuosiuose Lietuvos miestuose, leidžiantį šiuose regionuose būti arti pirkėjų, efektyviai jiems suteikiant reikiamas paslaugas bei teikti sąlyginai pigesnę reklamą. Kadangi įmonė Lietuvos rinkoje jau veikia 10 metų, ji yra sukaupusi nemažą darbo patirtį. UAB „Vairema“ orientuojasi į kokybę (tiek produkcijos, tiek klientų aptarnavimo).

Įmonės galimybės ateityje vykdyti ir mažmeninę ir didmeninę prekybą siūlant pirkėjui reikalingą prekių kiekį bei lanksčiai konkuruoti kainomis su didmenininkais.

UAB „Vairema“ silpnosios pusės yra tai, kad įmonės sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jos kvalifikuotų darbuotojų. Šiuo metu ypatingai jaučiamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas (ypač vadybos specialistų). Įmonė negali tiesiogiai dalyvauti statybos bendrovių rengiamuose konkursuose, nes durų gamintojai siūlo savo produkciją jau kartu su parinkta durų furnitūra, kuri yra gana pigi, ne itin saugi ir žemesnės kokybės. Pakankamai siaura tikslinė auditorija (įmonė dažnai negali dalyvauti statybinių bendrovių konkursuose, jos pagrindiniai pirkėjai yra aukštesnės ir aukštas pajamas turintys galutiniai vartotojai, siekiantys kokybės, architektai, interjero dizaineriai, su kuriais (turima omeny – pastaraisiais) nėra nusistovėjusios galutinės produktų ir paslaugų pardavimo praktikos). Nėra vientisos vieno prekinio ženklo komunikacijos (stipriausiu ženklu įvardinamas ABLOY, tačiau jis yra tik vienas iš prekiaujamos produkcijos prekinio ženklo, tuo tarpu, yra sukurtas specializuotų parduotuvių tinklas „Splynų pasaulis“, kuris nėra aktyviai komunikuojamas, nors tai turėtų būti pagrindinis įmonės akcentas).

Pakankamai siaura veiklos sritis, aiškaus prekinio ženklo nebuvimas (yra stiprūs keli prekiniai ženklai, tačiau nėra vieningo sprendimo, kurį reikėtų komunikuoti kaip pagrindinį) yra pagrindiniai UAB „Vairema“ trūkumai.

Formuluojant UAB „Vairema“ marketingo strategiją, būtina atsižvelgti į išvardintąsias stipriausias ir silpnąsias įmonės puses. Tokiu būdu sukurta strategija bus naudinga įmonei siekiant užsibrėžtų tikslų.

UAB „Vairema“ vartotojų kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Spynų ir kitos durų furnitūros rinkoje dirbančių įmonių vartotojų analizei buvo atliktas kiekybinis tyrimas, pateiktas antrojoje darbo dalyje. Šiame skyriuje bus aptarti keli svarbiausi aspektai, būdingi tik UAB „Vairema“ vartotojams, išryškėję tyrimo metu.

Siekiant atlikti gilesnę ir išsamesnę vartotojų kiekybinę analizę, buvo pasirinktas ir papildomai atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu buvo nagrinėjami spynos įsigijimo proceso žingsniai bei kylančios emocijos kiekviename proceso žingsnyje.

Kokybinio tyrimo tikslas – kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų kokybinis pagrįstumas, giliau nagrinėjant vienos konkrečios įmonės vartotojus (nagrinėjamu atveju UAB „Vairema“).

Tyrimui atlikti buvo taikoma giluminio interviu metodika, duomenų sisteminimo ir statistinės analizės metodai. Tyrimo vykdymas apėmė keturis etapus:

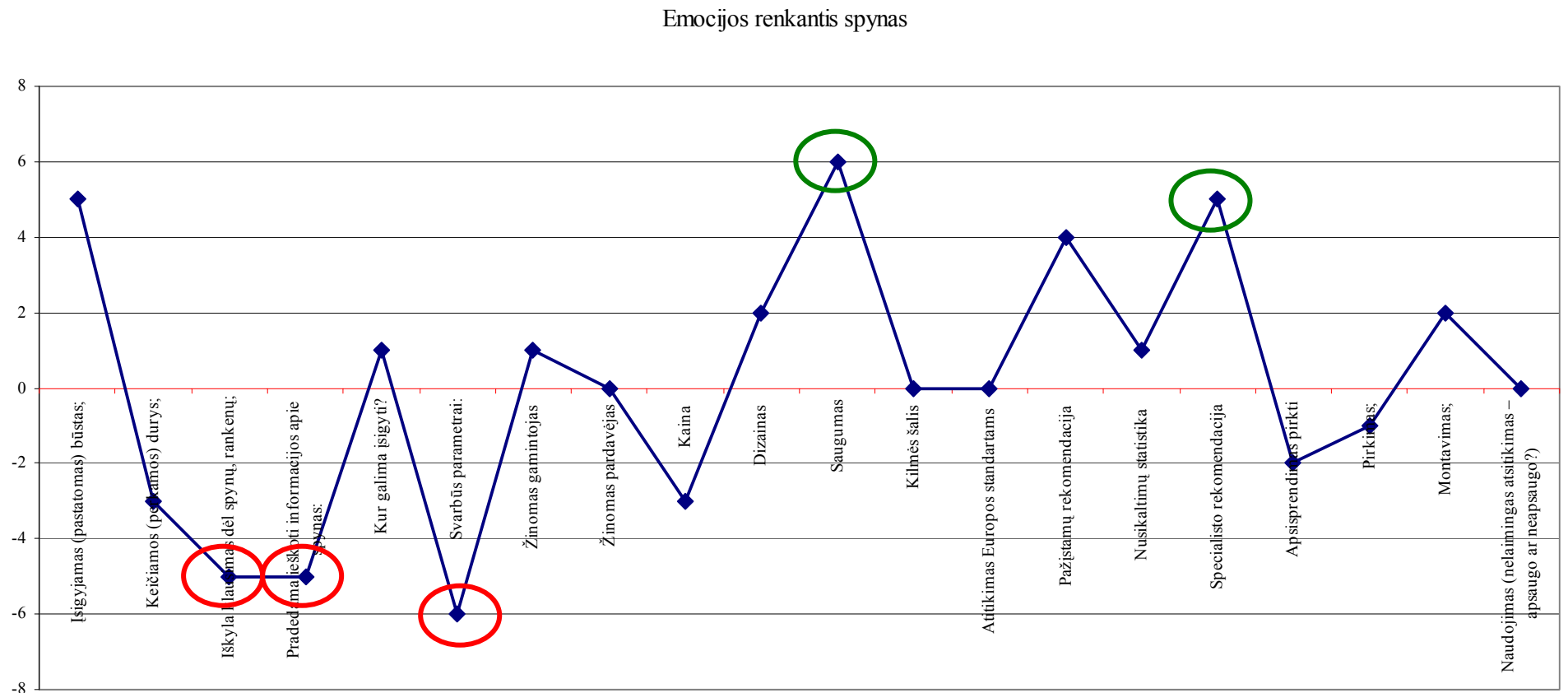
1. *Respondentų atranka.* Atrinkti 5 asmenys, per pastarąjį mėnesį įsigiję spynas, atitinkantys tikslią UAB „Vairema“ auditoriją (26-45 metų amžiaus vyrai, gaunantys aukštesnės nei vidutinės pajamas).
2. *Spynos pasirinkimo proceso žingsnių nustatymas.* Visų 5 respondentų buvo paprašyta apibrėžti procesą, kurio metu įsigijama spyna. Procesui apibrėžti naudota žingsnių sistema, kurio metu respondentai išskyrė žingsnius nuo minties apie spynos poreikio atsiradimą iki spynos įsigijimo.
3. *Emocijų apibūdinimas.* Visų 5 respondentų buvo paprašyta apibūdinti emocijas kylančias kiekviename proceso žingsnyje ir jas įvertinti balais nuo -10 iki +10 (kur -10 – neigiamiausios emocijos, +10 – geriausios).
4. *Tyrimo rezultatų sutvarkymas, analizė ir išvados.*

Tyrimo metu paaiškėjo, kad asmuo, besirinkdamas spyną, geriausiai jaučiasi patariamasis specialistas. Vartotojas tikisi, kad specialistas pateiks išsamią informaciją ir padės jam išsirinkti labiausiai tinkamą prekę. Ši emocija yra viena stipriausių teigiamų emocijų spynos pasirinkimo ir įsigijimo procese (žr. 27 pav.).

Geriausiai vartotojas jaučiasi įsigijęs būstą (šios emocijos spynomis prekiaujanti įmonė negali veikti, tačiau būtent nuo šio žingsnio prasideda spynos pasirinkimo procesas, todėl šis žingsnis ir yra įtrauktas į emocijų tyrimą). Tolesniame procese vartotojas patiria pasitenkinimą tik galvodamas apie spynos saugumą, patariamasis specialistas ar pažįstamo ir spynos montavimo metu (16 lentelėje nurodyta, kokias konkrečiai emocijas patiria vartotojas kiekviename etape). Čia jis patiria atradimo džiaugsmą, dėl to, kad kažkas iš pažįstamų jau praėjo šį etapą ir teigiamas emocijas, atsakomybę, rūpestį už artimuosius, nes rūpinasi savo ir savo šeimos saugumu. Šias emocijas, spynas parduodanti įmonė, turi stengtis maksimaliai sustiprinti. Vartotojas, jausdamasis gerai, norės vėl

sugrįžti ar bent jau rekomenduoti šias emocijas suteikiančią įmonę savo artimiesiems ir pažįstamiems.

27 paveiksle raudona spalva pažymėtos prastosios, neigiamos emocijos. Jos įvardinamos kaip nežinomybė, neaiškumas, neviltis (žr. 14 lentelę). Tai yra normalios žmogiškosios emocijos, tik jos ypatingai vargina. Kiekvienas asmuo negali būti visų sričių specialistas, ir dažnas, susidūręs su sritimi, kurios neišmano, pradeda jaustis prastai. Žmogus, besirinkdamas spyną blogiausiai jaučiasi, kai suvokia, kad reikės pradėti ieškoti spynų, pradeda rinkti informaciją, kai suvokia, jog nežino, kokiais parametrais vadovaujantis reikia rinktis spyną. Siekiant išvengti arba bent jau susilpninti šias neigiamas emocijas vertėtų pasirūpinti, kad surasti reikiamą informaciją arba šią informaciją suteikiančius asmenis būtų greita ir paprasta. Tam labiausiai pasitarnauti gali įmonės vardo populiarinimas, siejant jį su profesionaliomis konsultacijomis spynų pasirinkimo klausimais. Įmonė, sugebėjusi palengvinti vartotojo darbą šioje vietoje, susilauktų sėkmės. UAB „Vairema“ turi didžiulį potencialą pasiekti šių tikslų, nes įmonė orientuojasi į išsamios informacijos pateikimą pirkėjams, aukštos kokybės aptarnavimą. Brandos produkto cikle esanti įmonė gali nesunkiai tai užtikrinti, nes turi tam pakankamai žinių ir resursų.



27 pav. Vartotojo emocijų tyrimas renkantis spynas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Emocijų aprašymas renkantis spyną

| Žingsnis | Žingsnio aprašymas | Parametras | Emocijos aprašymas | Vertinimas balais |
|----------|--|--------------------------------|--|-------------------|
| 1 | Įsigyjamas (pastatomas) būstas; | | Džiaugsmas išsirinkus ir nusipirkus. Labai geros emocijos, nes paprastai būstas renkamas vienam visam gyvenimui. Ypač geras jausmas rinkti pirmąjį būstą ir jaustis atsakingam pačiam už save. | 5 |
| 2 | Keičiamos (perkamos) durys; | | Rūpesčiai. Keistos problemos, su kuriomis iki šiol niekada nebuvo susidurta. | -3 |
| 3 | Iškyla klausimas dėl spynų, rankenų; | | Nežinomybė. Neaišku, ką daryti, ar kreiptis į įmonę, kuri tai turėtų padaryti kartu su durimis, ar kreiptis į dizainerį, kuris padėtų išsirinkti, patartų, į ką reikia kreipti dėmesį renkantis tokias prekes. | -5 |
| 4 | Pradedama ieškoti informacijos apie spynas; | | Neaiškumas. Ieškoma autoritetų, kurie galėtų pagelbėti susiorientuoti, ko man iš tiesų reikia. | -5 |
| 5 | Kur galima įsigyti? | | Pagaliau bent kažkoks pasiekimas - išsiaiškinama, kur reikia ieškoti tokio produkto. | 1 |
| 6 | Svarbūs parametrai: | | Neviltis. Paaiškėja, kad kaip ir renkantis bet kurią daiktą yra daugybė parametrų, kuriuos reikia išnagrinėti ir paimti domėn. | -6 |
| | a. | Žinomas gamintojas | Teigiama emocija. Žinomas gamintojas turėtų būti patikimesnis. Kadangi žinau tik vieną - Abloy, aiškinuosi, ar yra daugiau, kuo jie skiriasi ir pan. | 1 |
| | b. | Žinomas pardavėjas | Jokia emocija. Aiškinuosi, kur galima įsigyti spynas. | 0 |
| | c. | Kaina | Neigiama emocija. Pasirodo, kad geros spynos nemažai kainuoja, o pigios nevertos pirkti, nes neapsaugos mano būsto. | -3 |
| | d. | Dizainas | Smagu, nes bent kažką šioje srityje suprantu. Žinau, kas man patinka. | 2 |
| | e. | Saugumas | Atsakomybė ir rūpestis už artimuosius. Saugumas man labai svarbus, todėl aiškinuosi ypač atidžiai. Spynos tam ir perkamos, kad apsaugotų. Tikriausiai pati svarbiausia emocija. | 6 |
| | f. | Kilmės šalis | Jokia emocija. Aiškinuosi, kokios šalys gamintojos yra patikimos, kurios - ne. | 0 |
| | g. | Atitikimas Europos standartams | Jokia emocija. Man nesvarbus parametras. | 0 |
| | h. | Pažįstamų rekomendacija | Džiaugsmas. Pagaliau radau ekspertus. | 4 |
| | i. | Nusikaltimų statistika | Susirūpinimas. Reikia dar daugiau dėmesio skirti saugumui. | 1 |
| | j. | Specialisto rekomendacija | Atradimo džiaugsmas. Tikriausiai nuo čia reikėjo pradėti visą procesą, nes specialistas man sugeba atsakyti į visus iškilusius klausimus. | 5 |
| 7 | Apsisprendimas pirkti | | Svarstymai. Ar nulems kaina, ar kokybė. | -2 |
| 8 | Pirkimas; | | Nuovargis. Labai ilgas procesas. | -1 |
| 9 | Montavimas; | | Pasitikėjimas specialistu. | 2 |
| 10 | Naudojimas (nelaimingas atsitikimas – apsaugo ar neapsaugo?) | | Jokia emocija. Spyna tiesiog turi saugoti mano namus ir tiek. Kol jos niekas neišlaužia, net nepastebiu, kad ji tokia yra. | 0 |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Kiekybinio tyrimo metu UAB „Vairema“ buvo priskirtos tam tikros savybės. Tai kokybiškas aptarnavimas, išsamios specialisto konsultacijos, aukšta kokybė. Tačiau ji netaiko žemą kainą.

Nagrinėjant spynomis ir kita durų furnitūra prekiaujančias įmones buvo pastebėta, kad respondentai spynos pirmiausia ieškotų „Spynų pasaulyje“, specializuotose parduotuvėse bei „Senukų“ prekybos centruose. Tai, kad pirmas pasirinkimas yra „Spynų pasaulis“ rodo ypač gerai parinktą prekybos tinklo pavadinimą – net neinvestavus didelio biudžeto į vardo žinomumą, vartotojai žino ir rinktųsi šią įmonę. Tačiau tuo pačiu 30 % žinomumas nėra ypač didelis ir dar yra galimybių jį didinti, siekiant rinkos lyderės pozicijos.

Taigi, atlikus vartotojų tyrimą galima teigti, kad UAB „Vairema“ valdomas prekybos tinklas „Spynų pasaulis“ vertinamas teigiamai. Didžiausia problema – nesuvienodinta komunikacinė žinutė, kuri sąlygoja du to paties pardavėjo vertinimus iš respondentų pusės.

UAB „Vairema“ SWOT analizė

Atlikus UAB „Vairema“ išorinės ir vidinės aplinkos analizę, galima pateikti jos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių suvestinę (žr. 17 lentelę), pateikiama SWOT ataskaitos forma.

SWOT analizės esmė – peržiūrėti svarbiausias analizės išvadas bei parengti subalansuotas strategijas, kurių paskirtis – sukurti priemonių sistemą, leidžiančią geriausiai panaudoti išteklius.

Pagrindinė UAB „Vairema“ stiprybė – prekybos tinklas „Spynų pasaulis“. Šio tinklo parduotuvėse įmonė gali užtikrinti vienodą prekių asortimentą, kokybišką pirkėjų aptarnavimą, teikti papildomas paslaugas, naudoti kaip reklaminės komunikacijos kanalą.

Didžiausia UAB „Vairema“ silpnybė yra tai, kad įmonė negali tiesiogiai dalyvauti statybos bendrovių rengiamuose konkursuose. Tai dažniausiai nutinka dėl pernelyg aukštos kainos arba reikalavimų (kai reikia pateikti pasiūlymą, kuriame būtų ne tik durų furnitūra ir spynos, bet ir pačios durys, jų įstatymas).

Šiuo metu UAB „Vairema“ turi kelias galimybes: plėsti rinką geografiškai, pristatydamą rinkai naujus produktus, bei aktyvindama „Spynų pasaulio“ reklaminę komunikaciją, išitvirtindama rinkoje kaip durų furnitūros ir spynų pardavimo lyderis.

Šiuo metu esančios grėsmės įmonėi nėra ypatingai didelės. Svarbiausi iš jų: konkurentų agresyvi politika bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas.

Detaliau įmonės SWOT analizė pateikiama 15 lentelėje.

UAB „Vairema“ SWOT analizė

| STIPRYBĖS | SILPNYBĖS |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurtas specializuotų parduotuvių tinklas „Spynų pasaulis“ didžiuosiuose Lietuvos miestuose, leidžiantis šiuose regionuose būti arti pirkėjų, efektyviai jiems suteikiant reikiamas paslaugas. 2. Galima efektyvi ir sąlyginai pigesnė reklama (esant parduotuvių tinklui). 3. 10 metų darbo patirtis Lietuvos rinkoje. 4. Orientacija į kokybę (tiek produkcijos, tiek klientų aptarnavimo). 5. Didelis nuolatinių klientų skaičius. 6. Pirkėjų pripažinimas. 7. Platus produkcijos asortimentas. 8. Kvalifikuoti darbuotojai. 9. Geras įmonės įvaizdis. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonės sėkmė yra tiesiogiai priklausoma nuo jos kvalifikuotų darbuotojų. 2. Įmonė negali tiesiogiai dalyvauti statybos bendrovių rengiamuose konkursuose, nes durų gamintojai siūlo savo produkciją jau kartu su parinkta durų furnitūra, kuri yra gana pigi, ne itin saugi ir žemesnės kokybės. 3. Pakankamai siaura tikslinė auditorija (įmonė dažnai negali dalyvauti statybinių bendrovių konkursuose, jos pagrindiniai pirkėjai yra aukštesnes ir aukštas pajamas turintys galutiniai vartotojai, siekiantys kokybės, architektai, interjero dizaineriai, su kuriais (turiu omeny – pastaraisiais) nėra nusistovėjusios galutinės produktų ir paslaugų pardavimo praktikos). 4. Nėra vientisos vieno prekinio ženklo komunikacijos (stipriausiu ženklu įvardinamas ABLOY, tačiau jis yra tik vienas iš prekiaujamos produkcijos prekinų ženklų, tuo tarpu, yra sukurtas specializuotų parduotuvių tinklas „Spynų pasaulis“, kuris nėra aktyviai komunikuojamas, nors tai turėtų būti pagrindinis įmonės akcentas). |
| GALIMYBĖS | GRĖSMĖS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Spartesnė rinkos plėtra. 2. Naujų rinkų paieška (produktų prasme). 3. Naujų rinkų paieška (geografinė prasme). 4. Inovacijų diegimas. 5. Naujos kvalifikuotos darbo jėgos ugdymas. 6. Prekės ženklo „Spynų pasaulis“ stiprinimas ir aktyvus komunikavimas. 7. Aktyvesnis darbas su aukšto lygio architektais bei interjero dizaineriais. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Didelė konkurencija. 2. Statybų „bumo“ pabaiga. 3. Tarptautiniai barjerai. 4. „Proto“ nutekėjimas. 5. Mažėjantis gimstamumas. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

UAB „Vairema“ yra stipri rinkos dalyvė. Siekdama išlaikyti ir sustiprinti lyderės poziją, ji stengiasi pateikti klientams kokybiškiausią produkciją, tinkamomis kainomis, teikia paslaugas. Įmonė stengiasi patenkinti kiekvieno kliento poreikius bei lūkesčius. Tuo pačiu nagrinėjamai įmonei tikslinga stiprinti pagrindinį „Spynų pasaulis“ prekinį ženklą, tai sietina su nepakankamu žinomumu Lietuvoje.

3.3. UAB „Vairema“ marketingo strategijos formavimas

Prekybos tinklo „Spynų pasaulis“ tikslinė auditorija nustatyta remiantis teorinėje dalyje aprašytais metodais pagal demografinį, psichografinį ir elgesio aspektus.

Taigi, tikslinė UAB „Vairema“ vartotojų auditorija, pagal minėtus aspektus, sudaro 26 – 45 metų amžiaus vyrai, gaunantys aukštas ar didesnes nei vidutės pajamas. Įgyję vidurinį išsilavinimą

bei gyvenantys didžiuosiuose miestuose. Tai – pasitikintys savimi, žinantys ko nori, vertinantys kokybę, taupantys laiką žmonės. Šios tikslinės auditorijos vartotojai renkasi lyderius, nes tai padeda užsitikrinti aukštą kokybę ir sutaupyti laiką, dažniausiai ieškantys aukštos kokybės ir geros kainos santykio. Suradęs dažniausiai lieka ištikimas savo pasirinkimui. Jie mano esantys savo darbo specialistais ir yra linkę ne savo tiesioginiams darbams samdyti gerai išmanančius savo darbą specialistus. Šio segmento atstovai daug dirba visą darbo dieną. Darbas dažniausiai nesibaigia tiksliai nustatyta valanda, todėl apsipirkimui lieka vėlus vakaras arba savaitgalis. Apsipirkimas yra kaip dar vienas darbas dienotvarkėje, kurį būtina atlikti, todėl renkasi didelius prekybos centrus, kur vienoje vietoje randa visų reikiamų prekių, apsiperkant kelis kartus per mėnesį. Išskirtinio vartojimo prekių jie patys dažniausiai neperka, todėl pasitelkia į pagalbą specialistus, o jei renkasi patys, stengiasi prieš tai surinkti visą prieinamą informaciją, kad atvažiavus į apsipirkimo vietą liktų tik sumokėti pinigus. Nors, kaip nustatyta, pirkėjas dažniausiai yra vyras, tačiau vartotojas – visa šeima.

UAB „Vairema“ pozicionavimas

Atliekant kiekybinį tyrimą, buvo pastebėta, kad UAB „Vairema“ ir prekybos tinklą „Spynų pasaulis“ vartotojai suvokia kaip du skirtingus rinkos žaidėjus. Tai įmonei yra nepatogu, nes tai reiškia, kad ji visuomenei pateikia dvi skirtingas marketingines žinutes (nesuderintas komunikacijos objektas) ir tokiu būdu švaisto savo resursus.

Taigi, „Spynų pasaulis“ užima akivaizdžią lyderio poziciją. Tačiau ši pozicija galėtų būti dar stipresnė, nes dalis respondentų, kaip geriausią pasirinkimą siūlo UAB „Vairema“. Tuo pačiu, žinant, kad UAB „Romida“ kartu su UAB „Vairema“ yra dalininkai, valdantys tą patį prekybos tinklą „Spynų pasaulis“, reikėtų, kad šių įmonių komunikacija būtų suderinta ir vientisa, komunikuojanti vieną prekinį ženklą.

Yra gana sudėtinga nagrinėti spynų bei kitos durų furnitūros rinką, nes šie produktai nėra pirmo pasirinkimo, jie įsigijami 1-2 kartus per visą gyvenimą, todėl natūralu, kad toks didelis respondentų skaičius neatsakė į rekomendacijos klausimą arba nežinojo, kurį pardavėją norėtų ar galėtų rekomenduoti. Tai tuo pačiu rodo, kad rinka nėra išotinta ir net nedideli marketinginiai žingsniai, neturint ypatingai didelių biudžetų, būtų pastebėti ir įvertinti.

Taigi, formuluojant UAB „Vairema“ marketingo strategiją, visų pirma reikia nuspręsti, kuris prekinis ženklas bus komunikuojamas. Manoma, kad naudingiausia būtų komunikuoti „Spynų pasaulio“ prekinį ženklą, nes jis labai aiškiai atspindi sritį, kurioje vykdo veiklą UAB „Vairema“ bei yra lengvai įsimenamas ir suvokiamas. Be to, prekinio ženklo „Spynų pasaulis“ žinomumas yra pakankamai didelis – 30 % vartotojų žino ir renkasi šį prekybos tinklą.

Kalbant apie pozicionavimą, reikėtų galvoti apie prekybos tinklo „Spynų pasaulis“ pozicionavimą, kuris bus suformuotas, remiantis teorinėje dalyje E. Walker pateiktu pozicionavimo procesu.

Nagrinėjamu atveju, konkuruojantys produktai yra vidutinės ir aukštos kokybės bei kainos durų spynos, durų furnitūra. Šiuo metu rinkoje nėra analogiškos kitos įmonės, kuri sugebėtų užtikrinti tokį platų produkcijos pasirinkimą, aukštą aptarnavimo lygį. Šiek tiek artimesnė yra UAB „Motusa“. Prekybos centras „Senukai“ taip pat yra didelis konkurentas, nes jis užima strategiškai patogią padėtį rinkoje – save pristato kaip namams skirtų prekių lyderį, todėl daugumos pirkėjų spynų ir durų furnitūros paieškos prasideda ir dažnai baigiasi būtent šiame prekybos centre. Tačiau pirkėjai čia negali gauti ypatingai kvalifikuotos pagalbos ir reikiamos informacijos.

Svarbiausias parametras, renkantis spynas, yra saugumas, tačiau tik labai nedidelė vartotojų dalis yra pasirengę mokėti didesnę kainą už trokštamą saugumą. Nemažiau svarbus yra produkto kilmės šalies veiksnys (vis dar vyrauja nuomonė, kad Kinijoje pagamintos prekės yra prastesnės kokybės) ir specialisto rekomendacija.

Taigi, „Spynų pasaulis“ savo pirkėjui galėtų pasiūlyti aukštą kokybę už prieinamą kainą, išskirtinius produktus už aukštą kainą pavieniams vartotojams, išsamias specialistų konsultacijas renkantis produktą.

Pagal antrojoje dalyje pateiktą šios rinkos pozicionavimo žemėlapi, galima matyti, kad „Spynų pasaulis“ užima palankią poziciją, siūlydamas rinkai aukštą kokybę ir išsamias konsultacijas. Geresnę poziciją, šiuo atveju, užima tik asmeninis konsultantas (galėtų būti dizaineris, projektuotojas, įrengiantis namus specialistas). Priešingoje plokštumoje (ir pozicijoje) atsiduria turgaus ir prekybos centro „Senukai“ pasiūlymai. Čia vartotojai gali nusipirkti pigios produkcijos ją patys išsirinkę ir dažniausiai pasikliaudami tik savo turimomis žiniomis. „Taurakalnis“ užima poziciją, kai vartotojams pateikiamos šiek tiek tokios konsultacijos, o prekes galima įsigyti už pakankamai nedidelę kainą.

Siekiant praplėsti „Spynų pasaulio“ rinkos dalį, reikėtų pagalvoti apie galimybę pasiekti „savitarnos“ ir „aukštos kokybės“ poziciją, t.y. sukurti internetinę parduotuvę, kur būtų išsamiai pristatomi įvairūs produktai ir vartotojams būtų suteikiama galimybė pasirinkti patiems nevykstant į parduotuvę ir tuo pačiu nenaudojant parduotuvės konsultantų darbo laiko. Toks pasiūlymas „Spynų pasaulio“ tikslinei auditorijai turėtų būti labai patrauklus, nes įgalintų sutaupyti laiko ir greičiau išsirinkti dominantį produktą už prieinamą kainą. Tačiau pagrindinė „Spynų pasaulio“ pozicija vis dėlto turėtų išlikti aukšta kokybė ir išsamios konsultacijos.

UAB „Vairema“ funkcinių sričių strategijos nustatymas

Funkcinių sričių strategijos yra nustatomos kiekvienam iš marketingo mikso elementų: produktui, kainai, distribucijai, komunikacijai. Funkcinių sričių strategijos yra personalizuotos kiekvienai įmonei, nes kiekviena įmonė teikia personalizuotus produktų bei paslaugų pasiūlymus vartotojams, numato savitas distribucijos ir kainodaros sistemas, skirtingai stengiasi pasiekti savo tikslinę auditoriją.

Pateikiamos tokios UAB „Vairema“ funkcinių sričių strategijos:

Produktas. Prekę, pagal vieną apibrėžimą, – tai gaminys ar paslauga; UAB „Vairema“ atveju – spynos ir kita durų furnitūra, kuriuos įmonė pateikia tikslinės rinkos poreikių tenkinimui. Todėl, pirmas žingsnis, prieš įvedant naują produktą į rinką, turėtų būti produkto būtinumo tyrimas. UAB „Vairema“ kasmet eksportuoja ir į rinką išleidžia po 5-10 naujų produktų pozicijų. Tačiau, deja, vartotojai ne visada parodo susidomėjimą naujuoju produktu, o ,galbūt, jo net nepastebi. Analizuojant priežastis, išaiškėja, kad naujos durų rankenos, spynos ar kita durų furnitūra neįeina į rinką dėl gana aukštos kainos, netinkamo dizaino, prasto pateikimo ar net visų šių elementų nesuderinamumo. Siekiama išvengti tokių pasekmių, kurias lydi laiko ir finansiniai nuostoliai.

Įmonės tikslas – išlaikyti esamą padėtį rinkoje ir plėsti savo turimą rinkos dalį. Taikoma „rinkos modifikavimo“ strategija, kai įmonė nesiūlo pakeisti savo produkto, bet stengiasi rasti naujus būdus, kaip būtų galima pasiekti vartotoją ir tokiu būdu išplėsti savo pozicijas. Įvedant naują produktą į rinką, būtina apsvarstyti svarbų kriterijų – kliento suvokimą, bei atsakyti į šiuos klausimus: kam bus skirtas produktas (pvz., vyresnio amžiaus žmonėms ar jaunimui, turintiems mažas pajamas, vidutinio amžiaus – dideles pajamas); toliau būtina išsiaiškinti, ką paprastai ši grupė perka (pvz., pigią prekę, nepaisant kokybės ar dizaino ir pan.); svarbus klausimas – kada jie perka (impulsyviai, sugedus užraktui, nulūžus rankenai, durų vyriui ar planuodami savo būsimo būsto dizaino detales.); taip pat svarbu išsiaiškinti, kodėl perka (todėl kad pigu, saugu, ar todėl, kad tas produktas – „prestižinis“). Tokiu atveju gali padėti prekybininkai, įmonės vadybininkai, projektų vadovai, kurie nuolat palaiko tiesioginį ryšį su vartotojais ir gali apie juos pateikti tam tikros informacijos.

Rinkai stengiamasi nuolat pristatyti naujus produktus, kurie patenkintų išrankios tikslinės auditorijos poreikius. Naujų produktų, technologijų pristatymas, išsamios specialistų konsultacijos sąlygoja vartotojų pasitenkinimą bei aukštesnės kainos toleravimą.

Kaina. Kaina yra vienintelis marketingo komplekso elementas, sukuriantis pajamas, tuo tarpu kiti elementai – sąlygoja kaštus.

Nors šiuolaikinis marketingas nurodo nemažai kainodaros metodų ir strategijų bei reguliavimo būdų, vis dar nemažai įmonių vadovaujasi elementariausiu „kaštų ir priedo“ metodu (kaštai + pastovus pelno procentas = kaina). Šį metodą lengviausia naudoti, tačiau tai nėra strateginė kainos nustatymo priemonė. Kiekvienam produktui, atsižvelgiant į jo specifiką, tikslinga būtų taikyti skirtingas kainodaros strategijas.

UAB „Vairema“ įmonėje taikoma „grietinėls nugriebimo“ ir „kainos ir kokybės“ strategijos. Ši strategija turėtų pasiteisinti ir ateityje, kadangi, tikslinė rinka yra kainai ne itin jautrūs pirkėjai. Esamiems kokybiškiems produktams kainos nemažinamos, o naujai įvedamiems į rinką produktams nustatoma vidutinė kaina. Siekiama, kad kaina netaptų pagrindiniu konkuravimo įrankiu. Vartotojų dėmesį siekiama nukreipti į papildomas naudas, kurias gauna rinkdamasis šio prekybos tinklo produktus, t.y. aukštesnę kokybę, specialisto konsultacijas, naujų gaminių užsakymus pagal katalogus.

Distribucija. Plečiamas „Spynų pasaulio“ parduotuvių tinklas tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose. Tuo pačiu reikėtų galvoti apie sklandesnį darbą su dizaineriais, projektuotojais, valstybinėmis įstaigomis, siekiant praplėsti rinką. Taip pat reikėtų galvoti apie internetinės parduotuvės sukūrimą ir produktų pristatymą vartotojams pastaruosius įsigijus elektroniniu būdu bei rinkos plėtrą tarptautiniu mastu.

Vieno atskiro papildomo tiekėjo pasirinkimas prekybos tinklui „Spynų pasaulis“ nebūtų aktualus ir reikalingas. Tai tik sąlygotų kaštų didinimą, bet neduotų papildomos naudos.

Didelę vertę įmonėi prideda tai, kad ji gali naudotis UAB „Romida“ turimais distribucijos resursais, užsakyti prekes iš šios įmonės sandėlių, jų nesant UAB „Vairema“ sandėliuose taip nedidinant kaštų.

Komunikacija. Tinkamas rėmimo priemonių derinys priklauso nuo konkrečios įmonės situacijos ir rinkos, kurioje ji veikia. Pirmiausia reikia apibrėžti rėmimo tikslus: kokios prekės turi būti remiamos? Ką reikia pasiekti rėmimu? (supažindinti vartotojus su nauju produktu, padidinti pardavimų apimtį ar kita). Antra, reikia numatyti galimus fizinius ir finansinius išteklius rėmimo kampanijai: finansinę sąmatą, žmonių kiekį. Trečia, reikia suplanuoti rėmimo kompleksą, kuris apima informaciją, kurią reikia perduoti, naudotinas perdavimo priemones ir logistiką. Galiausiai, rėmimo rezultatai turi būti sekami ir vertinami. Būtina įvertinti rėmimo poveikį, kas galbūt yra labai sudėtinga padaryti kiekybiškai, tačiau būtina gauti bent jau prasmingą vartotojų reakcijos į rėmimą įvertinimą.

UAB „Vairema“ turi gana nemažą biudžetą, skirtą rėmimo priemonėms, tačiau reklama reikalauja pastovaus kartojimo siekiant jos efektyvumo. Taigi, įmonė renkasi ir kitus rėmimo būdus, nes manyti, kad vartotojas pats pastebės naują produktą bei jo išskirtinius privalumus, būtų naivu.

Kadangi UAB „Vairema“ – pakankamai atvira įmonė, noriai bendradarbiauja su įvairiomis institucijomis – agentūromis bei žiniasklaidos atstovais, tai gali būti puiki jos produkcijos populiarinimo priemonė, didinamas įmonės prestižas bei reputacija. Tačiau būtina komunikuoti vieną vardą – „Spyną pasaulis“. Tokiu būdu bus išvengta painiavos vartotojų suvokime bei tikslingiau nukreiptas marketinginis biudžetas. Daugiau informacijos turi būti pateikiama parduotuvėje, gaminio pakuotėje, internete. Konkrečių produktų reklamos masinės komunikacijos priemonėmis nereikėtų naudoti, nes tai neduos pakankamos naudos. Masiniam vardo „Spyną pasaulis“ populiarinimui reikėtų naudoti žiniasklaidos priemones įvairių tikslinių renginių rėmimui, TV laidų rėmimui.

Pardavimų skatinimas įvairių konkursų ar loterijų pagalba gali būti veiksminga priemonė siekiant atkreipti vartotojų dėmesį tam tikru laikotarpiu, pavyzdžiui kokios nors šventės metu.

Brandos stadijoje gyvuojančių įmonių pagrindinis tikslas yra išlaikyti susidomėjimą preke ir didinti pardavimų apimtis. Svarbiausia, kad, kaip ir kita veikla, rėmimas būtų logiškas ir finansiškai pagrįstas bei vykėtų planingai, iš anksto numatytu biudžetu, o ne chaotiškai. Rėmimas turi būti naudingas ir padėtų siekti įmonės tikslų.

UAB „Vairema“ strateginių alternatyvų įvertinimas

Strateginių alternatyvų įvertinimas turi neatitrūkti nuo įmonės vizijos. UAB „Vairema“ vizija – užimti pirmaujančią vietą Lietuvos furnitūros rinkoje ir plėsti eksportą į kitas Baltijos šalis. Kitos statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės vizijai esant, teikti pigiausias prekes Lietuvos rinkoje, turi būti svarstomos kitokios strateginės alternatyvos.

Vertinant strategines alternatyvas būtina išnagrinėti tris galimus kelius, aprašytus teorinėje dalyje: produkto rinkos investavimo strategijos, funkcinių sričių strategijos bei konkurencinio pranašumo pagrindai.

Produkto rinkos investavimo strategijos. Produkto rinka Lietuvoje nėra ypatingai didelė. Be to, spygnos ir durų furnitūra yra mažo įsitraukimo produktai, todėl siekiant įmonės dalies augimo reikėtų galvoti apie plėtimąsi geografiniu požiūriu. UAB „Vairema“ tai sėkmingai jau pradėjo daryti atidarydama savo filialus, kurdama prekybos tinklą Latvijoje, galvodama apie Ukrainos rinką. Marketingine prasme, kuriant produkto rinkos strategiją, reikėtų atsižvelgti į kiekvienos kitos šalies kultūrinius skirtumus ir būtent šių skirtumų pagrindu formuluoti marketingo strategijas.

Šiuo metu vis daugiau investuojama į Rytų Europos šalis. Tokios investicijos yra labai pelningos ir gana greitai duodančios pelno. UAB „Vairema“ pasirinkusi savo rinkos geografiniu požiūriu į Rytų Europos šalis plėtros strategiją, turėtų atlikti išsamias studijas bei išnagrinėti

galimas grėsmes ir galimybes. Siekiant užkariauti kitų šalių rinkas reikėtų rinktis kainos ir kokybės suderinimo strategiją.

Funkcinių sričių strategijos. Analizuojant galimas funkcinių sričių strategijas, reikėtų apžvelgti visus keturis marketingo komplekso elementus: produktą, kainą, distribuciją ir rėmimą.

Produktas. Siekiant greičiau užkariauti didesnę rinkos dalį, būtų galima pasiūlyti pigių, vidutinės ar žemesnės už vidutinę kokybės produktų, tačiau tai prieštarautų įmonės vizijai ir misijai. Būtina pažymėti, kad tokio pobūdžio produkto funkcinės srities strategija turėtų būti ypač palanki įmonei, siūlančiai pigesnę, vidutinės kokybės produkciją. Tokiu būdu atsiveria didesnė niša, kurioje pagrindinė tikslinė auditorija būtų galutiniai produkto pirkėjai, būsto įsigijimui ar renovacijai paėmę banko paskolą.

Kaina. Pakeitus kainodaros strategiją (pavyzdžiui, sumažinus kainą), būtų galima pritraukti didesnę prikėjų kiekį. Tačiau tokiu būdu turėtų nukentėti aptarnavimas arba produktų kokybė. Tai sąlygotų konkurencinio pranašumo praradimą.

Distribucija. Siekiant padidinti rinkos dalį, galima būtų pasirinkti papildomus tiekėjus, kurie siektų UAB „Vairema“ prekes pristatyti didiesiems prekybos centrams. Tačiau tokiu atveju turėtų išaugti produkcijos kaina, o tai būtų nesuderinama su didžiųjų prekybos centrų politika – siūlyti savo pirkėjams maksimaliai kokybiškas prekes už mažiausią kainą.

Rėmimas. Skirtingų vardų (UAB „Vairema“, „Spynų pasaulis“) komunikacija būtų labai brangi ir visiškai netikslinga. Ji tik sukurtų papildomą sumaištį vartotojų galvose. UAB „Vairema“ konkurentams būtų galima svarstyti konkretaus gamintojo vardo populiarinimo strategiją. Tai įgalintų pritraukti platesnį vartotojų ratą.

Konkurencinio pranašumo pagrindai. Konkurencinis pranašumas yra labai svarbus faktorius formuojant marketingo strategiją. UAB „Vairema“ valdomo prekybos tinklo „Spynų pasaulis“ konkurencinis pranašumas yra aptarnaujančio personalo profesionalumas ir gebėjimas pateikti išsamią informaciją apie dominančius produktus. Įgytas konkurencinis pranašumas turi būti labiau plėtojamas ir palaikomas. Ieškoti kito konkurencinio pranašumo kol kas nereikia, nes nėra nei vienos kitos įmonės Lietuvos rinkoje, kuri galėtų pasiūlyti panašius produktus ar paslaugas. Ši būtinybė gali iškilti po penkerių – septynerių metų, į Lietuvos rinką atėjus naujiems žaidėjams.

Taigi, nagrinėjant strategines alternatyvas, galima matyti, kad jos yra žymiai paprastesnės, nei suformuotoji UAB „Vairema“ marketingo strategija. Laikantis vienos iš alternatyvių strategijų, įmonės vizija, misija bei tikslai būtų neįgyvendinami arba įgyvendinami žymiai lėtesniu tempu. Tuo tarpu, konkuruojančios statybinių gaminių įmonės galėtų savo pagrindinį konkurencinį pranašumą įvardinti kaip žemą kainą ir vidutinę produktų kokybę. Tai leistų joms sėkmingai išsilaikyti ir konkuruoti rinkoje.

UAB „Vairema“ marketingo strategija

UAB „Vairema“, aktyviai formuojanti savo marketingo strategiją, turi nuolat stebėti aplinką, joje vykstančius pokyčius ir lanksčiai prie jų prisitaikyti. Tik nuolat analizuodama rinką, įmonė turi galimybių išgyventi ir pasiekti savo užsibrėžtą tikslą.

UAB „Vairema“ iki šiol labai sėkmingai stebėjo savo konkurentus, analizavo rinkos pokyčius bei lanksčiai į juos reagavo, todėl jos veikla Lietuvos rinkoje yra labai sėkminga. Turimas įdirbis bei įgytas konkurencinis pranašumas gali padėti įmonei ateityje taip pat sėkmingai vystyti veiklą užsienio šalių rinkose.

UAB „Vairema“ valdomas prekybos tinklas „Spynų pasaulis“ turi labai aiškų konkurencinį pranašumą – darbuotojų profesionalumą ir gebėjimą pirkėjams pateikti išsamią informaciją apie visus turimus produktus. Šį konkurencinį pranašumą būtina išlaikyti, nes jis įgalina įmonę plėsti savo rinką ir pasiekti užsibrėžtą tikslą.

Stiprioji UAB „Vairema“ pusė – prekybos tinklas „Spynų pasaulis“, kuris suteikia galimybę įmonei pačiai formuoti produktų krepšelį, kainodarą. Silpnoji nagrinėjamos įmonės pusė – skirtingų prekinų ženklų komunikacija vartotojams. UAB „Vairema“ komunikuoja tiek savo kaip įmonės vardą, tiek prekybos tinklo „Spynų pasaulis“ vardą. Tai sukelia sumaištį vartotojo suvokime ir jis UAB „Vairema“ bei „Spynų pasauli“ suvokia kaip du atskirus vienetus. Vieno prekinio ženklo – „Spynų pasaulis“ komunikacija padės įmonei racionaliau išleisti marketinginį biudžetą ir suformuoti norimą poziciją vartotojo suvokime.

Atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant UAB „Vairema“ pirkėjus, dar kartą patvirtino rinkos kiekybinio tyrimo išvadą apie saugumą. Tai dar kartą įrodo, kad vartotojui šis veiksnys yra ypatingai svarbus. Komunikuojant saugumą, reikėtų pasitelkti įvairius ryšių su visuomene elementus: inicijuoti straipsnius, organizuoti, remti atitinkamus renginius.

Kadangi UAB „Vairema“ pagrindinė tikslinė auditorija yra didelio užimtumo vartotojai, plečiant produktų portfelį didžiausią dėmesį reikėtų kreipti į elektroninę terpę – sukurti internetinę parduotuvę, kur vartotojas galėtų rasti visą jį dominančią informaciją ir tuo pačiu galėtų užsisakyti norimą produktą nepasitraukdamas iš savo darbo vietos.

UAB „Vairema“ formuodama savo kainodarą turėtų pasirinkti „grietinėlės nugriebimo“ bei „kainos ir kokybės santykio“ strategiją. Aukšta klientų aptarnavimo kokybė, platus asortimentas, išskirtiniai gaminiai siūlomi tik šios įmonės prekių kataloguose įgalina įmonę taip elgtis ir tikėtis maksimalaus pelno. Ši kainodaros strategija negalima konkuruojančioms įmonėms, nes jos negali pagrįsti aukštos savo siūlomų produktų kokybės.

UAB „Vairema“ prekybos tinklas „Spynų pasaulis“ turėtų stengtis išlaikyti aukštos kokybės ir išsamių konsultacijų poziciją rinkoje. Tai leidžia įmonei būti išskirtine. Reikia stengtis užsitikrinti ir išlaikyti užimamą poziciją.

Taigi, UAB „Vairema“ tikslinga laikytis suformuotosios marketingo strategijos. Tolimesni žingsniai turėtų būti marketingo veiksmų plano ruošimas, jo įgyvendinimas ir kontrolė. Tik praktiškai įgyvendinus parengtą marketingo strategiją, bus galima nustatyti jos sėkmę ir teikiamą naudą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinėje dalyje analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių literatūra marketingo strategijos formavimo klausimais, atskleidžiama marketingo strategijos formavimo etapų esmė. Analizės rezultate galima teigti, kad nėra vieningo požiūrio į marketingo strategijos formavimą, nors ir sutariama, kad tai – nenutrūkstamas procesas. Marketingo strategijos parengimui naudojami įvairūs teoriniai modeliai, besiskiriantys etapų skaičiumi ir jų eiliškumu. Išskirti tokie pagrindiniai marketingo strategijos formavimo elementai: situacijos analizė; segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas, pozicionavimas; funkcinų sričių strategijos nustatymas; strateginių alternatyvų įvertinimas; strategijos parinkimas. Būtina pažymėti kad įmonių marketingo strategijos formavimas tiesiogiai priklauso nuo šakos brandos stadijos.

Atlikus situacijos šakoje analizę statybinių gaminių (konkrečiai – durų furnitūros ir spynų) rinkoje veikiančios įmonės sugrupuotos pagal produkto gyvavimo ciklus ir išskirta grupė įmonių, esančių brandos stadijoje. Šios grupės įmonių konkurencinės aplinkos analizė sudarė galimybes identifikuoti stipriausius ir silpniausius jos narius.

Išorinės aplinkos analizė rodo, jog Lietuvoje šiuo metu yra stabili politinė ir ekonominė padėtis, kuri suteikia palankias sąlygas įmonėms, pristatančioms tarptautinius produktus, plėtrai. Pasirinkta statybinių gaminių rinka šiuo metu sparčiai auga, augimo tendencijos prognozuojamos ir ateityje. Tai gali skatinti naujas įmones ateiti į šią rinką, todėl jau esančios įmonės turėtų stengtis maksimaliai sustiprinti turimas pozicijas rinkoje.

Rinkos tyrimo rezultate nustatyta, kad didžiausią spynų ir kitos durų furnitūros pirkėjų masę sudaro 26-35 metų amžiaus vyrai, gaunantys 501-1000 Lt per mėnesį (skaičiuojant vienam šeimos nariui). Svarbiausi veiksniai renkantis spyną: saugumas, kaina, specialisto rekomendacija; mažiausiai svarbus veiksnys – atitikimas Europos Sąjungos standartams. Šioje rinkoje dirbančios įmonės gali taikyti skirtingas komunikacijos strategijas: arba komunikuoti jau esamus svarbius vartotojams dalykus, arba akcentuoti tai, kas dar vartotojams neatrodo svarbu ir taip užimti didesnę rinkos nišą. Spynos pasirinkimo procesas trunka apie savaitę. Šio proceso palengvinimui turėtų būti pateikiama daugiau informacijos internete bei pačioje parduotuvėje.

Geriausiai žinomi spynų gamintojai – ABLOY, ASSA. Įmonė prekiaujanti šių gamintojų produkcija įgyja papildomą konkurencinį pranašumą. Geriausiai žinomi spynų bei kitos durų furnitūros pardavėjai – „Spynų pasaulis“, prekybos centrai „Senukai“. Apibūdinimą „patikima kokybė“ geriausiai atitinka prekybos tinklas „Spynų pasaulis“, „geras aptarnavimas“ – UAB

„Romida“, „žema kaina“ – prekybos tinklas „Senukai“. Toks aiškus vartotojų tam tikros savybės priskyrimas rodo, kad vartotojai jau yra susidarę tam tikrą nuomonę apie kiekvieną iš šių pardavėjų.

Formuojant statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės marketingo strategiją, reikėtų remtis vartotojų poreikiais. Tenkinant ištirtus vartotojų poreikius yra tikslinga pakeisti gaminio pakuotės sudėtį, pateikiant daugiau informacijos priežiūros, saugumo, montavimo, aptarnavimo klausimais.

Sudarant reklaminės komunikacijos planą daugiau informacijos pateikti pačioje parduotuvėje bei internete. Internetas galėtų būti vienu pagrindiniu pagrindinis žiniasklaidos kanalu, komunikuojant aukštesnes pajamas gaunančiai vartotojų grupei, tačiau visiškai neveiksnius žemesnių pajamų vartotojams. Šiems vartotojams informaciją reikėtų pateikti spaudoje bei parduotuvėje.

Remiantis teoriniais marketingo strategijos formavimo modeliais, nagrinėjamų įmonių veiklos ypatybėmis bei atlikto vartotojų tyrimo rezultatais siūlomas statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės marketingo strategijos formavimo modelis. Daugumai to paties tipo įmonių, esant tam tikrame produkto gyvavimo ciklo etape, galima taikyti panašias marketingo strategijas. Įmonių tikslai, vizijos yra skirtingi, tačiau patys veiklos principiniai veiksniai išlieka tokie patys. Taigi, teoriniame lygmenyje darbo hipotezė yra patvirtinama.

Formuojant konkrečios statybiniais gaminiams prekiaujančios įmonės marketingo strategiją, galima atskleisti daugiau ekonominių aspektų, detaliau išnagrinėti funkcinių sričių strategijas bei atsirandančias alternatyvas. Minėti aspektai atskleisti nagrinėjant konkrečią spynų bei kitos durų furnitūros rinkos įmonę – UAB „Vairema“.

Marketingo strategijos formavimas – dalis valdymo proceso, kurio specifiškumas pasirinkto tipo įmonėse analogiškas, todėl teorinės dalies rezultatus ir apibendrinimus galima taikyti bet kurioje spynomis bei durų furnitūra prekiaujančioje įmonėje. Empirinės dalies duomenų analizė parodė, kad įmonių specifiškumas labai didele dalimi priklauso nuo įmonės bei jos turimų nepakeičiamų konkurencinių pranašumų. Marketingo strategija jiems gali būti taikoma atsižvelgiant į kiekvienos įmonės ypatumus. Tačiau tuo pačiu, atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais gali pasinaudoti bet kuri spynomis ar durų furnitūra prekiaujanti įmonė, konceptualios dalies apibendrinimais – bet kuri statybos sektoriaus įmonė bei kiti tyrėjai, kurie domisi strateginio marketingo valdymo klausimais.

Taigi, atlikus kiekybinį spynų bei kitos durų furnitūros rinkos tyrimą buvo suformuota glausta marketingo strategija brandos stadijoje esančioms įmonėms. Ištyrus pasirinktos įmonės vartotojus atliekant kokybinį tyrimą bei išskyrus įmonės nepakeičiamą konkurencinį pranašumą parengta išsami UAB „Vairema“ marketingo strategija. Konkrečios įmonės marketingo strategija nuo visos rinkos brandos stadijoje esančių įmonių skyrėsi tik konkurencinio pranašumo išskyrimu bei jo akcentavimu. Tad galima teigti, kad iškelta darbo hipotezė buvo įrodyta ir teoriškai, ir praktiškai.

Suformavus UAB „Vairema“ marketingo strategiją, galima būtų pateikti šias rekomendacijas:

- Įmonėje svarbu nuolat analizuoti situaciją, įvertinti veiklą, stebėti konkurentus ir, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas, koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus;
- Aktyviau reklamuotis spaudoje, televizijoje, radijuje. Tokiu būdu įmonė galėtų pasiekti didesnę potencialių klientų dalį.

LITERATŪRA

- 1 Aaker D. A. (2001). *Strategic Market Management*. N.Y.: Willey.
- 2 Abarius O. (2006). *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą:
<<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>.
- 3 Andrews K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.
- 4 Appebaum U., Halliburton W. (1993). International advertising campaigns: the example of the European food and beverage sector. *International Journal of Advertising*, (3) 12, p. 223-241.
- 5 Assael H (1993). *Marketing: Principles and Strategy*. Berlin: Dryden Press.
- 6 Bennett P.D. (1988). *Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- 7 Black J.A., Boal K.B. (1994). Strategic Resources: Traits, Configurations ant Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 68-88.
- 8 Bolt G. (1994). *Market and Sales Forecasting*. The Free Press.
- 9 Cannon T. (1995). *Basic Marketing: principles and practice*. – London: Thomson Learning.
- 10 Clancy K. *Marketing Strategy overview* [žiūrėta 2005-09-15]. Prieiga per internetą:
<<http://www.marketingpower.com>>.
- 11 *Create marketing strategy* [žiūrėta 2005-09-15]. Prieiga per internetą:
<<http://marketing.about.com>>.
- 12 Časas R. (1998). Konkuravimo strategijos teorinis pagrindimas. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 6-14.
- 13 Dapkus R. Ir kt. (2003). *Rinkos poreikių tyrimas ir prekės pateikimas vartotojui. Marketingas : mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- 14 Dikčius V. Verslo filosofijos: koncepcijos ir orientacijos. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 40-62.
- 15 Duus H.J. (1995). *Economic foundations for an entrepreneurial marketing concept*. Copenhagen Business School. p. 1-34.
- 16 *Efektyvių organizacijų kūrimo principai* [žiūrėta 2005-11-30]. Prieiga per internetą:
<<http://verslas.banga.lt>>.
- 17 Fiske, R. J. (1992). *Advertising as communication: Studies in communication*. London:

- Printhouse.
- 18 Fifield P. (1992). *Marketing Strategy*. London: Butterworth-Heinemann Ltd.
 - 19 Gaižutis A. *Marketingo pagrindai: paskaitų konspektas*. [žiūrėta 2006-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketing.lt>>.
 - 20 Gatautis R. Vizija ir misija – pradiniai marketingo strategijos formavimo etapai. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 33-40.
 - 21 Hiam A. (1999). *Marketingas žaliems*. Kaunas: Mažoji poligrafija.
 - 22 Kotler P., Armstrong G. (1989). *Principles of marketing*. – New Jersey: Prentice Hall.
 - 23 Kučinskienė R. (2002). Strateginis planavimas. Kas tai yra? *Vadovo pasaulis*, 12 (74), p. 44-47.
 - 24 Kuvykaitė R. (2001). *Gaminio marketingas : vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
 - 25 Lapinskas M. Mastery in strategy and branding: introduction to strategic marketing & positioning. *Marketingo strategijos formavimo kursų pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. rugsėjo mėn. 9d.].
 - 26 Levitt T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August. p.52
 - 27 Li Z. (2001). *Branding culturally: an intercultural communication viewpoint* [žiūrėta 2005-10-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.intercultural-communication.com>>.
 - 28 *Lietuvos ekonomika* [žiūrėta 2005-11-18]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Lietuvos_ekonomika>.
 - 29 *Marketing management and marketing strategy*. [žiūrėta 2005-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.knowthis.com/management.htm>>.
 - 30 *Marketing strategy overview* [žiūrėta 2005-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketingpower.com/bestpractices276.php>>.
 - 31 Markevičienė A. ir kt. (2002). *Verslas ir e-verslas. Integravimas, galimybės, metoda*. Kaunas: Technologija.
 - 32 Mitrikas T. (2003). Kaip nesuklysti renkantis verslo valdymo sistemą. *Vadovo pasaulis*, 10 (84), p. 25-26.
 - 33 Narver J.C., Slatter S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Vol.54. p. 20-35.
 - 34 Nwankwo S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*. Vol.12, Nr.5, p. 5-10.
 - 35 Pajuodis A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

- 36 Palubinskas G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
- 37 Paškevičius R. (2002). Naujas požiūris į marketingą. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 62-66.
- 38 Peattie K.J. (1995). *Environmental Marketing Management*. New Jersey: Transatlantic Publications.
- 39 Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- 40 Pranulis V. ir kt. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
- 41 Ries A., Trout J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Branding*. New York: Collins.
- 42 Ries A., Trout J. (2000). *Positioning: The Battle For Your Minds*. New York: Mc-Graw Hill.
- 43 Ruehert R.W. (1992). Developing a market orientation. *International Journal of Research in Marketing*. Nr.9. p. 225-245.
- 44 Shaw R.T. (1989). *Marketing*. New York: Random House.
- 45 Subhash C.J. (1990). *Marketing Planning and Strategy*. New Jersey: South-Western Publishing Co.
- 46 Tamaševičius V. (1996). Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepcijas. *Ekonomika*, Nr. 40, p. 25-66.
- 47 Urbonavičius S. (1990). *Marketingo pagrindai*. V.: Gairė.
- 48 Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK I-kla.
- 49 Virvilaitė R. (1997). *Marketingas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- 50 Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- 51 Walker et al.: (2002). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach*. New York: Mc-Graw Hill.
- 52 Žvirblis A. (1992). *Marketingas: kursas menedžeriui*. Vilnius: Balticon.

PRIEDAI

Anketos pavyzdys



Gerbiamasis respondente,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas - išsiaiškinti, kaip Jūs renkatės spynas, kokie kriterijai Jums yra svarbiausi.

Apklausa yra ANONIMINĖ

nei vardo, nei pavardės *žymėti nereikia*

Pildyti anketą pradėkite ČIA

| 1. Ar įsigijote spyną per pastaruosius: | <i>(atsakymą pažymėkite ⊗) ↗</i> |
|--|----------------------------------|
| a) dvejus metus? | <input type="radio"/> |
| b) vienerius metus? | <input type="radio"/> |
| c) 3-6 mėnesius? | <input type="radio"/> |
| d) Kita (įrašykite)..... | <input type="radio"/> |

| 2. Už kokią sumą įsigijote spyną: | <i>(atsakymą pažymėkite ⊗) ↗</i> |
|--|----------------------------------|
| a) iki 100 Lt.? | <input type="radio"/> |
| b) iki 200 Lt.? | <input type="radio"/> |
| c) iki 300 Lt.? | <input type="radio"/> |
| d) daugiau nei 300 Lt.? | <input type="radio"/> |
| e) Kita (įrašykite) | <input type="radio"/> |

| 3. Svarbiausi parametrai renkantis spyną? |
|---|
| <i>(žemiau įrašykite svarbiausią Jums parametras) ↗</i> |
| |

| 4. Kas dar svarbu renkantis spyną? |
|--|
| <i>(žemiau įrašykite svarbius Jums parametrus) ↗</i> |
| |

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS

PAŽYMĖKITE ⊗ Jums tinkamą atsakymą
Pažymėkite prie kiekvieno pateikto punkto

Vertinimas nuo 1-10, kai:
1 - mažiausiai svarbus parametras.
10 – ypač svarbus parametras.

25. Į kokius kriterijus atsižvelgiate pirkdami naują automobilį:

| Kriterijai | Įvertinimas | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25.1. Graži auto išorė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25.2. Patogus prietaisų skydelio išdėstymas | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Ar Jums svarbūs šie parametrai renkantis spyną?

| Nr. | Parametrai | Įvertinimo skalė | | | | | | | | | |
|-------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.1. | Žinomas gamintojas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.2. | Žinomas pardavėjas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.3. | Kaina | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.4. | Dizainas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.5. | Saugumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.6. | Kilmės šalis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.7. | Atitikimas Europos standartams | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.8. | Pažįstamų rekomendacija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.9. | Nusikaltimų statistika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.10. | Specialisto rekomendacija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.11. | Kita(įrašykite)..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | | | | | |

6. Ar pakanka pardavėjų pateikiamos informacijos išsigyjant spyną?
(atsakymą pažymėkite)

| TAIP | NE |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Kiek laiko trunka spynos pasirinkimo procesas (nuo poreikio atsiradimo iki išsigijimo)?

(žemiau įrašykite laiko tarpą) ↗

| 8. Kokius žinote spynų gamintojus? | |
|---|--|
| GERAI ŽINOMAS(-I) GAMINTOJAS(-AI) (žemiau parašykite) ↗ | KITI GAMINTOJAI(-AS) (žemiau parašykite) ↗ |
| | |

| 9. Kur {kokiame(-iose) prekybos vietoje(-ose)} galima įsigyti spyną? | |
|---|---|
| (žemiau užrašykite Jums geriausiai žinomą) ↗ | (žemiau užrašykite kitas žinomas prekybos vietas) ↗ |
| | |

| 10. Ar ieškotumėte spynos žemiau išvardintose vietose? | | TAIP | NE |
|---|------------------------------|--|--------------------------|
| | | (atsakymą pažymėkite <input checked="" type="checkbox"/>) ↗ | |
| 10.1. | Turguje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.2. | “Senukai“ prekybos centruose | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.3. | “Vairema” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.4. | “Spynų pasaulis” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.5. | “Romida” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.6. | “Kabalda” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.7. | “Taurakalnis” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.8. | “Almadis” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.9. | “Guotanas” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.10. | “Motusa” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.11. | “Jara” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.12. | “Somega” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.13. | “Trukmė” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.14. | “Talja” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.15. | Kitos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | |

| 11. Koks gamintojas yra patikimiausias? |
|--|
| (žemiau įrašykite) ↗ |
| |

| 12. Koks pardavėjas yra patikimiausias? |
|--|
| (žemiau įrašykite) ↗ |
| |

| 13. Kokio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „geras aptarnavimas“? |
|--|
| (žemiau įrašykite) ↗ |
| |

14. Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „žema kaina“?

(žemiau įrašykite) ↗

15. Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys „patikima kokybė“?

(žemiau įrašykite) ↗

16. Kurį pardavėją rekomenduotumėte savo pažįstamui?

(žemiau įrašykite) ↗

17. Kurio pardavėjo tikrai nerekomenduotumėte savo pažįstamui?

(žemiau įrašykite) ↗

18. Kokios informacijos pasigendate rinkdamiesi spyną?

(žemiau įrašykite) ↗

19. Kur turėtų būti pateikta ši informacija?

(žemiau įrašykite) ↗

Jums tinkamus atsakymus žymėkite ☒

| | |
|---|--|
| 20. Jūsų amžius (atsakymą pažymėkite ☒) | <input type="checkbox"/> iki 25 m. <input type="checkbox"/> 26-35 m. <input type="checkbox"/> 36-45 m. <input type="checkbox"/> 46-55 m. <input type="checkbox"/> 56-65 m. <input type="checkbox"/> daugiau nei 66 m. |
| 21. Jūsų pajamos (vienam šeimos nariui) (atsakymą pažymėkite ☒) | <input type="checkbox"/> iki 500 Lt. <input type="checkbox"/> 501-1000 Lt. <input type="checkbox"/> 1001-1500 Lt. <input type="checkbox"/> 1501-2000 Lt. <input type="checkbox"/> daugiau nei 2000 Lt. |
| 22. Lytis (atsakymą pažymėkite ☒) | <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris |

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

Tyrimo organizatorė:
Rasa Rojienė,
II kurso ŠU vadybos magistrantė.
2005-2006 metai.

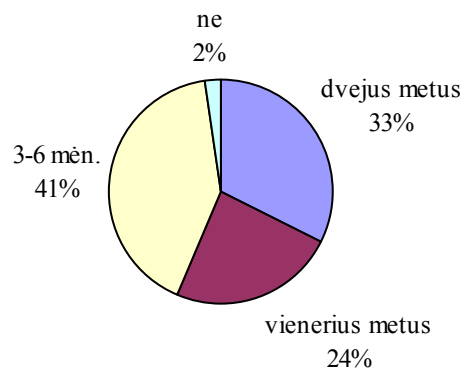
Kiekybinio vartotojų tyrimo rezultatų analizė

Tyrimas buvo atliekamas 2006 m. sausio – vasario mėn. Tyrimo metu didžiausiuose Lietuvos miestuose, prekybos centruose buvo išdalinta 400 anketų. Grįžo – 322 anketos. Analizuojami užpildytų anketų duomenys.

Duomenų analizė (duomenys pateikiami paveiksluose Nr. 1-23).

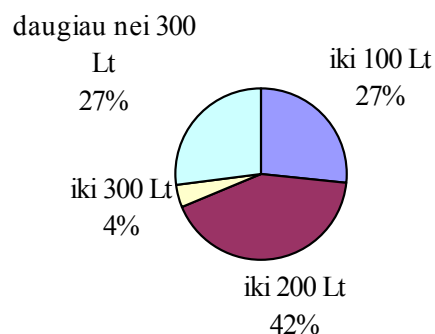
1 pav.

Ar įsigijote spyną per pastaruosius:



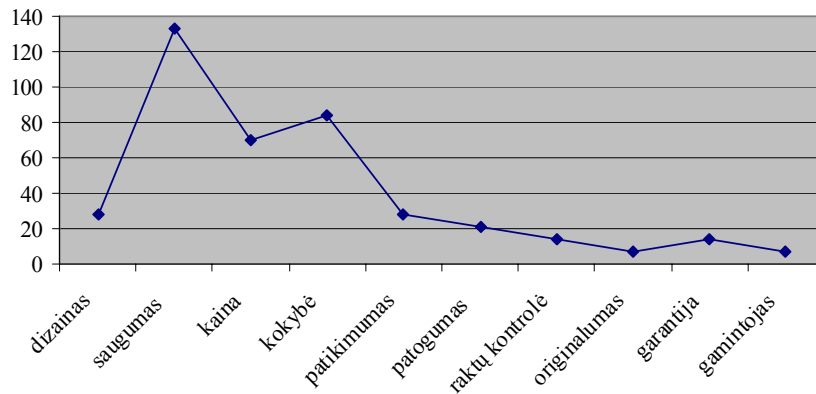
2 pav.

Už kokią sumą įsigijote spyną?



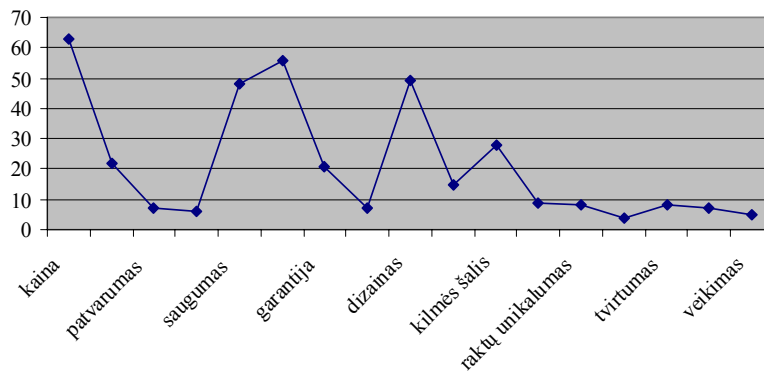
3 pav.

Svarbiausi parametrai renkantis spyną:



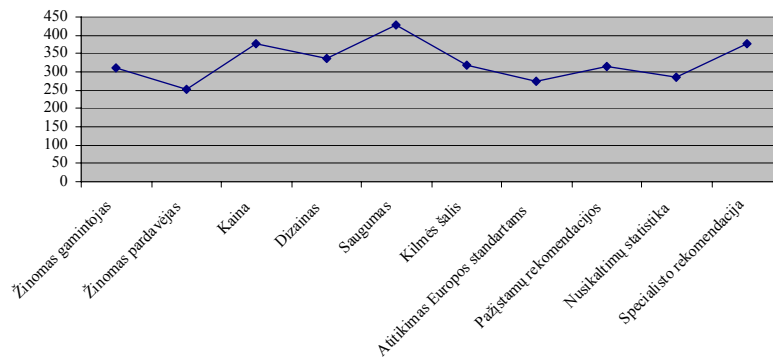
4 pav.

Kas dar svarbu renkantis spyną:



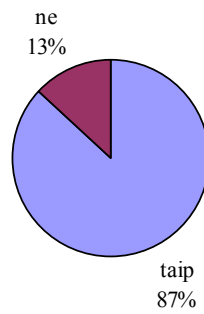
5 pav.

Ar svarbūs šie parametrai renkantis spyną?



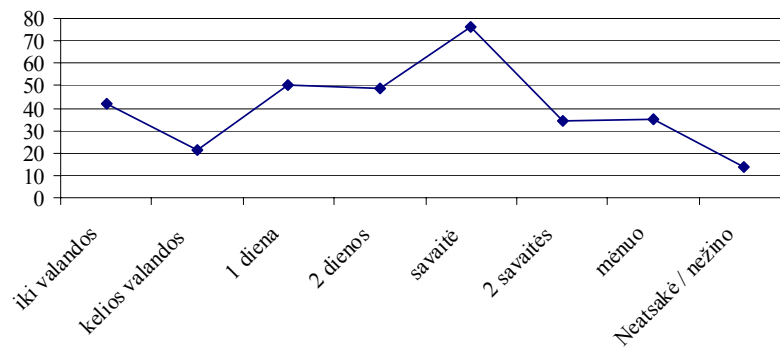
6 pav.

Ar pakanka pardavėjų pateikiamos informacijos?



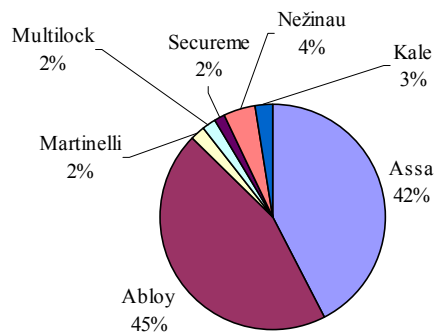
7 pav.

Kiek laiko trunka spynos pasirinkimo procesas (nuo poreikio atsiradimo iki įsigijimo)?



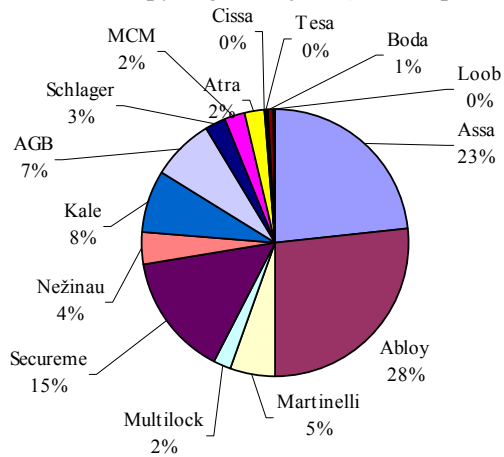
8 pav.

Kokius žinote spynų gamintojus? (pirmas paminėjimas)



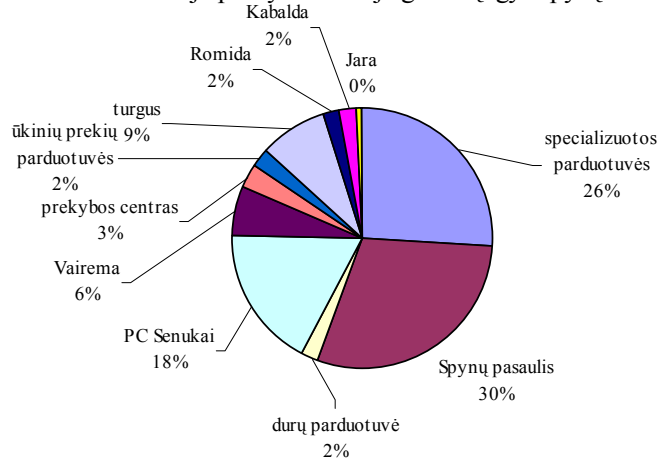
9 pav.

Kokius žinote spynų gamintojus? (vėlesnis paminėjimas)



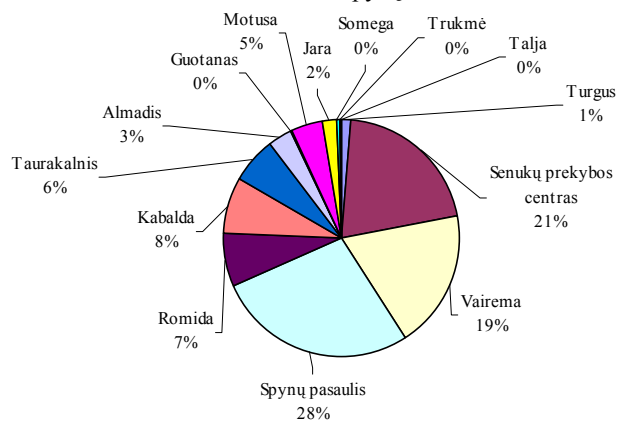
10 pav.

Kokioje prekybos vietoje galima įsigyti spyną?



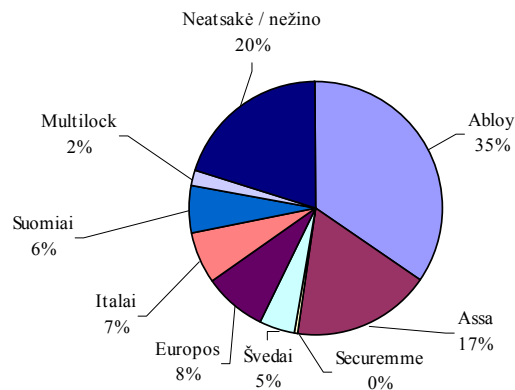
11 pav.

Ar ieškotumėte spynų šiose vietose?



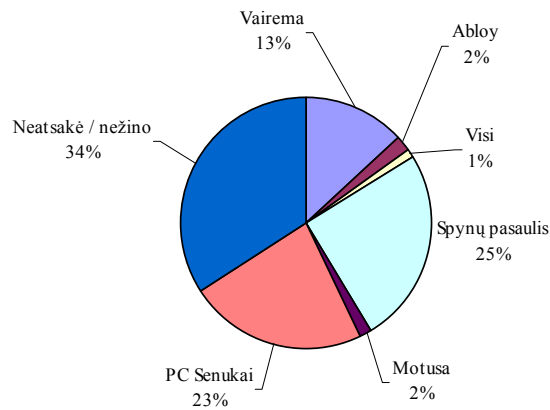
12 pav.

Koks gamintojas yra patikimiausias?



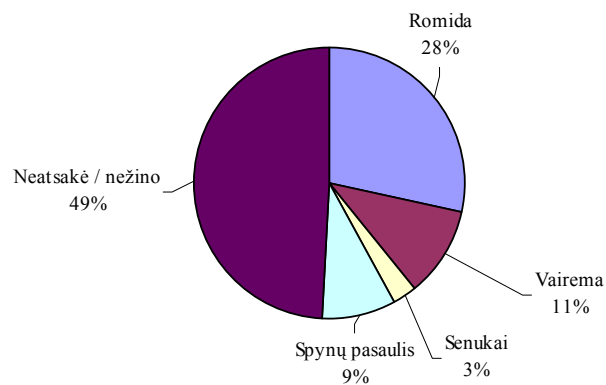
13 pav.

Koks pardavėjas yra patikimiausias?



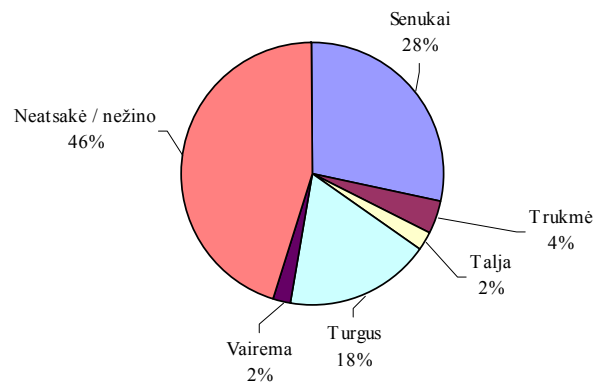
14 pav.

Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys "Geras aptarnavimas"?



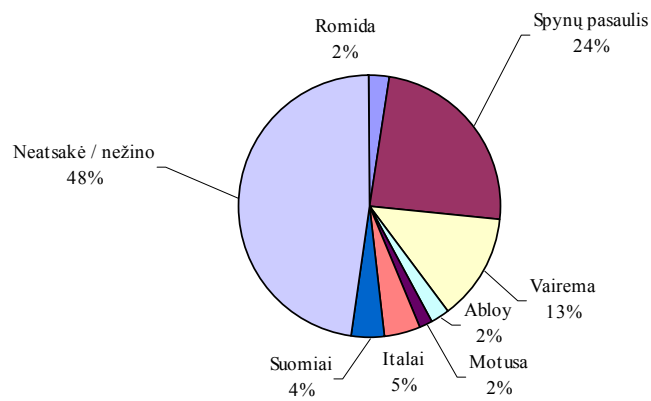
15 pav.

Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys "Žema kaina"?



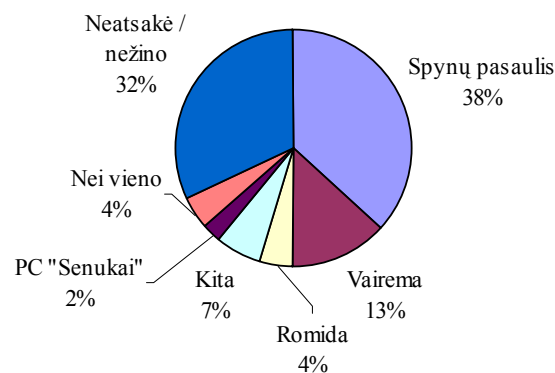
16 pav.

Kurio pardavėjo aprašymą geriausiai atitinka teiginys "Patikima kokybė"?

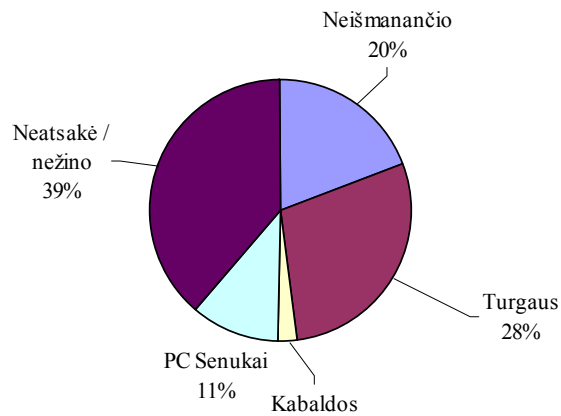


17 pav.

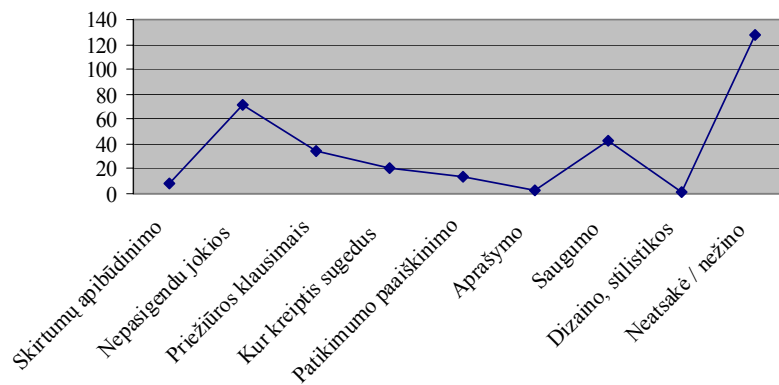
Kurį pardavėją rekomenduotumėte savo pažįstamiems?



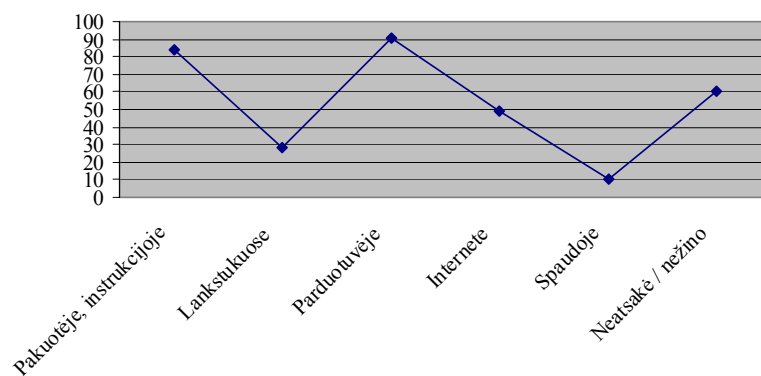
Kurio pardavėjo tikrai nerekomenduotumėte savo pažįstamui?



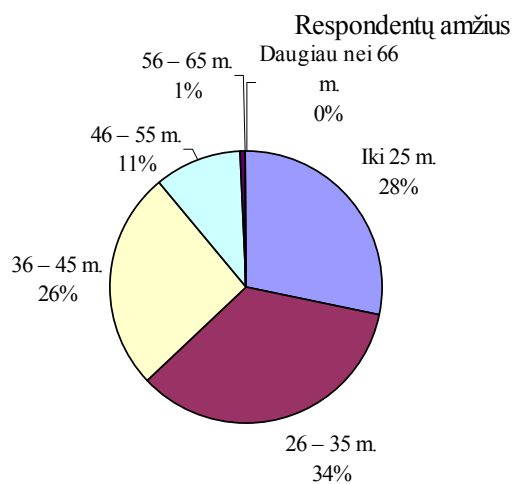
Kokios informacijos pasigendate rinkdamiesi spyną?



Kur turėtų būti pateikiama trūkstama informacija?

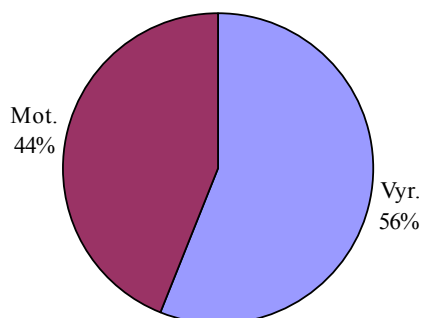


21 pav.



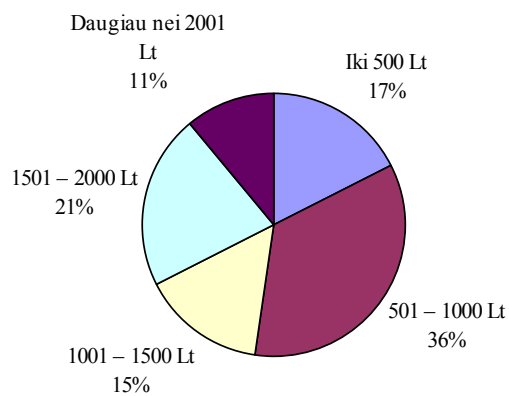
22 pav.

Lytis



23 pav.

Pajamos vienam šeimos nariui



Kokybinio vartotojų tyrimo rezultatų analizė

Roller-coaster tyrimo metodas

Metodo aprašymas

„Roller-coaster“ tyrimas priklauso kokybinių tyrimų grupei, pagilintiems interviu. Šio tyrimo metu yra siekiama išnagrinėti vartotojų produkto / paslaugos pasirinkimo procesą. Pagal tikslinės auditorijos apibrėžimą yra atrenkami keli esami bei potencialūs produkto pirkėjai ir analizuojamas produkto pasirinkimo kelias pereinant per maksimalų skaičių proceso etapų. Tyrimo metu stengiamasi atskleisti labiau emocinę proceso pusę, t.y. kaip vartotojas jaučiasi kiekviename etape, ko jis tikisi, nesitiki, pageidauja ir pan. Tokiu būdu yra nustatomi didžiausio ir mažiausio pasitenkinimo taškai. Analizuojant gautą informaciją, aukščiausio pasitenkinimo taškus siekiama dar labiau sustiprinti, mažiausio pasitenkinimo (nusivylimo) taškus – paversti teigiamomis emocijomis.

„Roller-coaster“ tyrimo metu atskleidžiama prikėjų motyvacija, nepatenkinti poreikiai, padedantys nustatyti galimas strategines – marketingines sritis. Tyrimo rezultatai pateikiami grafikų forma bei išvadomis po jais.

Spynos pasirinkimo procesas (žingsniais):

- 1 Įsigyjamas (pastatomas) būstas;
- 2 Keičiamos (perkamos) durys;
- 3 Išskyla klausimas dėl spynų, rankenų;
- 4 Pradedama ieškoti informacijos apie spynas:
- 5 Kur galima įsigyti?
- 6 Svarbūs parametrai:
 - a. Žinomas gamintojas
 - b. Žinomas pardavėjas
 - c. Kaina
 - d. Dizainas
 - e. Saugumas
 - f. Kilmės šalis
 - g. Atitikimas Europos standartams
 - h. Pažįstamų rekomendacija
 - i. Nusikaltimų statistika
 - j. Specialisto rekomendacija
- 7 Apsisprendimas pirkti
- 8 Pirkimas;
- 9 Montavimas;
- 10 Naudojimas (nelaimingas atsitikimas – apsaugo ar neapsaugo?)