

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Mindaugas Rimkus

**MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS
UAB "TOŠVA"
Magistro darbas**

Šiauliai, 2006

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS
UAB "TOŠVA"

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius Mindaugas Rimkus.....

Vadovas **prof. Algirdas Garalis**.....

Recenzentas.....

Rimkus Mindaugas. Marketingo strategijos formavimas ir valdymas UAB "Tošva": Magistro darbas / mokslinis vadovas prof. Algirdas Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. - Šiauliai, 2006. - 85p.

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojamas strateginis valdymas, marketingo strategijos formavimas realiai veikiančioje bendrovėje. Nagrinėjami įvairių Lietuvos bei užsienio autorių aprašyti įmonės strategijų kūrimo modeliai, išskiriamos pagrindinės marketingo strategijos bei jų formavimo etapai. Atliekama išsami UAB "Tošva" aplinkos veiksnių analizė panaudojant PEST ir SWOT analizės metodus. Analizuojama bendrovės ūkinė-finansinė situacija bei jos kitimo tendencijos. Formuojama marketingo strategija iškeltiems tikslams įgyvendinti. Sudaromas marketingo veiksmų planas ir kontrolės sistema.

Rimkus Mindaugas. The formation and management of the marketing strategy in UAB "Tošva". Master's work / Research adviser professor Algirdas Garalis; Šiauliai University. Department of Management. – Šiauliai, 2006. – 85 p.

SUMMARY

The strategical management and formation of the marketing strategy in a really-existing company are analyzed in this master's work. Various models of creating strategies for the company described by different Lithuanian and foreign authors are researched, main marketing strategies and their formation stages are distinguished. A detail analysis of UAB "Tošva" surrounding factors is carried out using PEST and SWOT methods of analysis. The economic-financial situation of the company and its change tendencies are analyzed. There is a formed marketing strategy to implement the aims. The plan of marketing activities and the control system are prepared.

TURINYS

SANTRUMPOS.....	5
LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	7
ĮVADAS.....	8
1. STRATEGINIS VALDYMAS TEORINIŲ ASPEKTŲ.....	10
1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė.....	10
1.2. Strateginis marketingo valdymas.....	14
1.3. Marketingo strategijos formavimo procesas.....	16
1.4. Įmonės aplinka ir jos įtaka marketingo strategijos formavimui.....	20
1.4.1. Makroaplinkos analizė.....	20
1.4.2. Mikroaplinkos analizė.....	22
1.5. Marketingo strategijų analizė.....	23
1.5.1. Bendrosios marketingo strategijos formavimas.....	24
1.5.2. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė.....	25
1.5.3. Konkuravimo būdų strategijos formavimas.....	30
1.6. Marketingo strategijos kontrolė ir vertinimas.....	32
2. STRATEGINIO MARKETINGO TAIKYMAS UAB "TOŠVA".....	34
2.1. UAB "Tošva" apžvalga.....	34
2.2. UAB "Tošva" ūkinės - finansinės veiklos rezultatų analizė.....	35
2.3. UAB "Tošva" makroaplinkos analizė.....	39
2.4. UAB "Tošva" mikroaplinkos analizė.....	43
2.4.1. UAB "Tošva" veiklos aplinkos dalyvių tyrimas.....	43
2.4.2. UAB "Tošva" vidinės aplinkos veiksnių analizė.....	55
2.5. UAB "Tošva" marketingo tikslų nustatymas.....	63
2.6. UAB "Tošva" marketingo strategijos formavimas.....	65
2.7. UAB "Tošva" marketingo strategijos įgyvendinimo planas 2007m.	69
2.8. UAB "Tošva" marketingo strategijos kontrolė ir vertinimas.....	72
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	79
1 priedas. UAB "Tošva" marketingo strategijos kontrolės planas.....	79
2 priedas. UAB "Tošva" pelno prognozavimas.....	81

SANTRUMPOS

AMDP - apdailinta medžio drožlių plokštė

MDF - vidutinio tankio medžio plaušo plokštė

MDP - medžio drožlių plokštė

PVC - polivinilchlorido

UAB - uždaroji akcinė bendrovė

AB - akcinė bendrovė

TŪB - tikroji ūkinė bendrija

LENTELĖS

1 lentelė.	Prekės marketingo strategijos.....	25
2 lentelė.	Kainos strategijų charakteristikos.....	27
3 lentelė.	Pagrindiniai paskirstymo strategijų požymiai.....	28
4 lentelė.	Rėmimo strategijų palyginamoji analizė.....	29
5 lentelė.	UAB "Tošva" ūkinės finansinės veiklos rezultatai.....	36
6 lentelė.	UAB "Vibaltpega" privalumai - trūkumai.....	44
7 lentelė.	UAB "Ulmas" privalumai - trūkumai.....	45
8 lentelė.	UAB "Furalda" privalumai - trūkumai.....	45
9 lentelė.	UAB "Vesida" privalumai - trūkumai.....	46
10 lentelė.	UAB "LBI" privalumai - trūkumai.....	47
11 lentelė.	UAB "Šaiulių Gilija" privalumai - trūkumai.....	48
12 lentelė.	UAB "Justluka" privalumai - trūkumai.....	48
13 lentelė.	UAB "Tošva" tiekėjai.....	53
14 lentelė.	UAB "Tošva" SWOT analizė.....	55
15 lentelė.	Esamos ir planuojamos UAB "Tošva" marketingo strategijos.....	65
16 lentelė.	UAB "Tošva" marketingo strategijos įgyvendinimo planas 2007m.....	69
17 lentelė.	UAB "Tošva" planuojamas gamybos apimčių kitimas 2005 - 2010m...	72
18 lentelė.	UAB "Tošva" planuojami gamybos įrengimų apkrovimai 2006 - 2010m.....	73

PAVEIKSLAI

1 pav.	Strategijos formavimo procesas.....	11
2 pav.	Integruotos strategijos schema.....	12
3 pav.	Veiksniai, įtakojantys įmonės išlikimą.....	13
4 pav.	Marketingo strategiją lemiantys veiksniai.....	15
5 pav.	Marketingo planavimo etapai.....	16
6 pav.	Marketingo planavimo nuoseklumas.....	17
7 pav.	Strateginio planavimo procesas marketinge.....	18
8 pav.	Kainodaros formulavimo proceso turinys.....	26
9 pav.	UAB "Tošva" pelnas nuo 1997 - 2005m.	37
10 pav.	UAB "Tošva" pardavimų apimtys 1997 - 2005m.	37
11 pav.	Bendrojo vidaus produkto kitimas 2000 - 2005m.	41
12 pav.	Infliacijos kitimas Lietuvoje 2000 - 2005m.	41
13 pav.	Vartotojų, išsigyjančių nestandartinius baldus, pirkimų apimtys 2005m.	51
14 pav.	UAB "Tošva" pavaldumo grandinė.....	58

IVADAS

Bendrovė, besiorientuojanti tik į šiandienines prekes ir rinkas, negali būti garantuota dėl savo ateities. Kiekviena įmonė jaučia būtinumą nuolat kaupti naujas idėjas. Kartais visos sukauptos idėjos turi menką ryšį su įmonėje vykstančiais procesais. Todėl būtina sistemingai dirbti, norint naujas idėjas pritaikyti prie įmonės veiklos ir perspektyvų. Vadovai turi nuolat adekvačiai reaguoti į bendrovės aplinkos pasikeitimus, kad jų vadovaujamos organizacijos neužleistų vietos aktyvesniems ir lankstesniems konkurentams. Vienas iš efektyvaus konkuravimo būdų yra sumanus marketingo taikymas.

Įmonės strateginio marketingo valdymas gali būti apibūdinamas, kaip problemos sprendimo procesas, siekiantis pritaikyti įmonę prie ją supančios verslo aplinkos. Šio proceso metu prognozuojami įvykiai, sprendžiamos problemos, trukdančios organizacijai pasinaudoti turimomis galimybėmis siekiant naudos, neutralizuojamos potencialios grėsmės.

Strateginis marketingo valdymas apima strateginį marketingo planavimą - loginę veiksmų seką, nuo marketingo tikslų nustatymo iki būdų, šiems tikslams pasiekti, numatymo.

Temos aktualumas. Marketingo reikšmingumą įmonės ateičiai šiuo metu pradeda suvokti vis daugiau vadovų. Tačiau tik nedaugelyje įmonių jis yra praktiškai taikomas, nes laikomas per didele prabanga. Kartais klaidingai manoma, kad marketingo strategiją naudoja tik stambios bendrovės. Į rinką orientuotas strateginis mąstymas yra būtinybė dabartiniame konkurenciniame pasaulyje tiek didelėms, tiek smulkioms įmonėms. Rinkoje yra laimėtojai, bet yra ir pralaimėtojai. Pralaimi tie, kurie nesugeba mąstyti į priekį, reaguoti į dinamiškus rinkos pokyčius. Todėl, manau, kad ši tema yra aktuali pirmiausia pačiai nagrinėjamai įmonei bei daugumai smulkių gamybinio pobūdžio įmonių, siekiančių formuoti ar tobulinti strateginio marketingo valdymo procesus.

Darbo tikslas - įvertinti smulkios įmonės UAB "Tošva" marketingo strategiją bei numatyti jos tobulinimo galimybes.

Numatytam tikslui pasiekti keliami sekantys uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti marketingo strategijos formavimo ir valdymo proceso metodiką.
2. Atlikti UAB "Tošva" analizę, išryškinant įmonės veiklos ypatumus.
3. Remiantis tyrimo rezultatais suformuoti bendrovės marketingo strategiją bei jos kontrolės sistemą.

Darbe panaudoti metodai - mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, duomenų sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas. Atlikti PEST ir SWOT analizės metodai, matematiniai - statistiniai skaičiavimai.

Darbo objektas - marketingo proceso analizė, marketingo strategijos formavimo etapai, marketingo valdymas, priemonių įgyvendinimas ir kontrolė UAB "Tošva".

Darbo rezultatai. Pirmoje darbo dalyje pateikiama strateginio marketingo valdymo samprata, apibūdinama įvairių užsienio ir Lietuvos autorių strategijų apibrėžimai, nagrinėjamas strateginio marketingo valdymo veikimo modelis. Antroje dalyje atliekamas UAB "Tošva" aplinkos tyrimas. Išskiriamos pagrindinės marketingo strategijos, geriausiai tinkančios nagrinėjamos bendrovės tikslų pasiekimui. Sudaromas strategijos įgyvendinimo planas, sukuriama kontrolės sistema.

1. STRATEGINIS VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė

Rinkos ekonomikos sąlygomis reikia prognozuoti veiklos ateitį, įvertinti įmonės galimybes, galimas kliūtis. Kiekviena įmonė turi turėti savo veiklos strategiją ir jos įgyvendinimo taktiką. Strategijai turi įtakos vidiniai bei išoriniai veiksniai, kurie priklauso nuo Vyriausybės vykdomos ekonominės politikos.

Įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Tam, kad būtų parengtas ir priimtas strateginis sprendimas, būtinas laikas. Ilgą laiką tarpą užima strateginių sprendimų įgyvendinimas. Į strateginių sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo procesą yra įtraukiama daug dalyvių: įmonės vadovai, funkcinių sričių specialistai, nepriklausomi ekspertai, konsultantai ir kt.

Strateginių sprendimų priėmimui didelę įtaką daro išoriniai subjektai: valstybinės valdžios institucijos, bankai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai. Skirtingi strateginių sprendimų renginio, įgyvendinimo dalyvių interesai skirtingai veikia patį strateginių sprendimų priėmimo procesą. Įmonės strateginio valdymo funkcija apima visų strateginių sprendimų komplekso rengimą ir įgyvendinimą.

Nagrinėjant literatūrą strateginio valdymo ir strategijos formavimo tema, pastebėtini šie teiginiai:

1. Pirminis strateginės analizės objektas ir taikinyis yra verslo vienetas. Čia generuojamas pelnas, gaunamas kaip konkurencinio pranašumo prieš konkurentus rezultatas. Korporacinė (bendroji) firmos strategija dažnai yra atskirų biznio vienetų rinkinio formavimo ir valdymo strategija;

2. Strategijos esmė - pozicijos radimas pramonės šakos struktūroje. Daroma prielaida, kad yra stabili, nesunkiai identifikuojama kiekvienos pramonės šakos struktūra;

3. Strateginės analizės pagrindas yra ekonominė analizė. Strategijos formavimas yra racionalios analizės rezultatas, o ji įgyvendinama organizacinių procesų įmonės viduje pagrindu;

4. Tarp įmonės ir jos aplinkos vyrauja linijiniai ryšiai, todėl įmanoma numatyti, kokie bus įmonės veiksmų atoveiksmiai [29, p.123].

Įmonės strategijos samprata gali būti dvejopa:

1. Strategija dažnai tapatinama su ateities planais. Strategija - tai visos įmonės arba jos dalies veiklos modelis, apibrėžiantis įmonės politiką, nustatant tikslus, priemones ir galimus būdus jiems pasiekti;

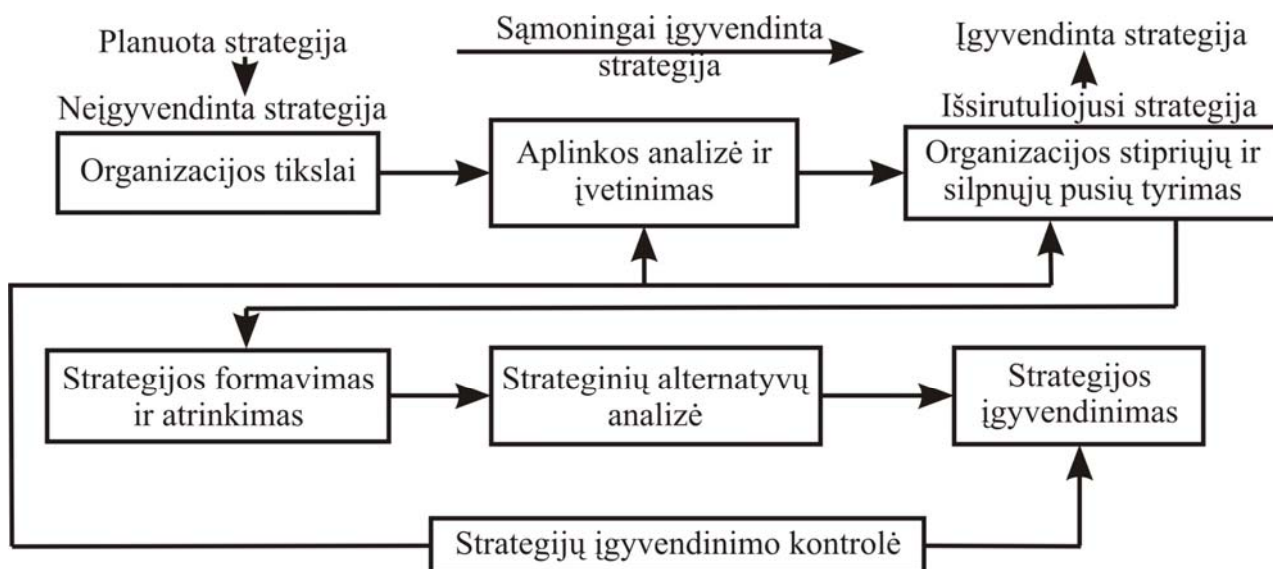
2. Strategija dažnai suprantama kaip nuolatinė įmonės ir jos aplinkos sąveika, nes kiekviena įmonė turi savo aplinką ir palaiko su ja tam tikrus santykius [4, p.26].

A. Seilius [24, p.341] knygoje "Firmos kūrimas ir valdymas" teigia, kad strategija - tai detalus, visapusiškas, kompleksinis planas organizacijos tikslams pasiekti. Mokslininkų darbuose pastebimos skirtingos strategijos formuluotės, todėl svarbu yra nagrinėti ne formuluotę, bet patį strateginio valdymo reiškinį. Organizacijos veiklos strategija visada yra tam tikrų strateginių sprendimų išraiška.

Įmonėje vykdant strategijų formavimą, svarbu teisingai įvertinti pagrindinius, bendrus visoms strategijų formuluotėms, elementus:

1. Aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
2. Pagrindinius veiklos tikslus, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;
3. Situacijos analizę;
4. Planus, kaip naudoti turimus resursus [11, p.53].

Strateginis valdymas yra vykdomas per strategijos formavimą įmonėje. Egzistuojančiose strategijos teorijose aprašomi skirtingi strategijos formavimo įmonėje etapai. Strategijos formavimo proceso schema pavaizduota 1 paveiksle. Apibendrinus galima išskirti šiuos bendrus etapus visoms strategijos koncepcijoms:



1 pav. Strategijos formavimo procesas

Informacijos šaltinis: Bartoseviečienė V., Šarakauskaitė L. Verslo strategijų formavimas vienos įmonės pavyzdžiu//Ekonomika ir vadyba'99/Tarptautinė ekonomistų asociacija, Lietuvos ekonomistų asociacija/ Kaunas: Technologija, 1999.-p.26-27

1. Įmonės tikslų formavimas. Šiame etape konkretizuojama įmonės politika, kultūra, formuojami ir priimami įmonės tikslai aukščiausios grandies vadovų. Kad tikslai duotų konkrečią

naudą bendrovei, jie turi būti konkretūs ir išmatuoti. Įmonės keliami tikslai bus beprasmingi, jei jie bus nepasiekiami. Įmonės funkcinį padalinių keliami tikslai neturi prieštarauti bendram organizacijos tikslui;

2. Aplinkos analizė. Formuojamai strategijai turi įtakos ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai. Aplinkos tyrimas padeda gauti informacijos, tai leidžia organizacijai prognozuoti galimybes sudaryti laiko planą tam tikromis sąlygomis. Esant grėsmei aplinkos tyrimas padeda parengti strategiją, kuri padėtų neutralizuoti galimą grėsmę. Analizuojami įmonės išteklių - materialiniai, darbo, finansiniai, jų būklė ir panaudojimo efektyvumas;

3. Strateginės ir operatyviosios situacijos analizė. Tai apima įmonės analizę, išsiaiškinant įmonės silpnąsias ir stipriąsias vietas. Vykiant šį procesą, būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui [5, p.59];

4. Strategijų formavimas ir atrinkimas. Viena iš strategijos funkcijų yra sąveikos užtikrinimas tarp įmonės ir jos aplinkos [11, p.139];

5. Pasirinktos strategijos įgyvendinimas. Sukuriamai strategijai įgyvendinti reikalinga organizacinė struktūra, įvertinamas pasirinktos strategijos įgyvendinimas. Kai užsibrėžti tikslai pasiekiami, baigiasi strategijos įgyvendinimas. Jei, įgyvendindama strategiją, įmonė susiduria su problemomis ar kliūtimis, tai ieškoma jų atsiradimo priežasčių.

Egzistuoja nuomonė (Lukaševičius K., Martinkus B., 1999, p.192), jog smulkaus verslo strategijos formavimas gali būti pagrįstas integruotos strategijos principais. Ši strategija sujungia marketingo, naujų gaminių įdiegimo, tiekimo ir finansavimo įmonės veiklos sritis. Integruotos strategijos schema pavaizduota 2 paveiksle.



2 pav. Integruotos strategijos schema

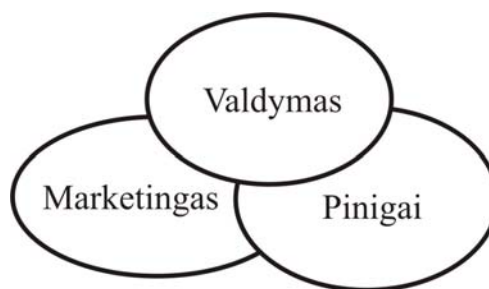
Informacijos šaltinis: Lukaševičius K., Martinkus B. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, 1999.-p.192

Siekiant efektyvaus integruotos strategijos įgyvendinimo, minėtos strategijos suderinamos tarpusavyje. Tai veikia tokiu principu: marketingo strategija iškelia uždavinius. Šie uždaviniai yra

siektini per optimalų gamybos veiksnių panaudojimą bei naujų gaminių diegimą, o tai neįmanoma be tiekimo bei įmonės finansinių išteklių. Integruotos strategijos daugiausia naudojamos pasiekti ilgalaikiams verslo įmonės tikslams [14, p.52].

"Strategija" yra žodis, kuris dažniausiai asocijuojasi su didelėmis organizacijomis. Smulkios įmonės dažniau priskiriama "taktinė" veikla. Kalbant apie smulkių įmonių strategiją kartais turima omenyje planą (plan) ar kelią (pattern), kuris kartu su pagrindiniais įmonės tikslais, politika ir veikla veda į darnią visumą [26, p.310]. D.R.Stokes pažymi, jog teisingai įvertinus įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses bei aplinkos grėsmes ir galimybes, galima tiksliai įvertinti įmonės pasirinktus tikslus, esamą politiką bei veiklas.

Kaip sėkmingą smulkių įmonių išlikimo ir plėtros strategiją D.R.Stokes įvardija 3M modelį: marketingas, pinigai, valdymas (marketing, management, money). Valdymas yra susijęs su veiksmingu ir efektyviu įmonės išteklių naudojimu siekiant tikslų. Pinigai yra vienas iš įmonės valdymo išteklių. Marketingo sprendimai yra svarbiausias valdymo aspektas. Veiksnių tarpusavio sąsaja pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. Veiksniai, įtakojantys įmonės išlikimą

Informacijos šaltinis: Stokes D.R. Small Business Management. Londo: DP Publications Ltd., 1992.-p.408

Marketingas atstovauja įmonės sąryšį su norimais aptarnauti vartotojais. Marketingo veiksmai sąlygoja pajamas, gaunamas iš pardavimų. Per marketingą yra nustatoma rūšis ir kiekis išteklių, kurių reikia valdymui, norint patenkinti paklausą. Pinigai leidžia visai sistemai veikti. Už pinigus galima nusipirkti išteklių, reikalingų valdymui; pinigai suteikia galimybę naudotis marketingo komplekso elementais.

Dr. Asta Savanevičienė [23, p.146] teigia, jog sėkminga strategija turi vadovautis konkurento stiprių savybių eliminavimo ir savo potencialo formavimo ir panaudojimo principu. Išskiriamos trys pagrindinės smulkių ir vidutinių įmonių konkurencinės strategijos, kurių pasirinkimas priklauso nuo aplinkos sąlygų ir skirtingo turimo įmonės potencialo:

1. Patentinė (nišos) strategija;
2. Komutentinė (prisitaikymo) strategija;
3. Eksplertinė (įmonės pionierės) strategija.

Patentinė strategija orientuota į riboto kiekio aukštos kokybės specializuotos produkcijos gamybą. Galima išskirti du patentinės strategijos realizavimo principus: produkto diferenciacija ir potencialo koncentravimas į siaurą rinkos segmentą. Produkto diferenciacija leidžia orientuotis į įvairius vartotojų sluoksnius, pajvairina rinkos asortimentą, suaktyvina konkurenciją. Nestandartinio produkto kaštai didesni, bet vartotojas yra pasirengęs sumokėti santykinai daugiau už nestandartinį produktą, jei jis pateikiamas norimos kokybės, kiekio ar pakuotės. Produkto unikalumas atveria kelią naujiems vartotojams, ugdo lojalumą nestandartiniam gaminiui [22, p.32]. Specializavimo privalumai, kurie akcentuojami šioje strategijoje, įgyjami pastoviai modifikuojant gaminamą produkciją.

Komutatyvi strategija orientuota į nedidelių, trumpalaikių, greitai kintančių poreikių tenkinimą. Šių įmonių pagrindinis privalumas - kvalifikuota darbo jėga, leidžianti sparčiai prisitaikyti prie greitai kintančių rinkos poreikių.

Eksplertinė strategija orientuota į naujovių diegimą ir pasiūlos naujiems produktams formavimą. Įmonės pionierės raida prasideda naujų techninių, technologinių sprendimų paieška. Ekonomiškai pagrindžiamos naujovės, įvertinant paklausos susiformavimo galimybes. Paruošiama standartinė bazė: laboratorinių tyrimų, kontaktų užmezgimas. Vėliau ieškoma finansavimo. Tai gali tapti didele problema, nes bankai atsisako kredituoti rizikingus projektus. Gavus pakankamą finansavimą, vyksta inovatyvaus produkto gamyba ir pateikimas rinkai.

Nedidelė standartizuotų produktų paklausa - įmonių komutančių rinka. Įmonės komutantės sudaro didžiąją dalį smulkių ir vidutinių įmonių [22, p.34]. Ribotas vartotojų skaičius verčia pabranginti gaminius, nes esant mažoms gamybos apimtims yra didesni kaštai, o kartu ir kainos. Smulkios įmonės tai kompensuoja individualizuotu vartotojų aptarnavimu, o tai reiškia savo pirkėjų, užsakovų poreikių žinojimą bei kitimo tendencijas. Pagrindinis įmonių komutančių sėkmės veiksniai yra: sugebėjimas mobilizuotis kritiniu atveju, lankstumas ir universalumas.

Konkurencijos pobūdis ir intensyvumas priklauso nuo daugelio aplinkybių, kurias sąlygoja rinkos situacija. Šiuolaikinėje rinkoje reikia įvertinti papildomus veiksniai: rinkos struktūrą (kokia rinkos modifikacija), produkcijos įvairovę ir jos gyvenimo ciklą, valstybės siekį reguliuoti rinkoje vykstančius procesus. Nevienodos konkuravimo sąlygos lemia skirtingus elgesio rinkoje motyvus bei nevienodą reakciją į pokyčius rinkoje. Įmonė, esanti tam tikroje situacijoje, pati nusprendžia, kokį bendrosios strategijos formavimo modelį jai naudingiausia pasirinkti.

1.2. Strateginis marketingo valdymas

Marketingo strategija yra viena iš svarbiausių įmonės verslo strategijos funkcinė substrategija. Dėl savo kompleksiško bei svarbumo ji neretai sutapatinama su verslo strategija

[11, p.250]. R.Jucevičius pažymi, jog ši formuluotė nėra visiškai teisinga, nes marketingo strategijos taikinyje ir tikslai yra svarbesni nei verslo strategijos. Taip pat skiriasi strateginio marketingo valdymo veikla. Strateginis marketingas fokusuojamas į sprendimo apie tinkamą produktą, rinkos ir pateikimo laiko parinkimą, priėmimą. Marketingo veiklos strategijos detalizuoja įmonės bendrąją strategiją. Iš įmonės lygio strategijų - prarijimo, susijungimo, vertikalios integracijos ir kt. išplaukia bendrosios marketingo strategijos - esančių rinkų plėtimas, marketingo koncentracija ir kt. [41, p. 42].

Mokslininkai skirtingai nusako marketingo strategijos sampratą bei jos planavimo etapus. Literatūros šaltiniuose pateikiami įvairūs marketingo strategijos ir planavimo proceso apibrėžimai: marketingo strategija - tai įmonės tikslų bei kintamų marketingo galimybių suderinimo bei palaikymo procesas (Virvilaitė R., 1996); verslo vieneto pastangos diferencijuoti save geriau negu konkurentai, pasitelkiant sąlyginį savo pranašumą sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis (Jucevičius R., 1998); įmonės galimybių išsiaiškinimas, tikslų ir uždavinių nustatymas bei strategijos parinkimas (Ribskis A., 1995). Вайсман А. [40, p. 124] nuomone, marketingo strategija reiškia stipriųjų įmonės pusių koncentraciją rinkos minimalių išteklių link.

Sudarant marketingo strategiją neįmanoma priimti absoliučiai teisingo sprendimo, kadangi firmą supanti aplinka nuolat kinta. Norint prisitaikyti prie rinkos ir orientuotis į tikslą, reikia būti nuolat informuotam apie būtinus pakitimus [40, p. 114]. Situacijos kontrolė priklauso nuo priimamų sprendimų, kuriuos įtakoja įmonę supanti aplinka. Galima tik planuoti arba modeliuoti savo veiklą pagal numatomus veiklos pokyčius.

R.Jucevičius išskiria tris pagrindinius įtakos centrus, lemiančius marketingo strategijos sėkmę. Mokslininko nuomone tai - organizacija, vartotojai ir konkurentai. Veiksnių tarpusavio sąsaja grafiškai pavaizduota 4 paveiksle.



4 pav. Marketingo strategiją lemiantys veiksniai

Informacijos šaltinis: Jucevičius R. Organizacijų strateginis vystymas. K.: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.

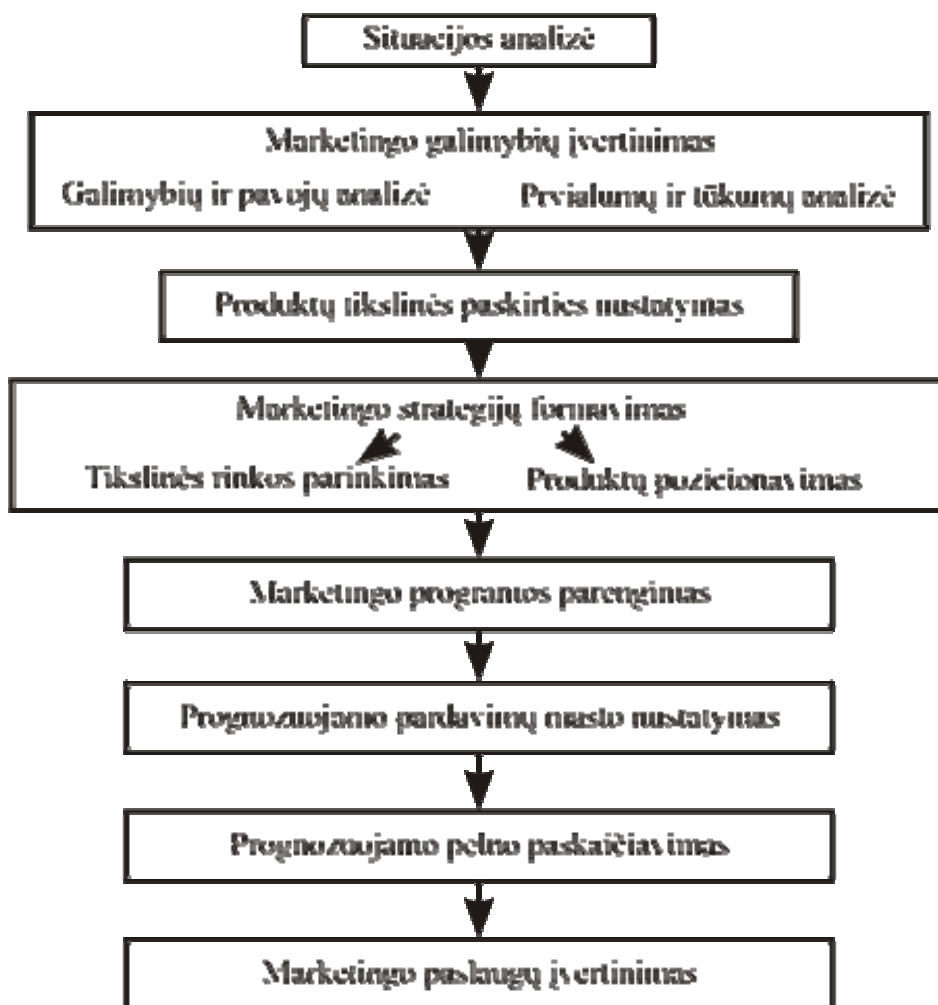
Įmonėje formuojama marketingo strategija turi padėti atsakyti į klausimus: kur konkuruoti (šis klausimas padeda nustatyti rinkas), kaip konkuruoti (šis klausimas padeda numatyti konkuravimo priemones ir būdus), kada konkuruoti (šis klausimas padeda apsispręsti kada atlikti

strateginius veiksmus). Marketingo strategiją lemia bendra organizacijos strategija bei resursai, vartotojai, konkurentai bei esamoji marketingo situacija, taip pat marketingo strategijos.

1.3. Marketingo strategijos formavimo procesas

Strateginis planavimas - tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas [37, p.62]. Sprendžiant strateginio lygio klausimus, dalyvauja įmonės savininkai ar iškilusių klausimų sprendimui sudaryti valdymo organai. Marketingo strateginio planavimo rezultatas yra pagrindinė ar kelios papildančios įmonės marketingo strategijos.

Marketingo specialistai skirtingai nurodo marketingo strateginio planavimo modelį. Pagal H. Assael marketingo strategijos kūrimo modelį [38, p.652] strateginio marketingo planavimo procesas pradedamas nuo situacijos analizės, kuri lemia jo rinkos plėtimą. Planavimo etapai pateikti 5 paveiksle.



5 pav. Marketingo planavimo etapai

Informacijos šaltinis: Ассэл Г. Маркетинг принципы и стратегия. Москва: Ваклер, 1999.-с.804

Situacijos analizė įgalina nustatyti marketingo charakteristikas - konkurencijos intensyvumą, produkto pateikimą, paklausos stabilumą ir kt. Galimybių ir pavojų analizė remiasi informacija

apie konkurenciją rinkoje, vartotojų analizė remiasi vidiniais įmonės informacijos šaltiniais ir produkto rinkos galimybėmis. Privalumų ir trūkumų analizė remiasi vidiniais įmonės informacijos šaltiniais ir produkto rinkos galimybėmis.

Įvertinus marketingo galimybes, rengiama marketingo strategija. Marketingo programos rengimas apima visus jos elementus: prekę, kainą, pateikimą ir rėmimą. Galiausiai įvertinamas prognozuojamas pardavimo mastas bei pelnas ir įvertinamos marketingo pastangos bei atliekama kontrolė.

Dr.R.Virvilaitės nuomone, bendrasis strateginis planavimas apima visą įmonės veiklą ir numato pagrindinius jos tikslus. Kadangi juos vykdo įvairūs įmonės padaliniai, nuo bendrųjų įmonės tikslų ir bendrosios strategijos būtina pereiti prie kiekvienos funkcinės veiklos srities (finansų, gamybos ir kt.) strategijų. Šią eigą demonstruoja tipinė marketingo planavimo schema pavaizduota 6 paveiksle [34, p.63].

Įmonės misija traktuojama kaip vienu ar keliais sakiniais nusakomas įmonės egzistavimo tikslas ir jos veiklos prasmė [37, p.64]. Toks įmonės misijos apibūdinimas apima ne tik konkretaus produkto pasirinkimą ar vartotojų poreikių identifikavimą, bet visos įmonės veiklą.

Sekančiame strateginio planavimo etape, įmonės misija konkretinama iki įmonės tikslų - išmatuotais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakomos užduoties ar užduočių, kurią(-ias) numatoma atlikti per tam tikrą laiką. Kiti mokslininkai teigia, jog strateginių marketingo tikslų ir nuostatų formavimas įvardijamas kaip sąlyga priimti ir įgyvendinti pagrįstus strateginius sprendimus [18, p.178].



6 pav. Marketingo planavimo nuoseklumas

Informacijos šaltinis: Virvilaitė R. Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.-p.64

Pasak autorės, perspektyvų tyrimas - tai įmonės savybių ir susiklosčiusių aplinkybių tyrimas, norint nustatyti tas, kurios yra palankios ar nepalankios nustatytam tikslui pasiekti [37, p.64].

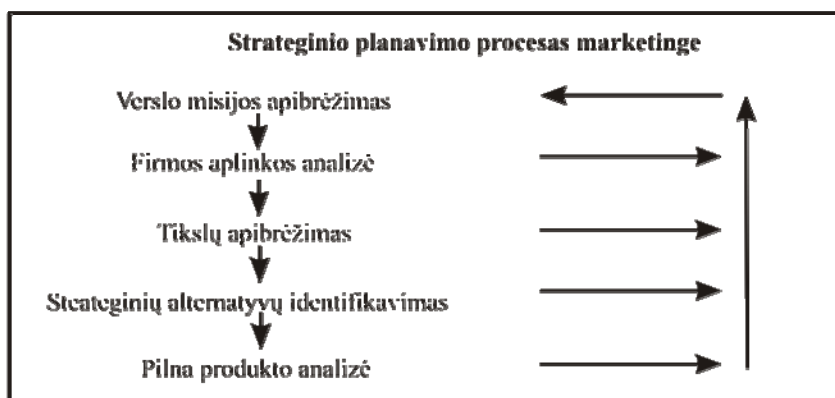
Perspektyvų tyrimas [19, 31, 35, 37] plačiai taikomas prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus. Jis suteikia galimybę peržiūrėti įmonės veiklos ar aplinkos faktus, juos teisingai įvertinti.

Įvertinti visus įmonės veiklai įtaką darančius išorinius veiksnius nerealu. Įvertinamos aplinkybės ne visada tiesiogiai susijusios su planuojama sritimi. Išorinės aplinkos komponentais laikytini: ekonominiai, politiniai, teisiniai ir socialiniai veiksniai [19, 21, 31, 32]. Kitai grupei būtų priskiriami tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai ir galiausiai — vartotojai [28, p. 153]. Vidiniai įmonės privalumai ir trūkumai taip pat nėra universalūs. Konkrečiu atveju jie pasireiškia skirtingai, todėl susiklosčiusiomis aplinkybėmis, reikėtų atrinkti svarbiausius veiksnius, kurie vėliau gali pasirodyti naudingi, teisingai vertinant konkrečią situaciją. Kartais vidiniai įmonės privalumai ir trūkumai įvardijami kaip firmos skiriamosios kompetencijos nustatymas, įvertinant įmonės sugebėjimus, įgyvendinti prekės/rinkos strategijas išsiskiriant iš konkurentų [28, p. 154].

Atlikus perspektyvų tyrimą formuojami marketingo tikslai. Marketingo tikslai - tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos marketingo veiklos sritys užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laikotarpį.

7 paveiksle pateikiamas A. Ribskio marketingo strateginio planavimo modelis suprantamas kaip besitęsiantis procesas: užbaigus vieną proceso stadiją, firmos vadovas tolimesnius veiksmus planuoja pagal ankstesnės stadijos rezultatus. Paskutinėje stadijoje rezultatai palyginami su pirmoje stadijoje numatyta verslo misija. Autorius pateikia šias strateginio marketingo planavimo proceso stadijas: verslo misija - tai pirminių klientų poreikių identifikavimas ir būdų jiems patenkinti pasirinkimas, verslo filosofijos suformulavimas, būsimo firmos įvaizdžio numatymas.

Firmos aplinkos analizė prasideda stipriųjų ir silpnųjų pusių identifikavimu, t. y. vidiniu esamos padėties įvertinimu. Toliau nustatomi esami ir potencialūs konkurentai: kokie konkurentai yra dabar ir kas jais gali tapti ateityje. Firmos aplinkos analizė užbaigiama nekontroliuojamų veiksnių įvertinimu.



7 pav. Strateginio planavimo procesas marketinge

Tikslų apibrėžimo stadijoje yra numatomi tikslai, kuriuos reikia įgyvendinti siekiant numatytos misijos ir atsižvelgiant į audito rezultatus. Numatant strategines alternatyvas modeliuojamas firmos elgesys tuo atveju, jei įmonės veikla netaptų pelninga, kaip reikėtų atsiskaityti su kreditoriais, kokios galimybės pakeisti gamybą ir kokia veikla tai būtų. Stadijoje: "Pilna produktų analizė" atliekama, pasirinkto produkto dinaminė analizė jam vystantis. Įvertinami patirties ir masto efektai: jeigu firma didelėmis apimtėmis ir seniai prekiauja tam tikru produktu, ji turi pranašumą prieš naujokus.

Šis strateginio marketingo planavimo procesas yra gana paprastas, todėl jį lengva pritaikyti smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios turi ribotus lėšų bei marketingo personalo resursus. Kiti apie marketingo strategiją rašantys autoriai pateikia detalesnius marketingo planavimo proceso modelius. R.Gataučio siūlomame strateginio planavimo modelyje pradedant formuoti įmonės strategiją siūloma apibrėžti ne tik bendrovės misiją, bet ir viziją. Kitam etapui būtų priskirtinas įmonės veiklos ir marketingo tikslų nustatymas. Po to sekančią aplinkos analizę turėtų papildyti situacijos analizė. Trečiame etape formuotina marketingo strategija, kuri apimtų rinkos ir marketingo komplekso elementų strategijas [9, p. 136].

R.Jucevičius [11, p.252] marketingo strateginį planavimą įvardija kaip marketingo strategijos kūrimo procesą, kurį vertina per bendrąją įmonės strategiją. Teigiama, jog marketingo strategiją lemia: bendroji organizacijos strategija bei resursai, vartotojai, konkurentai ir esanti marketingo situacija. Jungtinio marketingo strategijai, šiame marketingo strategijos formavimo modelyje, be minėtų kitų autorių funkcinės veiklos strategijų, priskiriama tarptautinio marketingo funkcinė strategija.

Apibendrinant mokslininkų pateiktus marketingo strategijos formavimo modelius, galima teigti, kad kiekvieno autoriaus schemas skirtingos. Tačiau iš visų schemų galima išskirti bendrus marketingo strategijos planavimo etapus:

1. Sugebėjimų, pavojų ir galimybių nustatymas;
2. Produktų tikslinių rinkų parinkimas;
3. Strateginių tikslų nustatymas;
4. Strategijų, tikslams pasiekti išskyrimas.

Mokslininkai, pažymi, jog yra svarbu atskleisti marketingo strategijos formulavimo nuoseklumą. Marketingo strategija pradedama rengti etapais, prieš tai išanalizavus įmonės galimybes. Nustatant įmonės veiklos tikslus ir uždavinius įvertinama prekės geografinė vieta, produkcijos paskirstymo būdai [15, p.224]. Atliekama išorės aplinkos veiksnių bei įmonės vidinė analizė. Apibendrinus etapų duomenis, išaiškėja marketingo strategija, kurią panaudojus bus pasiektas nustatytas tikslas.

Formuojant marketingo strategijas pramonės įmonei, reikia atkreipti dėmesį, jog marketingo strategijos sudaromos konkrečiam tikslui pasiekti, atsižvelgiant į rinkos mobilumą. Kuriamos dinamiškos strategijos, kurių dėka inerciškai reaguojama į besikeičiančias sąlygas, numatomos alternatyvinės, pereinamosios strategijos. Strategiją nulemia ištekliai, numatyti terminai bei vartotojai.

Specifinių tikslų apibrėžimas pasireiškia konkrečių darbų numatymu savo firmai. Tai gali būti konkurentų išstūmimas, kainų mažinimas, konkrečių prekių įdiegimas ir t.t. Veiksmų programos sukūrimo stadijoje yra numatoma, kaip reikia įgyvendinti užsibrėžtus specifinius tikslus, t.y. kaip, kas, kada, kam padedant bus daroma. Rinkos kontroliavimas vyksta per įgyvendinamų taktinių planų sekimą.

Marketingo strategija turi padėti nusakyti konkuravimo rinkas, numatyti konkuravimo priemones ir būdus, nustatyti kada atlikti strateginius veiksmus. Vertinant rinką, priimant sprendimą, kur konkuruoti segmentuojami vartotojai į įvairias grupes, atsižvelgiant į galimybes skirtingai panaudoti pagal jungtinio marketingo elementus bei identifikuojamas tų segmentų svarbumas rinkai.

1.4. Įmonės aplinka ir jos įtaka marketingo strategijos formavimui

Įmonės marketingo strategijos formavimas vyksta tam tikroje aplinkoje, todėl būtina atsižvelgti į ją įtakančias jėgas, t.y. makroaplinką - nekontroliuojami aplinkos veiksniai ir mikroaplinką - visumą išorinių jėgų, kurioms įmonė gali turėti įtakos.

Sėkmingai rinkoje gali veikti tik tas, kas gerai pažįsta jos aplinką ir numato kitimo tendencijas. Tokiu būdu sudaroma prielaida tinkamai reaguoti į tai, kas vyksta aplink įmonę ar organizaciją, parengti ir įgyvendinti numatytus tikslus.

1.4.1. Makroaplinkos analizė

Vadovai gali kontroliuoti ir realizuoti įmonės strategijas, tačiau privalo sekti išorinės aplinkos elementus, kurie veikia nuolatos ir daro įtaką tikslinėms rinkoms. Įmonės, nesekančios išorinės aplinkos, negali įžvalgiai planuoti savo veiklos strategijos. Tačiau smulkių įmonių vadovai dažnai nežino ir net nenujaučia tų jėgų, kurios nulems jų veiklos sąlygas ir rezultatus ateityje. Aplinkos pažinimas padeda įmonėms keisti ne tik dabar naudojamą marketingo veiksmų kompleksą, bet ir išsiaiškinti naujas galimybes.

Vienas iš populiariausių makroaplinkos tyrimo instrumentarijų yra PEST analizė, padedanti įvertinti pagrindinius išorinės aplinkos aspektus.

Politinis - teisinis aspektas daro didžiausią įtaką įmonės aplinkai. Vyriausybės vykdoma politika, Subhash [27, p.100] teigimu, gali lemti netgi ekonominį ir socialinį nestabilumą šalyje. Dėl šios priežasties įmonės privalo įvertinti įstatymų pasikeitimo galimybes - įmonių įstatymus, konkurencijos įstatymus, įdarbinimo, sveikatos apsaugos ir saugumo įstatymus - ypač, kai numatomi įstatymai gali turėti įtakos konkrečios įmonės veiklai.

Įstatymai, teisės aktai, reguliuojantys mokesčius, reglamentuojantys darbo santykius, muitų tarifus, kvotas ir t.t. tiesiogiai ar netiesiogiai reguliuoja atskiras organizacijos veiklos sąlygas. Teisinė situacija gali lemti skverbimosi į užsienio rinkas būdo pasirinkimą valstybiniu tarptautinės ekonominės veiklos reguliavimu. Valstybinis užsienio investicijų reguliavimas gali padaryti neįmanomą arba komplikotą atitinkamų investicinių būdų panaudojimą arba įstatymuose numatytos lengvatos užsienio investuotojams gali prisidėti prie šių būdų pranašumų.

Ekonominis aspektas yra vienas iš svarbiausių. Ekonominė aplinka įmones labiausiai veikia per perkamosios galios svyravimą. Dažniausiai nurodoma, kad ekonominę situaciją įtakoja infliacijos lygis ir kitimas, BVP augimo tendencijos, galimybė imti paskolas ir palūkanų norma, valstybės vykdoma fiskalinė ir monetarinė politika, nedarbo lygis, pokyčiai realiose gyventojų pajamose, išlaidų struktūra, namų ūkio vidutinės pajamos ir kita. Dėl ekonominės aplinkos veiksnių gausybės į juos galima žiūrėti kaip į bendrą ekonominę situaciją šalyje.

Šalies ekonominė situacija skirtingai įtakoja organizacijos veiklą. Ekonominio nuosmukio metais, pablogėja produkcijos realizacijos sąlygos, bet gali atsirasti papildomų galimybių sumažinti gamybos sąnaudas. Ekonominio pakilimo stadijoje gali išryškėti priešingos tendencijos. Organizacijos strateginiai sprendimai negali būti vienodi ekonominio augimo ir nuosmukio metais [33, p.64].

Socialinio ir kultūrinio aspekto veiksnių kitimas gali labai įtakoti organizacijos produktų paklausą, pakeisti organizacijos strateginius sprendimus. Šios grupės veiksniai susiję su gyventojų vertybėmis, požiūriais ir demografinėmis charakteristikomis. Gyvenimo stilius, požiūris į gyvenimo kokybę, vartotojų aktyvumas, šveitimo ir išsilavinimo lygis, sveikatos apsauga, taip pat bendrosios demografinio lygio tendencijos ir gyvenimo lygio kitimas daro labai didelę įtaką procesams vykstantiems kiekvienoje organizacijoje.

Technologinis aspektas vaidina svarbų vaidmenį palaikant organizacijos ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Konkrečių įmonių technologijų plėtojimo ir atnaujinimo galimybes garantuoja ir tinkama valstybės technologijų srities politika. Šiuo aspektu analizuojama, koku mastu ir kokiose srityse valstybė remia fundamentinius ir taikomuosius mokslo tyrimus, projektavimo ir konstravimo veiklą, kaip valstybė skatina įmonių dalyvavimą tokių tyrimų finansavime [33, p.66].

1.4.2. Mikroaplinkos analizė

Arčiau ir labiau apčiuopiama nei išorinė aplinka yra verslo šakos aplinka. Kiekviena įmonė turi tirti savo mikroaplinką ir, atsižvelgdama į jos situaciją bei joje vykstančius procesus, priimti ir įgyvendinti valdymo sprendimus.

Tarp įmonės, jos mikroaplinkos bei išorinės aplinkos egzistuoja glaudus ryšys. Kai kurie aplinkos poveikiai veikia įmonę per veiklos sritį, kurioje ji konkuruoja. Ši įtaka, jos dabartinio ir ateities poveikio pobūdis atitinkamai veiklos sričiai yra mikroaplinkos analizės objektas.

Mikroaplinka yra ekonominių vienetų susibūrimas, kurie yra grupuojami analitiniais arba kooperaciniais sumetimais [31, p.95]. Veiklos srities nustatymas turėtų būti paliktas įmonės vadovams, neapribojant institucinėmis klasifikacijomis. Išradingas strategas ieškodamas naujų produktų ar rinkos galimybių ir grėsmių savarankiškai apibrėžia veiklos sritis.

Rinkos patrauklumas, augimo potencialas, galimybė rinkos viduje gauti konkurencinį pranašumą priklauso nuo rinkoje egzistuojančios konkurencinės struktūros ir bendrovės sugebėjimo užimti tinkamą poziciją prieš "penkias konkurencijos jėgas" [20, p.96].

1. Nauji rinkos dalyviai, potencialūs dalyviai ir jų pasirodymo grėsmė.
2. Produktų ar paslaugų pakaitalai.
3. Pirkėjai ir pirkėjų galia.
4. Tiekėjai ir tiekėjų galia.
5. Konkurentai ir tarpbendrovinis konkurencijos tipas.

Individualioje konkurentų analizėje svarbu surinkti ne tik kuo daugiau informacijos apie jį, bet ir numatyti konkurencinės veiklos sritį ir charakterį. Ar konkurentas bus pasyvus ar agresyvus? Ar jo ambicijos organizacijos veiklą lemiančioje srityje yra realios, ar jos pagrindiniai interesai bus koncentruojami kitose veiklos srityse? Ar konkurentas turi pakankamus resursus ir įgūdžius, kad įgyvendinti savo deklaruotus tikslus ar šie tikslai neturi realaus pagrindo?

Kalbant apie platesnę mikroaplinkos analizę, rezultatas turi būti prognozių pavidalu. Tai yra verslo šakos sąlygų įvertinimas turi būti nukreiptas į ateitį, rodyti galimybes ir grėsmes, dėl kurių įmonė gali pasirinkti savo tikslus ir strategijas. Sunkumų sudaro tai, kad nėra vienareikšmiškai nustatytų duomenų šaltinių tikrai išsamiai pramonės šakos analizei.

Aplinkos įvertinimo sąvoka, kaip aplinkos grėsmių ir galimybių paieška, tapo viena iš gerai ir plačiai priimtų sampratų strategijos formavimo procese. Ji remiasi tuo, jog pokyčiai rinkoje ir kituose išoriniuose veiksnuose gali sudaryti arba grėsmes arba galimybes naujos veiklos ar naujų panaudojimo metodų taikyme. Aplinkos įvertinimas gali turėti reikšmingą poveikį organizacijai.

Apibendrinti ir sujungti makroaplinkos ir mikroaplinkos analizės rezultatus leidžia SWOT analizė (SSGG - stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksniai, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksniai, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas [33, p.142].

R. Jucevičius [11, p.231] bendrą SWOT analizės logiką išreiškia tokia nuoseklių veiksmų seka:

1. Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje identifikavimas.
3. Organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas.
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Analizė neapsiriboja situacijos identifikavimu. Sekantis žingsnis - specialių strategijos grupių formulavimas. R. Jucevičius [11, p.233] išskiria keturias strategijų grupes:

- ✓ Galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis organizacijos savybėmis.
- ✓ Sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar transformuoti į naudą.
- ✓ Savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis.
- ✓ Organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.

1.5. Marketingo strategijų analizė

Mokslininkai marketingo strategijas įvardina kaip tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visumą, kurios paskirtis - siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų [19, p.332]. Marketingo strategijos formavimas prasideda nuo pardavimo apimtys ir kt. tiksluose numatytų rodiklių prognozės. Marketingo specialistai [19,32,37] išskiria sekančias bendrąsias marketingo strategijas:

1. bendrosios marketingo strategijos pasirinkimą;
2. atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimą;
3. konkuravimo būdo strategijas.

1.5.1. Bendrosios marketingo strategijos formavimas

Marketingo specialistai [12, 19, 32, 37] pagal pasirinktą tikslinę rinką, skiria tris marketingo strategijas: nediferencijuoto, diferencijuoto ir koncentruoto marketingo. Nediferencijuotas marketingas reiškia, kad įmonė visą rinką laiko vienyte, t.y. iš visų vartotojų įmonė tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Tai paprasta strategija, ir retai kada būna veiksminga. Taip yra dėl to, jog prekių, kurių visiems vienodai reikėtų yra nedaug.

Įmonės dažnai taiko nediferencijuotą marketingą. Tokiu atveju įmonė tikisi visų vartotojų vienodos reakcijos į marketingo veiksmus. Svarbia nediferencijuoto marketingo pasirinkimo priežastimi yra neturėjimas galimybių geriau prisitaikyti prie skirtingų poreikių. Neigiama šios strategijos savybė taip pat susijusi su atskirų rinkos segmentų specifinių poreikių tenkinimu, kuomet esant pakankamai stipriai konkurencijai, universalūs sprendimai atrodo mažiau patrauklūs.

Diferencijuoto marketingo atveju skirtingoms rinkos dalims įmonė siūlo skirtingus dalykus. Skirtingoms rinkos dalims prekė gali būti parduodama skirtingais būdais, nevienodai intensyviai reklamuojama, ar įmonė parduoda prekes, turinčias skirtingus prekes vardus. Smulkių ir vidutinių pramonės įmonių atveju diferencijuoto marketingo taikymas reikštų išlaidų padidėjimą, nustatant atskirus vartotojų segmentus, bei produkto diferencijavimui.

Koncentruotas marketingas mokslininkų priskiriamas mažesniųjų įmonių strategijai. Taip atsitinka dėl smulkių įmonių sugebėjimo išlikti, aptarnaujant palyginti nedidelius rinkos segmentus.

Egzistuoja grupė autorių [9, 11, 13, 19, 26, 31] rinkos segmentavimą priskiriančių bendrosioms marketingo strategijoms. Rinkos segmentavimas - tai toks rinkos tyrimo procesas, kai rinka suskaidoma į atskiras pirkėjų grupes, kurioms reikia skirtingų prekių, skirtingų prekių pateikimo ir rėmimo veiksnių [31, p. 120].

Marketingą analizuojantys mokslininkai skirtingai apibrėžia rinkos segmento sąvoką: tai vartotojų visuma, turinti vienodus esminius požymis [37, p.94]; tai grupė vartotojų, pasižyminti savitais poreikiais, vartojimo elgesiu ir pan., sąlygojanti atitinkamą paklausą [31, p. 120]; tai pagal tam tikrą požymį išskirta rinkos dalis, kuriai priklausančių pirkėjų tikimasi vienodos reakcijos į marketingo veiksmus [32, p.47]. Apibendrinant autorių mintis galima teigti, jog rinkos segmentas - tai pagal tam tikrus požymius išskirta vartotojų dalis, į kurią bus nukreipta tik jiems skirta marketingo strategija.

Segmentavimas yra kūrybinis procesas. Kad segmentavimas būtų teisingas, jis turi atitikti sąlygas [19, 31, 32, 12]:

1. Segmentuoti rinką taip, kad apie išskirtus segmentus būtų galima surinkti informaciją (jei informacija sunkiai prieinama, jos rinkimo išlaidos gali būti labai didelės).

2. Rinkos vartotojų poreikiai turi būti panašūs, o taikiniu pasirinktas segmentas - pakankamai didelis.

3. Segmentas turi turėti galimybę plėstis.

4. Segmentai turi būti pasiekiami, patogūs marketingo veiksnių atžvilgiu: prekių pardavimo, reklamos ir kt. priemonėms.

Rinkos segmentavimo procesas apima etapus, iš kurių svarbiausias yra rinkos segmentų analizė. Segmentuojant rinką reikia smulkiai išanalizuoti tikslinės rinkos pirkėjų poreikius, apspręsti, bus segmentuojama gamybinio pobūdžio rinka, ar vartojimo prekių rinka.

Rinkos segmentavimas nėra savitiksli procesas. Jo paskirtis - suskaidyti rinką į segmentus, iš kurių įmonė galėtų pasirinkti sau rinkos taikinį, geriausiai atitinkantį jos galimybes ir tikslus. Be to, segmentavimas turi būti originalus, atskleidžiantis neužimtą rinkos nišą.

1.5.2. Marketingo komplekso elementų strategijų analizė

Įmonės, dirbančios rinkos sąlygomis, dažnai keičia savo siūlomus produktus. Laiku įvedusi į rinką naują produktą, firma turi galimybę gauti didelį pelną bei užimti didesnę rinkos dalį. Įmonei atlikus veiklos galimybių analizę ir priėmus sprendimą, įvesti į rinką naują produktą, būtina pasirinkti tinkamas marketingo komplekso elementų strategijas.

Marketingo specialistai išskiria prekės įvedimo į rinką bei prekės identifikavimo marketingo strategijas tinkamas naudoti smulkaus ir vidutinio verslo sąlygomis. Prekės marketingo strategijos pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė

Prekės marketingo strategijos

<i>Bendroji strategija</i>	<i>Strategija</i>	<i>Strategijos požymiai</i>	<i>Efektivumą nulemiantys veiksniai</i>
Prekės įvedimo į rinką	Greito nugriebimo	Didelės kainos ir rėmimo išlaidos	Informuoti vartotojai, pasirengę pirkti prekę už didesnę kainą; palankumo įgijimas konkrečiai prekei
	Lėto nugriebimo	Didelė kaina, bet mažos rėmimo išlaidos	Efektyvi, kai vartotojai informuoti apie prekę, jų nebaugina kaina; ribotas rinkos dydis; konkurencijos beveik nėra
	Greito įsiskverbimo	Maža kaina, bet didelės rėmimo išlaidos	Efektyvi, kai vartotojai mažai informuoti ir pasirengę pirkti už nedidelę kainą
	Lėto įsiskverbimo	Maža kaina ir rėmimo išlaidos	Vartotojai informuoti apie prekę, rinka talpi

1 lentelės tęsinys

Prekės identifikavimo	Suteikiamas prekės ženklas	Suteikiamas bendrinis ar prekybininko ženklas	Neskiriama daug lėšų rėmimui, nes prekę reklamuoja prekybininko vardas; maža kaina
	Grupinis prekės ženklas	Vienas prekės ženklas suteiktas prekių linijai ar net visoms gaminamoms prekėms	Pripažintas prekės ženklas lengvai atpažįstamas vartotojų; naujai prekei panaudota ankstesnių prekių sukurta reputacija
	Individualus prekės ženklas	Ženklas suteikiamas konkrečiai prekei	Prekė, nesiejama su kt.prekėm ar įmone, todėl ją gali įsigyti gamintojo skeptikai
	Dvigubas prekės ženklas	Pirmas ženklas su įmonės pavadinimu sutampantis grupinis, antras- individualus prekės ženklas	Sujungia grupinio ir individualaus ženklo privalumus

Informacijos šaltinis: Virvilaitė R. Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.-p.64

Priklausomai nuo įmonės siekiamų tikslų ir turimų išteklių yra pasirenkama prekės strategija. Smulkioms įmonėms, gaminančioms baldus, palankiausia pasirinkti strategiją, gaminiamas suteikiant prekybininko ženklą prekėms. Ši strategija nereikalauja didelių rėmimo išlaidų, nes prekybininkas savo vardu laiduoja, jog parduota prekė atitinka jo parduotuvių lygį. Nebūtinai prekių partija būna pagaminta tik vienam prekybininkui, kitur ji parduodama su kitais ženklais ir vardais.

Įmonė, dirbanti rinkos sąlygomis, turi kurti ir gaminti naujus produktus. Kad šis procesas vyktų sklandžiai, įmonė turi remtis naujų produktų kūrimo strategija. Įmonė, priimdama sprendimą dėl būtinumo kurti naujus produktus, pirmiausia turi išanalizuoti savo galimybes, t.y. nustatyti, kokius produktus jai naudingiausia gaminti.

Nustatant kainas, įmonė turėtų įvertinti bendrą rinkos situaciją ir veiksnius, darančius įtaką kainos nustatymui. Tai įvertinus, formuojama kainodaros strategija. Šis procesas pavaizduotas 8 paveiksle.



8 pav. Kainodaros formulavimo proceso turinys

Informacijos šaltinis: Bakanauskas A. Kainodaros strategijos formavimo procesas//Ekonomika. Vadyba'96.Kaunas.

Technologija, 1996.

Duomenų rinkimo stadijoje sprendimo veiksniais yra gamintojo kaštai, vartotojai ir konkurentai. Strateginė analizė formuojant įmonės kainodaros strategiją yra atliekama per finansinę, rinkos segmentų ir konkurencijos analizę. Finansinės analizės fazės galutinis rezultatas yra suformuluota kainos-vertės strategija, kuri optimaliai subalansuoja vidinius ir išorinius veiksnius [2, p.30]. Pagrindines kainų strategijos grupes atspindi 2 lentelė.

2 lentelė

Kainos strategijų charakteristikos

<i>Strategijų grupė</i>	<i>Strategija</i>	<i>Požymiai</i>	<i>Prielaidos</i>
Pionierės	Nugriebimo	1.Maksimaliai didelė kaina 2.Tikslas-greitai gauti pelną.	1.Prekės naujumas 2.Nėra tiesioginių konkurentų 3.Yra augimo perspektyva 4.Pakankama patentinė apsauga
	Ką išters rinka	1.Maksimaliai didelė kaina su apribojimu, kad neribotų pardavimų apimties	1.Kaip nugriebimo strategijoje 2.Naudojama sustiprėjus konkurencijai
	Skverbimosi	1.Pradžioje nustatoma maža kaina	1.Pelnas gaunamas dėl masto ekonomijos 2.Kainai jautrūs vartotojai. 3.Didelis rinkos imlumas 4.Ilgas produkto gyvavimo ciklas 5.Konkurencija
	Produkto gyvavimo ciklo	Nugriebimo ir skverbimosi strategijų derinimas	Kainų charakteristika priklausanti nuo produkto gyvavimo ciklo fazės
Standartinės	Aukštos kokybės prekės įvaizdžio	1.Nustatoma padidinta kaina 2.Tikslas-dirbti "brangiuose" segmentuose, gauti pastovius pelnus	1.Pajamingi rinkos segmentai 2.Santykiškai stabili rinka 3.Didelės reklamos išlaidos
	Tikslinės rinkos dalies	1.Mažos kainos 2.Tikslas-rinkos dalies didinimas	1.Siaurinamas asortimentas 2.Gaminami standartiniai gaminiai 3.Mažiau išteklių naudojančių technologijų taikymas
	Tikslinės pardavimo apimties	Kaip ir tikslinės rinkos dalies	1.Mažinamas produkto modifikacijų skaičius 2.Mažas tiekėjų tinklas 3.Pastovių išlaidų ekonomijos režimas
Adaptacinės	Kaina pagal vartotojų įvertinimą	Nustatant kainą naudojamosi pirkėjų ekspertiniu požiūriu	Geras komunikacinis procesas su vartotoju
	Orientuota į konkurentus	Orientuota į konkurentus	1.Mažiau diferencijuota prekė 2.Didelio imlumo rinka 3.Pakankami gamybiniai pajėgumai
	Bandymų ir klaidų	Bandymu ir klaidų keliu	1.Informacijos apie vartotojo reakciją į kainą kaupimas ir apdorojimas

Priklausomai nuo įmonės tikslų, pasirenkama, kokios strategijų grupės strategijomis bus pasinaudota. Įmonė, siekdama greitai gauti pelną, pasinaudos pionierės strategijos grupės viena

iš strategijų: nugriebimo, "ką išters rinka", skverbimosi ar produkto gyvavimo ciklo. Norėdamos užsitikrinti pastovų pelną, įmonės naudos vieną ar kelias standartinės strategijos grupės strategijas: aukštos kokybės prekės įvaizdžio, tikslinės rinkos dalies, tikslinės pardavimo apimties ar kaina pagal vartotojų įvertinimą. Adaptacinės strategijos grupės strategijos bus naudojamos bendrovių, siekiančių sumažinti kainų skaičiavimo išlaidas, išsilaikyti rinkoje ar tiesiog eksperimentuojant kainomis.

Smulkų ir vidutinį verslą atstovaujančių įmonių galutinį kainodaros strategijos pasirinkimą įtakoja sekantys veiksniai:

1. prekės parametrai;
2. rinkos parametrai;
3. įmonės tikslai ir esama padėtis [6, p.165].

Be išvardintų kainą nulemiančių veiksnių bei prielaidų, kainai įtaką daro konkurentų kaina. Jei firmos prekių kokybė artima pagrindinio konkurento kokybei, tai įmonė nustatys kainą, artimą konkurento. Priešingu atveju ji gali prarasti dalį pardavimo pajamų. Tik geresnės kokybės atveju patartina prašyti aukštesnės kainos [39, p.94-140].

Kaina yra vienas iš svarbiausių rodiklių, ji garantuoja pelną. Įmonės sprendimus, nustatant kainą, lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių. Įvertinus šiuos veiksnius, įmonė turi pasirinkti vieną iš galimų kainų nustatymo metodų. Kaštais pagrįstas kainų nustatymo metodas yra pats paprasčiausias. Vis daugiau įmonių kainas nustato, remiantis vartotojų suvokiama verte, o ne gamintojo kaina. Įmonės, naudojančios konkurencija pagrįstą kainų nustatymo metodą, mažiau dėmesio kreipia į prekės kaštus ar jos paklausą, o prekių kainą grindžia konkurentų prekių kainomis.

Nemažiau svarbios įmonei yra naudojamos paskirstymo strategijos. Marketingo problemas nagrinėjantys autoriai išskiria tris paskirstymo strategijas. Pagrindiniai šių strategijų požymiai išskirti 3 lentelėje.

3 lentelė

Pagrindiniai paskirstymo strategijų požymiai

<i>Strategija</i>	<i>Požymis</i>	<i>Teigiamos savybės</i>	<i>Neigiamos savybės</i>
Intensyvi	Maksimaliai didelis prekybos tarpininkų skaičius	Prekės plačiai paskirstytos	Tarpininkai apie prekę informuoti minimaliai
Atrankinė	Apribotas prekybos tarpininkų skaičius pagal atitinkamus kokybinius kriterijus	1."Stambesni" pirkėjai 2.Geras paskirstymo kanalo apžvalgumas, kontrolės galimybe 3.Didesnis prekybos tarpininkų suinteresuotumas	1.Apyvartos praradimas 2.Rizika, kad iš paskirstymo kanalo pasitrauks svarbus pirkėjas

3 Lentelės tęsinys

Išskirtinė	Tik vienas pardavėjas	1.Sumazėja prekybos tarpininkų konkurencija 2.Padidėja marketingo veikslių efektyvumas 3.Glaudesni ryšiai tarp gamintojo ir prekybos tarpininko	1.Priklausomybė nuo prekybos įmonių sugebėjimų 2.Mažas prekės paskleidimas didina jos įsigijimo sąnaudas
-------------------	-----------------------	---	---

Įmonė, norėdama plačiai paskirstyti gaminamas prekes, pasirenks intensyvią prekių paskirstymo strategiją. Atrankinė paskirstymo strategija tiks įmonėms, atrenkant tarpininkus pagal tam tikrus kokybinius kriterijus. Naudojant išskirtinę paskirstymo strategiją, padidėja marketingo veikslių efektyvumas, užsimezga glaudesni ryšiai tarp gamintojo ir prekybos tarpininko.

Pasirinkta pardavimo strategija priklauso nuo produkto ir rinkos naujumo laipsnio, numatoma ne viena, o keletas galimų alternatyvių strategijų. Priklausomai nuo pasirinktų paskirstymo strategijų įmonė skirtingose rinkose nustato nevienodą to paties produkto kainą. Paskirstymo strategijos pasirinkimą gali įtakoti ir anksčiau pasirinkta rėmimo strategija.

Rėmimas - tai į vartotoją nukreipti informavimo ir įtikinėjimo veiksniai, turintys įtakos vartotojų sprendimams [35, p.231]. Egzistuoja dvi tipiškos rėmimo strategijos:

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

✓ Traukimo rėmimo strategijoje pastangos ir veiksmai yra nukreipti į galutinį rinkos vartotoją, kad sužadintų prekės poreikio grįžtamąjį ryšį [37, p.54]. Pasirenkant rėmimo strategiją, patartina įvertinti šių strategijų teikiamus privalumus ir turimus trūkumus. Rėmimo strategijų palyginamoji analizė pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė

Rėmimo strategijų palyginamoji analizė

<i>Strategija</i>	<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
STŪMIMO	1.rėmimo veiksniai mažesnio masto, pigesni 2.Efektyvi net trumpalaikė nuolaida 3.Nereikalaujama daug pradinių investicijų	1.Orientuota paveikti tik artimiausią paskirstymo grandį 2.Pasyvesnė nei traukimo
TRAUKIMO	1.Nauda gaunama per trumpesnį laiko tarpą 2.Aktyvesnė nei stūmimo strategija	1.Atsiperka per ilgesnį laiką 2.reikalingos didelės investicijos

Abi rėmimo strategijas galima derinti, stūmimo ir traukimo veiksmus atlikti drauge. Tai gali sukelti greitai pastebimų pardavimo apimtys pokyčių, tačiau tai gali būti neefektyvu dėl dvigubų kaštų.

Smulkioms ir vidutinėms įmonėms, galinčioms nedaug lėšų skirti rėmimui, patrauklesnė yra stūmimo strategija. Apskritai rėmimo strategijas veikia naujos gyvenimo realijos.

Pasirinkti kažkuria iš marketingo komplekso strategijų yra gana sudėtinga, todėl įmonės marketingo veikloje dažnai taiko strategijų derinį. Strategijas derinant tarpusavyje, pasirenkamos ne tik kelios vienos strategijų grupės strategijos, bet kartu derinamos kelios strategijų grupės tarpusavyje. Tokiu būdu įmonės pasirenka labiausiai tinkančias strategijas konkrečiu atveju.

1.5.3. Konkuravimo būdų strategijos formavimas

Dėl savo daugialypiškumo, konkuravimo strategijos ne visada būna įvardintos atskirai. Daugialypiškumas pasireiškia tuo, jog bet kuri marketingo strategija aprėpia konkuravimo klausimus: vartotojų poreikių tenkinimą, atskiros funkcinės marketingo srities strategiją, pozicionavimą kaip kovos su konkurentais dalį.

P.Kotler siūlo įmonės konkurentus skirstyti pagal užimamą rinkos dalį į lyderius, persekiotojus, sekėjus ir nišų užpildytojus [13, p.231]. Lyderių ir persekiotojų strategijos smulkios ir vidutinės įmonės yra neaktualios dėl mažos užimamos rinkos dalies.

Sekėjai kopijuoja lyderio prekes ar marketingo veiksmus. Jie nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jau išbandytais veiksmais rinkoje. Todėl ši strategija yra pasyvi ir priklauso nuo lyderio veiksmų. Iš įmonių sekėjų smulkios įmonės dažniausiai būna persekiotojos per atstumą. Tokios įmonės sekėjos siūlo šiek tiek kitokią prekę nei įmonės lyderės.

Smulkios įmonės dažniausiai pasirenka nišas užpildančių strategiją. Smulkios įmonės sugeba prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių. Pardavimo apimtys dėl rinkos tikslinės rinkos mažumo santykinai nedidelės, tačiau įmonės dažnai dirba pelningai [37, p.24]. Nišas užpildančių įmonių veiklos pagrindas yra specializacija. Dažniausiai pasitaikančios veiklos sritys, kurias aptarnauja smulkios ir vidutinės įmonės:

1. Galutinių vartotojų specializacija, kai įmonė specializuojasi aptarnaudama vieną vartotojų grupę.
2. Vertikalaus lygio specializacija, kai įmonė specializuojasi aptarnaudama kokią nors vertikalią prekės gamybos liniją.
3. Prekės specializacija. Įmonė specializuojasi gamindama siauro profilio prekes.
4. Specializacija pagal kainą ir kokybę reiškia, jog įmonė gali specializuotis gaminti tam tikros kokybės prekes.

Prisitaikymo strategija leidžia maksimaliai lanksčiai tenkinti nedidelių rinkų poreikius. Ši strategija vyrauja smulkiame versle, nes nedidelės nespécializuotos įmonės lengvai prisitaiko prie konkrečių vartotojų poreikių. Įmonės, naudojančios prisitaikymo strategiją, pasiruošusios išnaudoti kiekvieną galimybę plečiant verslą. Šioms įmonėms beveik tas pats koku verslu užsiimti, nes nėra stambių gamybinių pajėgumų. Tai suteikia ir pranašumą: įmonėms lengva

išgyventi komercinės veiklos sferos pakeitimus, padidėjęs lankstumas tampa įmonių, naudojančių prisitaikymo strategiją, jėgos šaltiniu konkurencinėje kovoje.

Įmonės, naudojančios prisitaikymo strategiją, dažniausiai tenkina lokalius vartotojų poreikius, kurie yra nedideli pagal apimtį. Iš kitos pusės, nedidelė įmonė gali tokį verslą paversti pelningu, kai vartotojai yra suinteresuoti įmonės išlikimu. Įmonės, naudojančios prisitaikymo strategiją, norėdamos neprarasti savo vartotojų turi atidžiai sekti vartotojų poreikius, o jų išnykimo atveju, mokėti greitai persiorientuoti į kitų poreikių patenkinimą.

Įmonės "prisitaikėlės" konkurencinėje kovoje su galingesniais varžovais, išsirenka vieną iš trijų variantų:

1. Vykdo smulkų verslą.
2. Gamina nesudėtingas detales ar pusfabrikačius, jas tiekia stambioms įmonėms.
3. Kopijuoja prekes ir paslaugas [42, p.241].

Pirmuoju atveju įmonės pasirenka tokią veiklos sferą, kurios optimalus dydis yra nedidelis. Atitinkamos rinkos nišos visada užpildomos smulkiomis įmonėmis. Kol maža įmonė užsiima panašia veikla, ji pranašesnė už kitus įmonių tipus.

Kita smulkios nespecializuotos įmonės atmaina - bendradarbiavimas su stambiomis įmonėmis, gaminant komplektuojančias detales. Tokia įmonė išsiskiria kaip jaunesnis partneris, priimantis siūlomas kainas bei tiekimo sąlygas ir pan. Idealus atvejis smulkiai įmonei stengtis tiekti prekes kelioms stambioms įmonėms, apskaičiavus, kad kiekvienos iš jų įmonės pardavimų dalis nebūtų didesnė nei nustatytas dydis.

Kopijavimo praktika arba prekių imitacijos žinoma kaip falsifikavimas. Daugelyje šakų (tarp jų ir baldų gamybos) patentiniai įstatymai negali realiai apsaugoti dizaino nukopijavimo. Tai suteikia galimybę kopijuoti žinomų įmonių geriausias prekes. Tuo užsiimanti smulki įmonė-medžiotoja gauna didelį konkurencinį pranašumą, lyginant su įmone, kuri įveda prekę į rinką. Imituoti yra pigiau nei kurti pačiam, todėl smulki medžiojimo gamyba yra efektyvesnė už stambią. Užtikrinant kokybę, apytikriai sutampančią su žinomų įmonių originalių prekių kokybe, įmonė "prisitaikėlė" nustato žemesnes kainas ir gauna sąlyginai didesnę pelną [42, p.247].

Kiek kitokį konkurencijos strategijos modelį sukūrė M.Porter [1, p.19-21], kuriuo teigiama, jog strategiją apsprendžia konkurencijos lygis pramonės šakoje. Formuojant įmonės konkurencijos strategiją patartina atsižvelgti į naujų konkurentų įsijungimo į rinką grėsmę, vartotojų bei tiekėjų poveikį pramonei, konkurenciją tarp egzistuojančių įmonių.

Konkurencinės strategijos tikslas - surasti organizacijai rinkoje tokią vietą, kurioje ji galėtų geriausiai gintis nuo minėtų veiksmų. M.Porter'is nurodo strategijas, kurios gali būti sėkmingos konkurencinei kovai šakoje:

1. Kaštų lyderio strategija.

2. Prekės išskyrimo strategija.
3. Koncentruoto dėmesio strategija.

Kaštų lyderio strategija reikalauja suformuoti ir įdiegti strategiją, kuri paskatina efektyvų gamybos priemonių sukūrimą, kaštų mažinimą. Prekės išskyrimo iš visumos strategija teigia, kad įmonės gaminama prekė yra unikali. Ši strategija nėra dažnai naudojama tarp smulkių ar vidutinių įmonių. Koncentruoto dėmesio strategijos atveju dėmesys yra sukonzentruotas į mažą vartotojų grupę ar nedidelę geografinę rinką. Kitais veiklos aspektais ši strategija veikia panašiai kaip kaštų lyderio strategija.

1.6. Marketingo veiklos kontrolė ir vertinimas

Marketingo kontrolės ir vertinimo sistema turi apimti visą marketingo veiklą įmonėje ir būti atliekama pagal tam tikrą tvarką. Pirmame etape įmonė turi surasti kriterijus, pagal kurios bus vertinami marketingo veiklos rezultatai.

Antras etapas - rezultatų prognozavimas, remiantis nustatytais kriterijais. Nustačius marketingo veiklos vertinimo kriterijus, sudaromos rezultatų prognozės pagal prekes. Tokių prognozių išraiška yra pelno (nuostolio) ataskaita. Prognozės nustatomos kaip laukiami rezultatai konkrečių kiekybinių rodiklių išraiška tam tikru laikotarpiu. Lyginant planuotus rezultatus su pasiektais galima vertinti marketingo veiklą, nustatyti būtinas pataisas, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai [25, p.403].

Trečias etapas - formavimas marketingo organizacijos, kuri galėtų sudaryti, įgyvendinti ir kontroliuoti marketingo planus. Vertinimui ir kontrolei yra svarbūs tokie rodikliai, kaip išlaidos, pelnas, žmogiškasis veiksnys. Darbuotojams, dalyvaujantiems planų įgyvendinimo procese, turi būti aiškūs tikslai, kad vykdoma veikla nesukeltų pasipriešinimo darbuotojų tarpe.

Veiklos rezultatų vertinimas reikalauja kontrolės sistemos, kuri leistų sekti išlaidas bei pajamas, nustatytų, ar pasiekti planuoti rezultatai. Kontroliuoti planų vykdymo eigą galima pasirenkant vieną iš šių marketingo veiklos rezultatų kontrolės sistemų:

1. Kontrolė po plano vykdymo vertina marketingo veiklos rezultatus pasibaigus planiniam laikotarpiui.
2. Valdančiosios kontrolės sistema fiksuoja nukrypimus nuo planuotų rodiklių ne planiniam laikotarpiui pasibaigus, bet jo eigoje. Tai leidžia greitai įgyvendinti reikiamus marketingo veiklos koregavimo veiksmus. Valdančiosios kontrolės sistema paprastai įgyvendinama grafiku forma, kurioje fiksuojami planiniai rodikliai ir faktiniai rezultatai.

3. Adaptacinė kontrolė naudojama norint laiku įvertinti besikeičiančias aplinkos sąlygas. Tokia sistema leidžia daryti pakeitimus užsibrėžtuose tiksluose bei veikloje tiems tikslams pasiekti. Sistema numato išorinių aplinkos veiksnių sekimą bei vertinimą.

Marketingo veikla vertinama ir atliekant marketingo auditą. Jis atliekamas strategine ir prekės kryptimis. Strategine kryptimi vertinamas įmonės pajėgumas strategiškai planuoti veiklą, nustatyti, kaip efektyviai įmonė reaguoja į aplinkos pasikeitimus. Prekės marketingo auditas parodo kaip žiūrima į įmonės sugebėjimus išnaudoti savo galimybes sudarant efektyvų marketingo kompleksą.

Paskutiniu vertinimo ir kontrolės etapu atliekami marketingo veiklos koregavimo veiksmai bei priemonių nustatymas.

2. STRATEGINIO MARKETINGO TAIKYMAS UAB "TOŠVA"

2.1. UAB "Tošva: apžvalga

UAB "Tošva", įkurta 1996m. spalio 4d., sėkmingai užsiima gamybine - prekybine veikla. Pagrindinė bendrovės veiklos orientacija, tai - nestandartinių baldų, slankiojančių durų sistemų gamyba, baldinės furnitūros prekyba ir baldinių detalių apdirbimo operacijos. Nors bendrovės specializacija yra pakankamai plati, tačiau joje dirba tik 12 darbuotojų, todėl įmonė priskirtina smulkių įmonių tipui. Per dešimt nepertraukiamo darbo metų buvo įrengtos prekybinės bei administracinės, nupirktos ir įrengtos gamybinės patalpos, įsigyta ir įsisavinta universali AMDP apdirbimo technika, buvo sukurtos papildomos darbo vietos.

UAB "Tošva" savo veiklą pradėjo kaip AMDP importuotoja iš Latvijos, tačiau labai greitai savo veiklą papildė baldinės furnitūros prekyba. Nuo 1997m. bendrovė užsiima ir baldų iš apdailintos medžio drožlių plokštės (AMDP) gamyba, tačiau orientuojasi į nestandartinių karkasinių baldų, skirtų biurams, parduotuvėms, kavinėms, buitinėms patalpoms projektavimą, gamybą ir montavimą. 1999m. išplėtus gamybinę bazę buvo pradėtos teikti ir plokštės apdirbimo paslaugos privatiems bei verslo klientams. Nuo 2004m. bendrovės prekių/paslaugų asortimentą papildė slankiojančių durų sistemų gamyba.

Prekybinės ir administracinės patalpos yra įsikūrusios Gegužių 49, Šiauliuose. Patalpų vieta buvo parinkta taip, kad klientams ir verslo partneriams iš kitų miestų nereikėtų ilgai klaidžioti po miestą, be to čia yra patogus privažiavimas. Prekybinėse patalpose yra platus asortimentas visų pagrindinių medžiagų, reikalingų baldų gamybai, todėl pagrindiniai parduotuvės klientai yra smulkieji baldų gamintojai. Taip pat šiose patalpose priiminėjami baldų gamybos, detalių apdirbimo bei baldinės furnitūros užsakymai.

Įmonės gaminama produkcijos asortimentas labai platus, nes UAB "Tošva" specializuojasi nestandartinių karkasinių baldų iš AMDP gamyboje. Gaminių asortimentas, priklausomai nuo užsakovo pageidavimų gali būti pats įvairiausias.

UAB "Tošva" gamyboje naudojami žinomiausių Vokietijos, Japonijos, Italijos medienos apdirbimo įrangos gamintojų "Altendorf", "Holz Herr", "Makita", "Vitap" įrengimai. Baldinių detalių apdirbimui naudojamos formatinio pjaustymo staklės, daugiavelenės gręžimo staklės, PVC juostos kljavimo staklės, frezavimo, šlifavimo staklės bei rankinio apdirbimo įrengimai. Kuriant bendrovės technologinę bazę buvo atsižvelgta į gamintojų patikimumą. Tik su kokybiška įranga galima gaminti tikslias detales, o detalių tikslumas gaminant nestandartinius baldus yra būtina sąlyga. Daugiafunkcionalios staklės įgalina efektingai išnaudoti turimus technologinius resursus vienetinių detalių gamybai.

Nors UAB "Tošva" yra palyginti jauna firma, tačiau ji jau žinoma ne vien gamintojų tarpe. Deja Šiaulių apskrityje yra labai daug smulkių baldų gamintojų, kurie taip pat specializuojasi į nestandartinių baldų gamybą, bet į juos negalima žiūrėti vien kaip į konkurentus, nes dalis jų, neturėdama technologinės bazės, tampa bendrovės klientais. Žinoma, bendrovė negali lygintis su tokiais baldų gamintojais kaip "SBA Baldai", "Narbutas & Co", "Vokė III" ir kt., tačiau vietinėje rinkoje, smulkiųjų įmonių tarpe ji užima gana aukštas pozicijas. Plačiau apie įmones konkurentus bus kalbama konkurentų analizės skyriuje.

Pagrindinė rinka, kurioje įmonė prekiauja savo produkcija, yra vietinė rinka, Šiaulių apskrities rinka. Išvežioti baldus toliau neapsimoka dėl pridėtinių kaštų transportui. Bendrovė tiesiogiai savo gaminių neeksportuoja, tačiau dirba su užsakovais, kurių produkcija kartu su bendrovės gaminiais realizuojama užsienio rinkose.

Pats marketingas, jo strategijos kūrimas yra naujovė šioje firmoje, taigi yra mažai praktikos šioje srityje. Marketingo strategija buvo kuriama spontaniškai, nes detaliam rinkos bei produkto analizei nebuvo skirta pakankamai laiko. Pagrindinis tikslas buvo nenutraukti gamybos, kuo daugiau parduoti, išlaikyti gamybinį potencialą ir darbo vietas. Ir tik šiek tiek stabilizavusis situacijai, suradus naujas produkcijos realizavimo galimybes, imta siekti tolimesnių tikslų - t.y. unifikuoti gaminamą produkciją, plėsti teikiamų paslaugų asortimentą, mažinti kaštus bei pateikti užsakovui aukštesnės kokybės produkciją. Atskiro marketingo skyriaus firmoje nėra. Marketinginę veiklą atlieka direktorius.

Iki šiol marketingo veikla neturėjo prioriteto įmonėje. Viena iš problemų, kurią reikėtų spręsti - sukurti naują marketingo strategiją, kuri leistų pateikti įmonę geriau negu artimiausi konkurentai ir sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius, pilnai panaudoti esamas galimybes.

Taigi, galinant platų produkcijos asortimentą, turint didelius gamybinius pajėgumus, stiprius konkurentus bei funkcionuojant esant nestabiliai ekonominei situacijai, marketingo strategijos kūrimas yra būtinybė.

2.2. UAB "Tošva" ūkinės - finansinės veiklos rezultatų analizė

Kalbant apie UAB "Tošva" finansinius veiklos rezultatus, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad bendrovė užsiima ne vien gamybine, bet ir prekybine veikla. Tačiau bendrovė yra smulki ir jos veiklos rezultatus tiesiogiai įtakoja pagrindinės darbinės medžiagos - AMDP, gamintojų vykdoma pardavimo politika. Bendrovės ūkinės - finansinės veiklos rezultatai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

UAB "Tošva" ūkinės - finansinės veiklos rezultatai¹

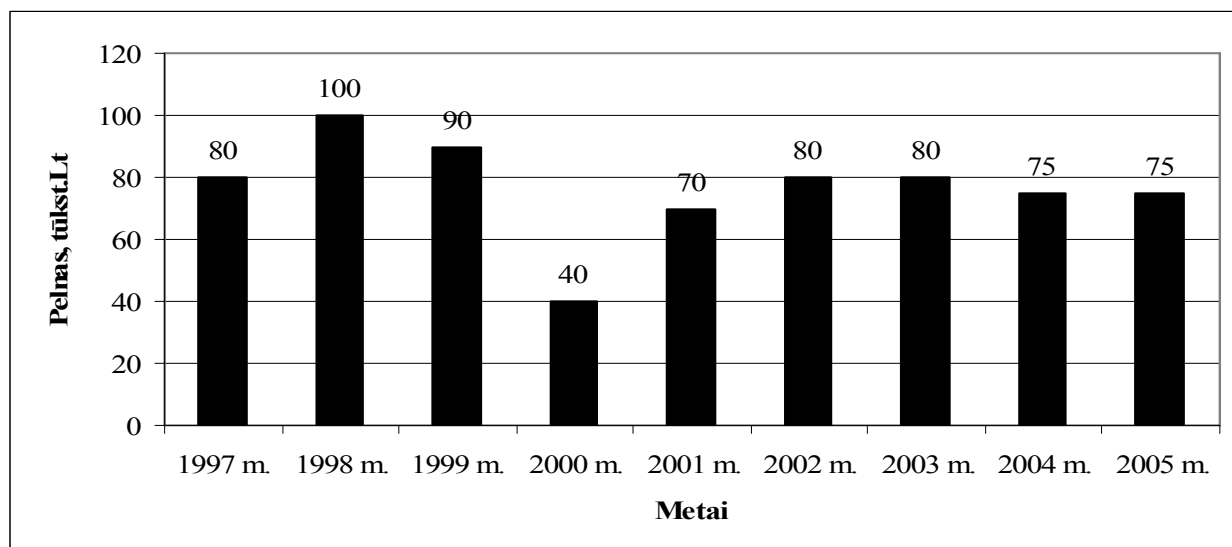
	1997 m.	1998 m.	1999 m.	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Apyvarta, tūkst.Lt	900	750	600	620	650	680	700	745	780
Prekyba, tūkst.Lt	750	570	380	310	320	260	220	200	200
Gamyba, tūkst.Lt	150	180	220	310	330	420	480	545	580
Baldų gamyba	150	180	210	270	250	300	350	370	375
AMDP apdirbimo paslaugos	-	-	10	40	80	120	130	145	150
Slankiojančių durų gamyba	-	-	-	-	-	-	-	30	55
Išlaidos, tūkst.Lt	820	650	510	580	580	600	620	670	705
Pelnas, tūkst.Lt	80	100	90	40	70	80	80	75	75
Įsigyta ilgalaikio turto, tūkst.Lt	30	60	130	40	40	90	20	30	50

Galima išskirti keturias veiklos sritis, į kurias orientuojasi UAB "Tošva":

- ✓ Prekyba baldine furnitūra, baldinėmis medžiagomis - tai pamatinė veiklos sritis;
- ✓ Nestandartinių baldų gamyba - pagrindinė bendrovės veiklos sritis;
- ✓ AMDP apdirbimo paslaugos - pradėtos teikti sukūrus technologinę bazę (1999m.);
- ✓ Slankiojančių durų gamyba - jauniausia bendrovės veiklos sritis, pradėta vykdyti 2004m..

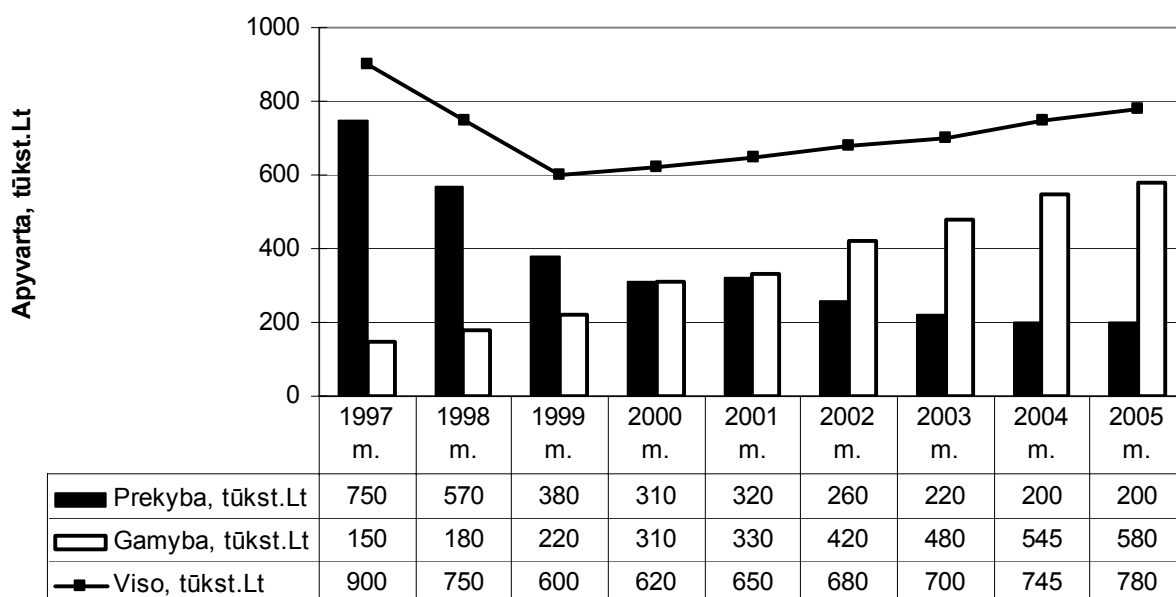
UAB "Tošva" įsteigimą 1997m. sąlygojo AMDP stygius Žemaitijos regiono rinkoje. Bendrovės pradinė veikla - AMDP importas iš Latvijos ir realizacija dideliais kiekiais Tauragės, Šilalės rajonuose. Labai greitai veikla buvo praplėsta baldinės furnitūros prekyba bei nestandartinių baldų gamyba. Tam buvo įsigytos administracinės-prekybinės patalpos Šiauliuose. Šių patalpų rūsyje buvo įkurta pradinė gamybinė bazė, kurioje dirbo du staliai. Vertinant bendrovės veiklą 1997m. matome, kad pirmais darbo metais gamybos apimtys buvo labai mažos, pagaminta produkcija tesudarė vos 16proc. visos bendrovės apyvartos. Didžiuliai importuojamos AMDP kiekiai sąlygojo ne tik UAB "Tošva" rekordines 750.000 Lt/met. pardavimų apimtis, bet ir solidų tokio lygio bendrovei 80.000 Lt/met. pelną. Bendrovės pelno kitimas pavaizduotas 9 paveiksle.

¹ Siekiant užtikrinti bendrovės duomenų konfidencialumą, originalūs duomenys pakeisti koeficiento dydžiu ir suapvalinti.



9 pav. UAB "Tošva" pelnas nuo 1997 - 2005m.

1998m. AB "Bolderaja" didinant AMDP kainą, dalis Žemaitijos regiono gamintojų atsisakė latviškos plokštės, gamybai pasirinkdami pigesnę AB "Kronopol" (Lenkija) plokštę. Tai sąlygojo bendrovės pardavimų apimties sumažėjimą net 24proc.. Atsisakius perkamų sandėliavimo bei dalies plokštės apdirbimo paslaugų, ženkliai sumažėjo sąnaudos. Tai tapo įmanoma 1998m. įsigijus gamybines patalpas. Gamybos pajėgumų didėjimas bei teigiamą poveikį atnešusi investicija leido bendrovės pelną padidinti 12,5proc.. Dėl nekonkurencingos AMDP kainos bendrovės pardavimai 1999m. sumažėjo beveik dvigubai, lyginant su 1997m. duomenimis. UAB "Tošva" pardavimų ir gamybos apimčių kitimas pavaizduotas 10 paveiksle.



10 pav. UAB "Tošva" pardavimų apimtys 1997 - 2005m.

Nuolat mažėjančią prekybos naudą kompensuoja augančios gamybos apimtys, kurios iki 2006m. išaugo 3,8 karto. Nors nestandartinių baldų gamyba nuolatos augo, tačiau tokius rezultatus pavyko pasiekti bendrovės veiklą papildant AMDP apdirbimo paslaugomis (nuo 1999m.) bei slankiojančių durų gamyba (nuo 2004m.). Bendrovės prekybos apimtys per devynerius analizuojamus metus sumažėjo daugiau nei 75proc., tačiau apyvarta nuo 1999m. nuolatos augo ir 2005m. pasiekė 780.000 Lt/met.

UAB "Tošva" lūžio tašką, kuomet bendrovė persiorientavo nuo prekybinės-gamybinės į gamybinę-prekybinę įmonę galima laikyti 1999m. Kritiškai mažėjant AMDP didmeninei prekybai, bendrovė sugebėjo dirbti pelningai. Didelį pelną sąlygojo labai pelningi, tačiau labai aukšto sudėtingumo, bendrovės UAB "Televizinė technika" ir UAB "Televizinės ryšio sistemos", užsakymai. Šios bendrovės iki šiol yra vienos iš pagrindinių UAB "Tošva" užsakovų. Investicijos į modernią ir universalią gamybinę technologiją leido bendrovei 20proc. sumažinti išlaidas gamybos sąnaudoms bei atlikti sudėtingus televizijų valdymo pultų užsakymus. Kuriant technologinę bazę 1999m. pabaigoje buvo įsigytos formatinio pjaustymo staklės, 2000m. - radiusinių ir tiesialinijinių detalių kantų apdailos PVC juosta staklės, 2001 m. - daugiavelenės vertikalaus ir horizontalaus gręžimo staklės.

Lygiagrečiai technologinės bazės kūrimui buvo vykdoma gamybinių patalpų rekonstrukcija. Nors pastatas buvo rekonstruojamas dalimis kiekvienais metais, tačiau didžiausių investicijų sulaukė 2002m., kuomet buvo pakeisti visi 1-2aukšto langai į plastikinius. Tai leido mažinti išlaidas pastato apšildymui, gerinti darbuotojų darbo sąlygas. Investicijos į gamybinės bazės sukūrimą, naujų technologijų įsigijimą ir įsisavinimą, darbo sąlygų gerinimą visuomet buvo ir bus prioritetingos sritys bendrovėje.

Bendrovė neturi ilgalaikių finansinių įsipareigojimų, todėl palūkanų norma nedaro įtakos bendrovės veiklai. Įmonės savininkas laikosi politikos, kad visos investicijos turi būti daromos tik iš savų lėšų. Tokia politika leistų bendrovei, net trumpą laikotarpį dirbti nuotolingai. Įsiskolinimų bankams ar tiekėjams nebuvimas leidžia bendrovei visą gaunamą pelną panaudoti savo reikmėms, tačiau skolinto kapitalo nebuvimas mažina bendrovės galimybes plėstis.

Analizuojant bendrovės gaunamą pelną matome, kad 2000m. gaunamas pelnas sumažėjo 55proc. lyginant su 1999m. rezultatu. Daugiausiai tai sąlygojo smarkus AMDP apyvartos sumažėjimas. Vystantis gamybinei bendrovės sričiai pelnas palaipsniui augo visame 2000-2003m. laikotarpyje, tačiau 2004m. pradėjo mažėti. UAB "Tošva" veikla išskaidyta į keletą sričių, todėl prognozuoti bendrovės veiklos perspektyvas vertinant vien pardavimus arba gamybos apimtis negalima. Tiesinės regresijos metodu atlikus bendrovės pelno prognozavimą išsiaiškinta, kad 2006-2008m. bendrovės pelnas stabilizuosis. Įvertinant gerėjančią ekonominę

situaciją Lietuvoje, darbuotojų atlyginimų augimą, tokia bendrovės pelno prognozė verčia ieškoti priemonių, galinčių pakeisti padėti. Metodika ir skaičiavimai pateikti 1 priede.

Analizuojant bendrovės ūkinės - finansinės veiklos rezultatus per 1997 - 2006m. laikotarpį, galima išskirti tokius apibendrinimus:

- ✓ Bendrovės prekybos apimtys tiesiogiai priklauso nuo AMDP gamintojo kainų;
- ✓ Bendroji prekių ir gamybos apyvarta per paskutiniuosius septynis metus nuolat augo;
- ✓ Nuo bendrovės įkūrimo prekybos apimtys mažėjo, o gamybos - didėjo;
- ✓ Prognozuojamas pelno stabilizavimasis;
- ✓ Dabartinė bendrovės situacija reikalauja ieškoti efektyvių priemonių, kad užtikrinti bendrovės tolimesnį egzistavimą.

2.3. UAB "Tošva" makroaplinkos analizė

Lietuvos baldų pramonė dabar yra viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir neabejotinai perspektyvių Lietuvos pramonės šakų. Taip galima teigti, matant šios pramonės pastarųjų metų veiklos rezultatus. Auga įmonių ir dirbančiųjų skaičius, didėja gaminamos ir eksportuojamos produkcijos kiekis [43]. Apie tris ketvirtadalius savo produkcijos medienos ir baldų pramonė parduoda už Lietuvos ribų. Šios pramonės šakos geras konkurencines pozicijas rodo ir tai, eksporto/importo santykis pastoviai auga.

L.Andrikiene's nuomone [43], Lietuvoje susiduriama su viena iš potencialių medienos gaminių ir baldų pramonės rizikų - pernelyg vienpusiškais pardavimais. Didžiosios įmonės daugiau kaip pusę savo produkcijos parduoda vienam pirkėjui - IKEA. Bendradarbiavimas su IKEA suteikė įmonėms galimybę labai padidinti gamybos apimtis, investuoti į technologijas, tačiau, įvykus net nedideliame paklausos šokui arba padidėjus gamybos faktorių kaštams Lietuvoje, gali kilti pavojus, kad dideli užsakymai bus perkeliama pigesniems gamintojams Rytuose.

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

Politinės ir teisinės aplinkos aspekto veiksniai - tai Lietuvos Respublikos įstatymai, vykdoma muitų politika, taisyklės, reglamentuojančios eksportą ir importą, darbdavio ir darbuotojo santykius reguliuojantys įstatai ir kt. Verta pažymėti, kad Lietuvos baldų rinką, politinė ir teisinė aplinka dažniausiai reguliuoja per baldų kainą.

Šiuo metu, vietinė baldų rinka yra tik dalinai apsaugota importo muitais. Lietuvai įstojus į ES, visi importo muitai iš ES šalių buvo panaikinti. Baldams, turintiems prekės kilmės sertifikatą, taikomi lengvatiniai importo muitai. Kitais atvejais importuojamiems baldams taikomi 25-30 proc. muitai.

Didžioji dalis Lietuvoje pagaminamų baldų eksportuojama į ES, Skandinavijos šalis. Todėl gaminama produkcija turi atitikti kitose šalyse galiojančius reikalavimus baldams. Tai verčia baldų gamintojus naudoti brangesnes medžiagas. Gaminio savikainos padidėjimas mažina gaunamą pelną.

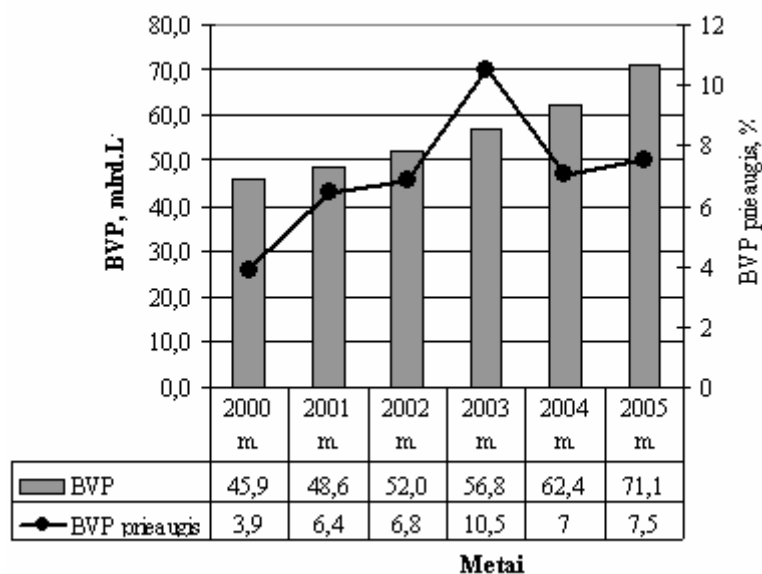
Teisinio reguliavimo trūkumus lengva pastebėti vertinant šešėlinės ekonomikos mastus. Statistikos departamento duomenimis, baldų pramonėje nuslepama 15,4 proc. uždirbamų pajamų. Tokio masto šešėlinis verslas daro neigiamą įtaką ne tik šalies įvaizdžiui, bet ir ekonomikai. Nuo nelegaliai gaunamų pajamų nemokami mokesčiai į biudžetą, šioje sferoje dirbantys darbuotojai socialiai nepasaugoti, nuo jų pajamų dalies nemokami socialinio draudimo mokesčiai. Šešėlinė ekonomika iškreipia rinką ir joje, nebesugebėdami konkuruoti, žlunga legaliai dirbantys verslininkai.

"Siekiant sumažinti šešėlinio verslo mastus būtina nuosekli ir stabili valstybės veikla diegiant priemones, kurių dėka kuriama palanki legaliam verslui aplinka – t.y. verslo skatinimas sukuriant palankią verslui mokesčių sistemą, remiant legalųjį verslą", teigė Statistikos departamento generalinis direktorius Algirdas Šemeta.

Politiniai veiksniai, dažniausiai ne tiesiogiai įtakoja baldų rinkos paklausą, o pasireiškia per vartotojų disponuojamų pajamų sumažėjimą.

Ekonominės aplinkos aspektu nusakomi veiksniai šalies žmonių perkamąją galia, nedarbo lygiu, infliacijos lygiu bei kitais ekonominiais rodikliais.

Bendrojo vidaus produkto (BVP) didėjimas per pastaruosius šešerius metus pasiekė išpūdingus augimo rezultatus. Statistikos departamento duomenimis, 2003m. BVP išaugo 10 proc., tačiau prognozuojama, kad 2005m. BVP prieaugis gali siekti 7,5 proc. Bendrojo vidaus produkto kitimas pavaizduotas 11 paveiksle.

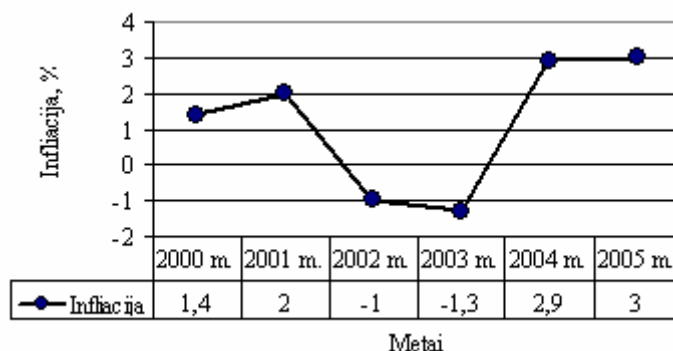


11 pav. Bendrojo vidaus produkto kitimas 2000 - 2005m.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Per nagrinėjamus šešerius metus bendras šalies vidaus produktas padidėjo beveik 55 proc., o BVP tenkantis vienam šalies gyventojui, Statistikos departamento duomenimis, padidėjo net 59 proc. Spartų BVP augimą įtakoją didėjančios eksporto apimtys, įmonių darbo efektyvumo didėjimas, stipri vidaus paklausa, vartojimo išlaidų augimas, naujų technologijų diegimas. Prognozuojamas BVP augimas turėtų įtakoti vidaus paklausos, o tuo pačiu ir paklausos baldams, didėjimą. Žinoma, BVP nėra vienintelis rodiklis, nuo kurio priklauso ekonominė situacija Lietuvoje.

Per pastaruosius šešerius metus infliacijos kitimo tendencijos pavaizduotos 12 paveiksle.



12 pav. Infliacijos kitimas Lietuvoje 2000 - 2005m.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Nagrinėjamoju laikotarpiu infliacijos lygis Lietuvoje smarkiai svyravo. 2003m. bendram vidaus produktui išaugus 10 proc., buvo užfiksuota 1,3 proc. valiutos defliacija. Tačiau 2004 - 2005m. infliacijos lygiui išaugus iki 3 proc. optimizmas, vertinant baldų paklausą Lietuvoje, mažėja.

Statistikos departamento duomenimis realusis darbo užmokestis 2004m., palyginti su 2003m., šalies ūkyje, įskaitant individualias įmones, padidėjo 4,9 proc., valstybės sektoriuje - 4 proc., privačiame sektoriuje - 6,1 proc. Tuo pačiu nedarbo lygis Lietuvoje 2005m., lyginant su 2004m., sumažėjo nuo 11,4 proc. iki 8,3 proc. Tai skatina daryti išvadas, kad Lietuvos gyventojų perkamoji galia auga, kas teigiamai atsiliepia ir medienos gaminių bei baldų pramonės augimui.

Medienos gaminių ir baldų pramonė yra sparčiausiai augantis Lietuvos ekonomikos sektorius. Baldų pramonės augimas remiasi nuolatiniu eksporto augimu. Medienos gaminių eksportas auga mažiau, nes baldų pramonės paklausa sudaro palankias sąlygas šios pramonės augimui.

Socialinė - kultūrinė aplinka - dažnai lemia vartotojų poreikių struktūrą ir elgseną įsigyjant baldus.

Lietuvoje, kaip ir kitose Europos šalyse, vyksta gyventojų senėjimo procesas, kasmet vis didesnę visuomenės dalį sudaro pagyvenę žmonės. 2005 m. pradžioje 691,7 tūkst., arba kas penktas (20,2proc.), Lietuvos gyventojų buvo sulaukę 60 metų ir vyresnio amžiaus.

Statistikos departamento duomenimis, 2006m. pradžioje Lietuvoje gyveno 3403,2 tūkst. gyventojų, tai 22,1 tūkst. mažiau negu 2005m. pradžioje. Dėl neigiamos natūralios gyventojų kaitos (daugiau mirė nei gimė) gyventojų skaičius sumažėjo 13,3 tūkst., dėl neigiamo migracijos saldo (emigravo – 15,6 tūkst., imigravo – 6,8 tūkst.) – 8,8 tūkst. Viena iš gyventojų skaičiaus mažėjimo priežasčių yra gyventojų emigracija, per pastaruosius šešiolika metų (nuo 1990m.) emigravo per 334 tūkst. šalies gyventojų. Toks nepaliaujamas gyventojų mažėjimas neigiamai įtakoja baldų paklausos augimą šalyje.

Baldų paklausos kitimui ypač didelę reikšmę turi tarp miesto ir kaimo gyventojų disponuojamų pajamų skirtumas. 2005m. Statistikos departamentas atliko namų ūkio biudžeto tyrimą. Remiantis šiais rezultatais, miestiečių disponuojamos pajamos 2005 m. buvo 636 litai vienam namų ūkio nariui per mėnesį, kaimo gyventojų – 467 litai. Vertinant vartojimo struktūrą, pastebėtina, kad miesto gyventojai būsto apstatymui, namų apyvokos įrangai kiekviena mėnesį skiria 5,0 proc. visų išlaidų, tuo tarpu kaimo gyventojai - 4,5 proc.

Namų ūkio disponuojamų pajamų lygis ir jo kitimas priklauso nuo daugelio veiksnių: dirbančiųjų ir išlaikytinių skaičiaus namų ūkyje, namų ūkio pajamų šaltinių. Didžiausios disponuojamos pajamos vienam namų ūkio nariui per mėnesį turi dirbančių sau, darbdavių namų ūkiai (729,7 Lt/mėn.). Mažiausiomis pajamomis disponuoja žemdirbių (530,7 Lt/mėn.) ir pensininkų (488,7 Lt/mėn.) namų ūkiai. Įvertinant disponuojamų pajamų pasiskirstymą, galima teigti, kad daugiausiai lėšų būsto apstatymui gali skirti verslininko statusą turintys namų ūkiai

Lietuvoje kultūrinės aplinkos įtaka baldų paklausai dažniausiai siejama su vartojimo tradicijomis. Lietuviai gana taupūs ir konservatyvūs, todėl pirmenybę teikia ne tik pigesniems, bet ir funkcionaliems baldams.

Technologinės mokslinės aplinkos aspektas baldų gamybos įmonėse daugiausia jaučiamas per bendrąją šalies technologijų vystymąsi. Technika, skirta baldų gamybai, vystosi kartu su kita technika. Nauja technika įgalina įmonę gaminti prekes mažesne savikaina (naudojama mažesnė darbo jėga, sunaudojama mažiau elektros energijos, baldai gaminami sparčiau).

Rodiklis, nusakantis technologinės aplinkos lygį tiesiogiai susijęs su investicijomis į atskiras ūkio šakas. Analizuojant investicijas į medienos, baldų įmones pastebima, kad 2004m. materialinės investicijos į medienos pramonę išaugo. Daugiausiai investuota į medienos ir medienos gaminių gamybą - 155,0 mln. Lt. Į baldų pramonę investuota trečdaliu mažiau – 92,4 mln. Lt. Didžioji tiesioginių užsienio investicijų dalis taip pat tekdavo medienos ir medienos gaminių gamybai. 2004 m. didesnių tiesioginių užsienio investicijų sulaukė ir baldų pramonė. Į šią sritį buvo investuota 100,2 mln. Lt. Iš viso į medienos pramonę pritraukta 479,2 mln. Lt arba 7,0proc. visų pramonei tekusių investicijų [43]. Aukštas finansinių įsipareigojimų lygis gali trukdyti sparčiam investicijų augimui. Dėl mažų materialinių investicijų lėtai atsinaujina technologijos. Tai neigiamai atsiliepiama darbo našumui.

Nežiūrint teigiamų poslinkių medienos ir baldų pramonės finansavime, pakankami silpna šios pramonės vieta – darbo našumas. Šis rodiklis gerokai (beveik 60proc.) atsilieka nuo apdirbamosios pramonės vidurkio, vertinant pagal pagamintos produkcijos vertę ir 30proc. mažesnis pagal sukurtą pridėtinę vertę (76 tūkst. Lt vertinant pagamintos produkcijos kiekiu, 28,6 tūkst. Lt pridėtine verte). Be to, Lietuvos medienos ir baldų pramonės darbo našumas yra žymiai mažesnis nei daugelio ES šalių (ES vidurkis 310 tūkst. Lt vertinant pagamintos produkcijos kiekiu, 96 tūkst. Lt tiek pridėtine verte). Pagal darbo našumą vertinant pagamintos produkcijos kiekiu ši Lietuvos pramonės šaka lenkia tik Bulgariją ir Rumuniją [30, psl. 35].

2.4. UAB "Tošva" mikroaplinkos analizė

2.4.1. UAB "Tošva" veiklos aplinkos dalyvių tyrimas

UAB "Tošva" konkurentų analizė

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

pranašumo įgijimas, kitaip tariant, konkurencinė strategija - tai pagrindinė verslo strategijos sudedamoji dalis.

Šiuo metu Šiaulių apskrityje baldų gamybos srityje specializuojasi daugiau nei 70 įmonių. Išanalizuoti visų galimų konkurentų poveikį nėra galimybių, todėl analizuojamų konkurentų ratas siaurinamas profiliuojant juos pagal veiklos sritis, konkuruojančias su nagrinėjamos bendrovės veikla. UAB "Tošva" - tai smulki bendrovė, kuri orientuojasi į nestandartinių baldų, slankiojančių durų sistemų gamybą, baldinės furnitūros prekybą bei baldinių detalių apdirbimo operacijas. Bendrovės pagrindiniai tiesioginiai ir ateities konkurentai nagrinėjami išskiriant jų pagrindinius privalumus ir trūkumus.

6 lentelė

UAB "Vibaltpega" privalumai - trūkumai

UAB " VIBALTPEGA "	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamyba <input checked="" type="checkbox"/> AMDP apdirbimo paslaugos	<input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamyba iš natūralaus lukšto ir medžio masyvo <input checked="" type="checkbox"/> Prekyba buitine technika
Privalumai	Trūkumai
<input checked="" type="checkbox"/> Profesionalaus dizainerio paslaugos <input checked="" type="checkbox"/> Filialas Vilniuje <input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamybai naudoja AMDP, MDF, natūralų lukštą ir medžio masyvą <input checked="" type="checkbox"/> Internetinis puslapis	<input checked="" type="checkbox"/> Aukšta kaina <input checked="" type="checkbox"/> AMDP perka per tarpininkus

Įmonė įsteigta 1998m. Orientuojasi į standartinių ir nestandartinių korpusinių baldų gamybą, baldinių detalių apdirbimo paslaugas. Naudoja vokiečių, austrų, lenkų gamybos AMDP, MDF, natūralaus lukšto ir medžio masyvo medžiagas. Tačiau visas reikalingas medžiagas perka iš tarpininkų, importu neužsiima. Bendrovės pagrindinė bazė įsikūrusi Šiauliuose, atidarytas filialas Vilniuje. Nuo 2003m. Šiauliuose atidarytas įmonės prekybos baldais, buitine technika, baldine furnitūra salonas. 2005m. bendrovė nutraukia prekybą baldine furnitūra. Įmonėje dirba 46 darbuotojai, iš jų 35 kvalifikuoti staliai.

UAB "Vibalpega" yra artimiausias UAB "Tošva" konkurentas. Abi bendrovės labai panašios ir pagal technologinį lygį, ir pagal aptarnaujamą vartotojų segmentą, ir pagal suteikiamas paslaugas. Bendrovės konkuruoja nestandartinių baldų gamybos ir AMDP apdirbimo operacijų paslaugų srityse. Bendrovės unikalumas - buitinės technikos prekyba, tačiau siauras pasirinkimas ir aukštos kainos neleidžia rimtai konkuruoti su specializuotomis buitinės technikos parduotuvėmis Šiauliuose. Baldų gaminimas iš natūralaus lukšto ir medžio masyvo praturtina bendrovės galimybes tenkinti vartotojų poreikius. Dėl aukštos šių medžiagų kainos, baldai iš masyvo tampa prieinama tik dideles pajamas gaunantiems vartotojams. Įrengimai, reikalingi profesionaliai apdirbti medžio masyvą ar natūraliu lukštu dengtą plokštę dėl savo kainos yra

neprieinami mažoms įmonėms. UAB "Vibaltpega" šias paslaugas perka iš kitų įmonių. Tai didina riziką pateikti vartotojui nekokybišką prekę. AMDP apdirbimo paslaugų srityje visos Šiaulių įmonės yra nustačiusios panašias kainas, tad konkurencija vyksta tik dėl paslaugų suteikimo terminų, techninių galimybių bei kokybės.

7 lentelė

UAB "Ulmas" privalumai - trūkumai

UAB "ULMAS"	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> AMDP apdirbimo paslaugos <input checked="" type="checkbox"/> Prekyba baldine furnitūra	<input checked="" type="checkbox"/> Prekyba AMDP <input checked="" type="checkbox"/> Prekyba PVC juostele
Privalumai	Trūkumai
<input checked="" type="checkbox"/> Didmeninė prekyba <input checked="" type="checkbox"/> Lenkiškos AMDP importuotojas <input checked="" type="checkbox"/> AMDP apdirbimo įrenginių našumas ir kokybė	<input checked="" type="checkbox"/> Siauras baldinės furnitūros pasirinkimas <input checked="" type="checkbox"/> Kauno įmonės filialas

Pagrindinė UAB "Ulmas" bazė įsikūrusi Kaune. Šiauliuose įkurtas UAB "Ulmas" - tai įmonės filialas. Bendrovės pagrindinė veikla - AMDP importas iš Lenkijos ir jos realizavimas Lietuvos rinkoje. UAB "Ulmas" užsiima didmenine ir mažmenine lenkiškos AMDP, PVC prekyba ir šioje srityje konkuruoja tik su UAB "Senukai". Bendrovė prekiauja ir baldine furnitūra, tačiau siauras pasirinkimas nesudaro rimtesnės konkurencijos. UAB "Šiaulių Ulmas" pradėjęs teikti plokštės apdailinimo PVC juostele paslaugas, bendrovė tapo rimtu konkurentu visoms Šiaulių apskrityje šia veikla užsiimančioms įmonėms. Kokybiškai dirbančios automatinės tiesialinijinės PVC klijavimo staklės sudarė sąlygas bendrovei įeiti į AMDP apdirbimo paslaugų rinką ir mažų kainų dėka užimti joje aukštas pozicijas. Šiuo metu bendrovė neturi galimybių įeiti į kreivalinijinių AMDP detalių aptarnavimo sritį, todėl tai sudaro sąlygas UAB "Tošva" konkuruoti.

8 lentelė

UAB "Furalda" privalumai - trūkumai

UAB "FURALDA"	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> Prekyba baldine furnitūra <input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamyba <input checked="" type="checkbox"/> AMDP apdirbimo paslaugos	<input checked="" type="checkbox"/> Prekyba PVC juostele <input checked="" type="checkbox"/> Prekyba slankiojančiomis durų sistemomis
Privalumai	Trūkumai
<input checked="" type="checkbox"/> Gerai išplėtotą baldinės furnitūros kainodara <input checked="" type="checkbox"/> Didelis baldinės furnitūros asortimentas <input checked="" type="checkbox"/> Kompiuterizuota prekyba	<input checked="" type="checkbox"/> Tarpininkauja parduodant slankiojančių sistemų duris <input checked="" type="checkbox"/> Maža patirtis baldų gamyboje <input checked="" type="checkbox"/> Žemo lygio technologinė bazė <input checked="" type="checkbox"/> Nuomojamos patalpos <input checked="" type="checkbox"/> Baldinę furnitūrą perka iš tarpininkų <input checked="" type="checkbox"/> AMDP perka per tarpininkus

Įmonė įsteigta 2001m. Orientuojasi į baldinės furnitūros prekybą Šiaulių apskrityje. Bendrovės klientai - didžioji dalis Šiaulių apskrityje baldus gaminančių smulkių įmonių, patentininkų. Nuolatinis konkurentų kainų analizavimas, darbas su tiekėjais, klientų norų tenkinimas leido įmonei tapti baldinės furnitūros prekybos lydere Šiaulių apskrityje. 2005m. bendrovė pradėjo gaminti nestandartinius baldus, teikti AMDP apdirbimo paslaugas, tačiau dėl žemo technologinės bazės lygio bendrovė neužsitarnavo pripažinimo smulkių baldų gamintojų tarpe. Sukaupta nedidelė baldų gamybos patirtis.

Šiuo metu, UAB "Furalda" yra grėsmingiausia konkurentė baldinės furnitūros prekybos srityje ne vien UAB "Tošva", bet ir kitoms bendrovėms: UAB "Agva", UAB "Ottensen", UAB "Senukai", UAB "Minčių gama". Bendrovės pasirinkta strategija - vienoje vietoje sukonzentruoti visą reikalingą baldinę furnitūrą ir ją žemesne nei konkurentų kaina pasiūlyti Šiaulių rajono baldų gamintojams, pilnai pasiteisino. Šiuo metu UAB "Furalda" dar nėra pavojingas konkurentas nestandartinių baldų gamybos ir AMDP apdirbimo srityse, tačiau pakėlus technologinės bazės lygį bendrovė gali sudaryti rimtesnę konkurenciją.

9 lentelė

UAB "Vesida" privalumai - trūkumai

UAB "VESIDA"	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamyba <input checked="" type="checkbox"/> Slankiojančios durų sistemos	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionalaus dizainerio paslaugos ✓ Platus slankiojančių sistemų pasirinkimas ✓ Baldų eksportas ✓ Internetinis puslapis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vilniaus įmonės filialas ✓ Aukšta kaina

Bendrovė įsteigta 1994m. Įmonės pagrindinė veikla: individualių ir standartinių baldų projektavimas, gamyba, prekyba ir montavimas. Įmonė gamina: prieškambario, miegamojo, jaunuolio, vaikų kambario, universalias, kanceliarines ir specialias spintas. Taip pat slankiojančias duris, pertvaras su slankiojančiomis durimis, drabužines, lovas, bibliotekas, darbo kambario, miegamojo bei svetainės baldus. Dešimtyje didžiausių Lietuvos miestų yra įkurti filialai, parengtos ekspozicijos. Tai leidžia aptarnauti didžiąją dalį Lietuvos rinkos. Be vietinės rinkos bendrovė eksportuoja produkciją į Skandinavijos, Pabaltijo šalis. Bendrovės gamybinė bazė įkurta Vilniuje. Kaštai, atsirandantys dėl baldų bei slankiojančių sistemų transportavimo didina baldų kainą. Pagrindinis bendrovės trūkumas - ilgas gamybos terminas.

Lyginti UAB "Tošva" ir UAB "Vesida" konkuravimo galimybes sunku, nes UAB "Vesida" žymiai didesnė, sukaupusi didesnę patirtį slankiojančių sistemų gamyboje bei geriau žinoma

Lietuvos rinkoje bendrovė. Tačiau visa bendrovės gamyba vykdoma Vilniuje ir į filialus užsakymai papuola per ilgesnį laiko tarpą, nei būtų pagaminti vietoje. UAB "Tošva", siekdama sėkmingai konkuruoti Šiaulių apskrityje, turėtų praplėsti gaminamų slankiojančių sistemų profilių bei durų užpildų asortimentą, užsakymus atlikti operatyviau nei tai sugeba padaryti konkurentai.

10 lentelė

UAB "LBI" privalumai - trūkumai

UAB " LBI "	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Baldų gamyba</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Smulkiaserijinė gamyba</i>
PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Smulkiaserijinė gamyba ✓ Prekyba per tarpininkus ✓ Baldų eksportas į Latviją, Estiją, Baltarusiją ✓ Geras kainos ir kokybės santykis ✓ Internetinis puslapis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dalinė specializacija (miegamą baldai) ✓ AMDP perka per tarpininkus ✓ Ne universali gamyba

Įmonė įsteigta 1997m. Orientuojasi į smulkiaserijinę miegamą baldų iš lenkiškos AMDP gamybą. Visas medžiagas, reikalingas baldų gamybai, perka per tarpininkus, importu neužsiima. Produkciją realizuoja Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, taip pat per prekybos tarpininkus 24 Lietuvos miestuose. Bendrovei trūksta galimybių taikyti individualius klientų pageidavimus, nes modernūs ir našūs AMDP apdirbimo įrengimai sunkiai pritaikomi nestartinių detalių apdirbimui. Šiuo metu įmonėje dirba 25 darbuotojai, iš jų 15 gamyboje. Bendrovės gaminių savikaina masto ekonomikos dėka mažesnė, todėl nestandartinių baldų gamintojams sunku konkuruoti. Įmonei norint geriau patenkinti klientų norus planuojama įsteigti nestandartinių baldų gamybos skyrių arba sudaryti sutartį su įmone, kuri atliktų šią funkciją.

Dėl UAB "LBI" (Gerų baldų fabrikas) orientacijos į siaurą segmentą (miegamą kambario baldai) ir mažos kainos dėl smulkiaserijinės gamybos teikiamo masto ekonomikos efekto, bendrovės ir UAB "Tošva" konkurencija yra labai nedidelė. UAB "LBI" ir UAB "Tošva" konkuruoja tik dėl karkasinių baldų, skirtų miegamą kambariui, rinkos dalies. Tačiau ateityje ši įmonė dėl sukurtos stiprios technologinės bazės gali tapti rimtu konkurentu. Konkurencija gali paaštrėti dėl šių priežasčių:

- UAB "LBI" įsteigus nestandartinių baldų gamybos skyrių;
- UAB "LBI" pradėjus teikti slankiojančių durų gamybos paslaugą;
- UAB "Tošva" pradėjus pilnai išnaudoti marketingo teikiamas galimybes.

11 lentelė

UAB "Šiaulių Gilija" privalumai - trūkumai

UAB " ŠIAULIŲ GILIJA "	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamyba	<input checked="" type="checkbox"/> Smulkiaserijinė-serijinė gamyba <input checked="" type="checkbox"/> Biuro kėdžių gamyba
PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Smulkiaserijinė gamyba ✓ Turi specializuotas mokyklinių baldų transportavimo priemones ✓ Žema baldų kaina 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dalinė specializacija (mokykliniai baldai) ✓ Ne universali gamyba ✓ Žemos kvalifikacijos konstruktoriai ✓ AMDP perka per tarpininkus

Įmonė specializuojasi standartinių baldų mokymo įstaigoms, biurams bei biuro kėdžių gamyboje. Iki 2004 metų bendrovė gamindavo tik metalinę baldų dalį, o medinę - užsakydavo kituose įmonėse. Tačiau praplėtus gamybinės patalpas, įsigijus AMDP apdirbimo įrengimus, bendrovė pradėjo pilnai įgyvendinti projektus. Žemos baldų kainos leidžia bendrovei sėkmingai konkuruoti mokyklinių baldų rinkoje. Baldų, skirtų biurams rinkoje, bendrovė siūlo pigius, tačiau labai paprastus baldus. Dėl žemos konstruktorių kvalifikacijos bendrovė vengia sudėtingesnės konstrukcijos baldų gamybos. Pagrindinė žaliava - AMDP, yra perkama per tarpininkus (UAB "Senukai", UAB "Ulmas"), tai kelia gaminių kainą. Bendrovės pelno didinimui reikėtų įsigyti didesnes plokštės sandėliavimo patalpas ir importuoti ją tiesiai iš gamintojo.

UAB "Šiaulių Gilija" dėl siauros ir specializuotos orientacijos į pigių standartinių baldų gamybą pilnai išstūmė UAB "Tošva" iš mokyklinių baldų gamybos rinkos. Šiuo metu vis dar silpnas UAB "Šiaulių Gilija" konstruktorių skyrius sudaro sąlygas konkuruoti sudėtingesnių mokyklinių, ofiso baldų rinkose. Ateityje, pašalinus šitą trūkumą, konkurencija paaštrės.

12 lentelė

UAB "Justluka" privalumai - trūkumai

UAB "JUSTLUKA"	
Panašumai	Skirtumai
<input checked="" type="checkbox"/> Baldų gamyba	<input checked="" type="checkbox"/> Nestandartinė-smulkiaserijinė gamyba <input checked="" type="checkbox"/> Minkštų baldų gamyba
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nestandartinė-smulkiaserijinė gamyba ✓ Profesionalaus dizainerio paslaugos ✓ Platus prekių asortimentas ✓ Baldų eksportas į Latviją, Estiją ✓ AMDP importas ✓ Aukšta gaminių kokybė ✓ Profesionalaus dizainerio paslaugos ✓ Internetinis puslapis 	

Įmonė įkurta 1995m. 80proc. gaminamo asortimento sudaro minkštųjų baldų gamybą. Likusią dalį - baldai iš lenkiškos AMDP. Siekiant maksimaliai tenkinti klientų poreikius buvo įsteigtas ir nestandartinių gaminių skyrius, tačiau jo apimtys lyginant su smulkiaserijine gamyba labai mažos. Produkcija eksportuojama į Latviją, Estiją, per tarpininkus realizuojama 24 Lietuvos miestuose. Planų eksportuoti į Vakarų rinkas atsisakyta, siekiant užimti geresnes vietas vietinėje rinkoje. Šiuo metu baigiamas statyti UAB "Justluka" baldų ir interjero centras Dubijos gatvėje, Šiauliuose, leis vartotojui vienoje vietoje susipažinti su plačiu baldų asortimentu. Naujos gamybos technologijos užtikrina aukštą gaminių kokybę. Šiuo metu įmonėje dirba 180 darbuotojų.

UAB "Justluka" - žymiai didesnė, galingesnė ir geriau žinoma bendrovė nei UAB "Tošva", tačiau pagrindinė bendrovės gamybos sritis visiškai nesikerta su UAB "Tošva" veiklos sritimis. Nestandartinių baldų gamyba iš AMDP, UAB "Justluka", yra tik pagalbinė veikla, vykdoma palyginus labai nedidelėmis apimtimis. Bendrovei plečiant šią sritį, ji taptų labai pavojinga UAB "Tošva" konkurentė.

Analizuojant konkurentus, kurie nesudaro bendrovei didelio konkurencinio pavojaus, taip pat buvo išskirtos keturios veiklos grupės, į kurias specializuojasi UAB "Tošva".

1. *Nestandartinių baldų gamyba.* Šiaulių apskrityje šia veikla verčiasi labai daug smulkių bendrovių, individualių įmonių, patentininkų ir nelegaliai dirbančių gamintojų. Nagrinėjant bendroves, besiorientuojančias į nestandartinių karkasinių baldų gamybą, galima išskirti šias įmones: UAB "Aptaka"; UAB "Genmakas"; UAB "Knituva"; UAB "Bumana"; UAB "Gerintė"; UAB "Minkama"; UAB "Daisadus"; UAB "Karališka Kėdė"; UAB "Zelma".

Nors visos šios įmonės specializuojasi nestandartinių baldų gamyboje, tačiau užima tik mažą rinkos dalį. Bendrovės orientuojasi į baldų buičiai, ofisams gamybą. Su UAB "Tošva" konkuruoja dėl pavienių klientų, nesudarydamos rimtesnės konkurencijos biuro baldų rinkoje. Baldų gamybos kokybė panaši visose įmonėse, nes naudojamos analogiškos technologijos. Baldų gamyboje dažniausiai naudojama lenkų gamybos AMDP. Platus apdailos spalvų pasirinkimas ir sąlyginai maža kaina daro šią plokštę patrauklią smulkiems gamintojams. Didžiausias plokštės minusas - nedidelis tankis, tai neigiamai atsiliepia atsparumo charakteristikoms, baldų patikimumui. Klientui pageidaujant taip pat dirbama su vokiška "Termopal", austriška "Egger", dažytomis MDF plokštėmis, tačiau tai žymiai iškelia baldų kainą. Baldų kaina bendrovėse pasiskirsčiusi vienodame lygmenyje. Kainą daugiausiai įtakoja gaminio sudėtingumas bei naudojamos medžiagos.

2. *AMDP apdirbimo paslaugos.* Vidutiniams ir smulkiems gamintojams įsigyjant AMDP apdirbimo įrenginius šių paslaugų rinka nuolat mažėja, tačiau dėl didelės smulkių gamintojų

koncentracijos Šiaulių apskrityje AMDP apdirbimo paslaugų rinka vis dar pelninga. UAB "Tošva" smulkiesiems gamintojams teikia šias paslaugas: formatinis plokštės supjovimas, pjovimas kampais, radiusų gamyba, ertmių gaminimas, plokštės storinimas, frezavimas, PVC apdaila, melamininė apdaila, grėžimas. Be anksčiau įvardintų bendrovių AMDP apdirbimo paslaugų suteikimų Šiaulių apskrityje užsiima UAB "Demora" bei UAB "Genmak".

UAB "Demora" dirba išskirtinai su lenkų gamybos AMDP. Teikia tik formatinio pjaustymo bei kantų apdailos PVC juostele paslaugas. Dirbdama šešėlinės ekonomikos sąlygomis tapo pirmaujančia įmone šių paslaugų suteikimo srityje. 2005m. buvo restruktūrizuota ir dabar užima tik nedidelę rinkos dalį. UAB "Genmak" orientuojasi į dažytų MDF durelių gamybą. Papildomai atlieka formatinio pjaustymo, grėžimo bei kantų apdailos PVC juostele paslaugas.

AMDP apdirbimo paslaugų srityje visos Šiaulių įmonės yra nustačiusios panašias kainas, tad konkurencija vyksta tik dėl paslaugų suteikimo terminų, techninių galimybių bei kokybės.

3. *Prekyba baldine furnitūra.* Baldinės furnitūros prekybos srityje be anksčiau minėtų UAB "Vibaltpega", UAB "Furalda", UAB "Ulmas" konkuruoja ir UAB "Agva", UAB "Ottenssten", UAB "Senukai". Bendrovės pozicionuoja rinkoje su skirtingų gamintojų prekėmis. UAB "Senukai" visoje Lietuvoje didmeninės prekybos kainomis prekiauja kinietiška baldine furnitūra. Siauresnis pasirinkimas nei specializuotuose parduotuvėse ir susiformavusi nuomonė apie kinietišku prekių kokybę, neleidžia bendrovei užimti lyderės pozicijos rinkoje. UAB "Agva" importuoja ir prekiauja Lenkijoje pagaminta baldine furnitūra. Sąlyginai didelė kaina neleidžia bendrovei išsiskirti iš kitų rinkos dalyvių. UAB "Ottenssten" yra Vokietijos firmos "Blum" atstovė Lietuvoje. Bendrovė siūlo labai platų aukštos kokybės baldinės furnitūros ir apdailos medžiagų pasirinkimą, tačiau jų kaina yra aukšta ir neprieinama didesnei daliai pirkėjų.

4. *Slankiojančių durų gamyba.* Šiaulių apskrityje slankiojančių durų sistemas galima įsigyti iš šių konkuruojančių bendrovių: UAB "Agva", UAB "Ardezija", UAB "Minčių gama", UAB "Slankiojančių durų sistemos" bei anksčiau minėtos UAB "Furalda", UAB "Vesida". Durų sistemų kainos visuose bendrovėse pasiskirsčiusios panašiai ir yra gana aukštos. Bendrovės konkuruoja skirtingo profilio, užpildo, bei technologinių galimybių dėka. Pagrindinis visų bendrovių trūkumas - technologinė bazė randasi kituose miestuose. Užsakytos durys pagaminamos ir atgabenamos iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos. Tai kelia ne tik durų kainą, bet ir prailgina gamavimo terminą. Šiuo metu UAB "Tošva" gali sėkmingai konkuruoti šioje rinkoje siūlydama kelių pagrindinių profilių duris, aukštą kokybę ir greitą pagaminimo terminą.

Apibendrinant galima reziumuoti, kad smulki bendrovė UAB "Tošva" kiekvienoje veiklos srityje turi stiprų konkurentą.

✓ Nestandartinių baldų gamybos srityje konkurencija pati mažiausia dėl didelės rinkos apimties. Tai potenciali bendrovės plėtimosi niša.

✓ Bendrovė, turinti universalią technologinę bazę, ir šiuo metu AMDP detalių apdirbimo paslaugų teikimu sureguliuojanti gamybos pajėgumų apkrovimą, ateityje nebegalės konkuruoti su specializuotas paslaugas teikiančiomis bendrovėmis.

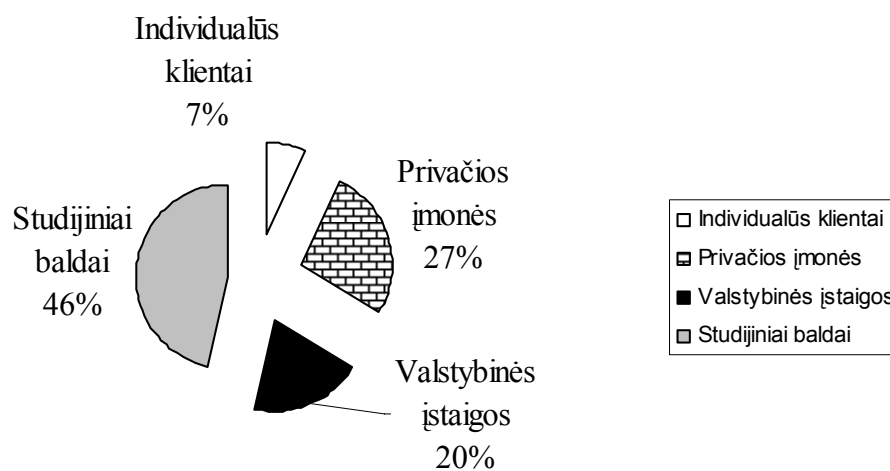
✓ Baldinės furnitūros prekybos srityje, bendrovė pralaimi konkurencinėje kovoje.

✓ Slankiojančių durų sistemų gamybos srityje Šiaulių regione pirmauja kelios stiprios konkuruojančios firmos. UAB "Tošva" užima tik nedidelę rinkos dalį, tačiau turi potencialias galimybes plėtoti šią veiklos sritį.

UAB "Tošva" vartotojų analizė

Bendrovės veiklos daugialypiškumas leidžia grupuoti ne tik konkurentus, bet ir vartotojus pagal atskiras veiklos sritis.

1. *Nestandartinių baldų gamybos paslaugą perkantys vartotojai.* UAB "Tošva" nestandartinių baldų gamyba užsiima nuo įkūrimo pradžios (1997m.). Augant bendrovės gamybinėms bei technologinėms galimybėms keitėsi ir produkcijos vartotojai - bendrovės klientai. Norint tiksliau įvertinti dabartinių vartotojų sudėtį remsimės 2005m. duomenimis. Šiuo metu bendrovė gali išskirti keturias baldų vartotojų grupes, jų santykinis pasiskirstymas pavaizduotas 13 paveiksle.



13 pav. Vartotojų, įsigyjantių nestandartinius baldus, pirkimų apimtys 2005m.

Šaltinis: UAB "Tošva" duomenys

Nors studijinius baldus užsako tik dvi bendrovės: UAB "Televizinė technika" ir UAB "Televizinės ryšio sistemos", tačiau 2005m. šių baldų pirkimo apimtys sudarė 174.000Lt¹, tai

¹ Siekiant užtikrinti bendrovės duomenų konfidencialumą, originalūs duomenys pakeisti koeficiento dydžiu ir suapvalinti.

sudarė net 46proc. visų bendrovės parduotų baldų. Specializuotų televizinių valdymo pultų gamyba - pagrindinė UAB "Tošva" tikslinė rinka, kurią bendrovė pilnai užpildo. Tačiau dėl nedidelės tikslinės rinkos apimties bendrovė plėtoja baldų gamybą-pardavimą ir kitiems rinkos segmentams. Privataus kapitalo įmonės 2005m. iš bendrovės įsigijo baldų už 100.000Lt¹, o valstybinių įstaigų baldų pirkimo apimtys 25proc. mažesnės. Baldai tiekiami tiek privačioms, tiek valstybinėms įmonėms yra panašūs: darbo, konferencijų stalai, rūbų spintos, archyvinės spintos, stelažai ir kt. Vidutinio lygio ofiso baldų pirkimų apimtys 2005m. nedaug lenkė studijinių baldų pirkimus. Mažiausios 7proc., pirkimų-pardavimų apimtys nagrinėjamu laikotarpiu teko individualiems klientams. Vienkartinių ir mažai pelningų užsakymų iš individualių klientų atsisakymą išprovokavo siekis įgyvendinti didesnius ir patrauklesnius privačių ir valstybinių įmonių projektus.

Apibendrinant vartotojus, perkančius bendrovės nestandartinius baldus, galima išskirti tris grupes: klientai, perkantys specializuotus, ofiso ir buitinius baldus.

UAB "Tošva" orientuojasi į baldų pardavimą Šiaulių regiono vartotojams. 2004m. sėkmingai realizuoti projektai bendrovei atvėrė Ukmergės miesto ofiso baldų rinką. 2005m. vietinėje rinkoje realizuoti baldai sudarė 85proc., o kitų miestų rinkose - 15proc. baldų.

2. *AMDP apdirbimo paslaugas perkantys vartotojai.* UAB "Tošva" 1999m. pradėjo teikti apdailintos medžio drožlių plokštės apdirbimo paslaugas. Dabar šios paslaugos sudaro 20proc. visos bendrovės apyvartos. Galima išskirti dvi AMDP apdirbimo paslaugas perkančias vartotojų grupes: galutinai vartotojai (15proc.) ir smulkūs baldų gamintojai (85proc.).

2005m. baldų gamintojai iš Kelmės rajono iš bendrovės įsigijo už 50.000Lt¹, kas sudaro 33proc. visų suteikiamų paslaugų vertės. Šiuo metu Kelmės rajone nėra bendrovių teikiančių AMDP apdirbimo paslaugas.

3. *Vartotojai perkantys baldinę furnitūrą, baldines medžiagas.* Nors bendrovės veikla - baldinės furnitūros prekyba, nuolatos mažėjo, tačiau 2005m. vis dar sudaro 25proc. visos bendrovės apyvartos. Galima išskirti dvi, šias paslaugas perkančių vartotojų, grupes: individualūs klientai ir smulkieji baldų gamintojai. Nors individualių klientų pirkimai žymiai dažnesni, tačiau 2005m. pirkimo apimtys siekė 20.000Lt¹, tačiau tai tesudaro vos 10proc. apyvartos, pasiektos baldinės furnitūros bei baldinių medžiagų prekyboje. Smulkiųjų baldų gamintojų pirkimo apimtys šioje srityje sudaro 90proc. arba 180.000Lt¹.

4. *Slankiojančias duris perkantys vartotojai.* Slankiojančių durų gamyba - "jauniausia" UAB "Tošva" veiklos sritis. Nors šiuo metu teikiamos dar palyginus mažais kiekiais, tačiau dėl aukštos žaliavų kainos, 2005m. siekė 55.000Lt¹, kas sudaro 7proc. visos apyvartos Dabar šios

¹ Siekiant užtikrinti bendrovės duomenų konfidencialumą, originalūs duomenys pakeisti koeficiento dydžiu ir suapvalinti.

paslaugos sudaro 20proc. visos bendrovės apyvartos. Galima išskirti dvi slankiojančias duris perkančias vartotojų grupes: galutinai vartotojai (40proc.) ir smulkūs baldų gamintojai (60proc.).

UAB "Tošva" tiekėjų analizė

UAB "Tošva" medžiagas reikalingas baldų gamybai, baldinę furnitūrą, plieninius ir aliuminius slankiojančių durų profilius perka iš tiekėjų visoje Lietuvoje. Pagrindinių tiekėjų sąrašas pateiktas 13 lentelėje.

13 lentelė

UAB "Tošva" tiekėjai

Tiekėjas	Miestas	Žaliava / Privalumai-trūkumai
UAB "Ulmas"	Kaunas	Lenkiška AMDP, melamininė kantų apdaila
		Bendrovė užsiima didmenine ir mažmenine prekyba. Lanksti atsiskaitymų sistema. Prekių pristatymas per dvi darbo dienas. Platus apdailintos plokštės spalvų bei storių pasirinkimas.
UAB "Termopolas"	Kaunas	Vokiška AMDP
		Platus baldinės plokštės spalvų pasirinkimas. Bendrovė neteikia pristatymo paslaugų. Aukštos AMDP kainos.
UAB "Impeka"	Mažeikiai	Austriška AMDP
		Platus baldinės plokštės spalvų pasirinkimas. Prekių pristatymas vieną kartą per savaitę. Lanksti atsiskaitymų sistema. Aukštos AMDP kainos.
UAB "Ergoline"	Šiauliai	"Ratan" AMDP (plokštė skirta išskirtinai slankiojančių durų gamybai)
		Platus plokštės spalvų ir apdailos pasirinkimas. Labai aukšta AMDP kaina. Bendrovė neteikia pristatymo paslaugų. Baldinė furnitūra
UAB "Joldijos jūra"	Kaunas	Lanksti atsiskaitymo sistema. Platus baldinės furnitūros pasirinkimas. Prekių pristatymas pagal grafiką. Aukšta prekių kokybė.

13 lentelės tęsinys

UAB "Jurga"	Klaipėda	Baldinė furnitūra
		Platus baldinės furnitūros pasirinkimas. Prekių pristatymas 24valandų laikotarpyje. Lanksti atsiskaitymo sistema. Žemesnės kokybės prekės.
UAB "Darval"	Vilnius	Baldinė furnitūra
		Platus baldinės furnitūros pasirinkimas. Prekių pristatymas pagal grafiką. Lanksti atsiskaitymo sistema. Žemesnės kokybės prekės.
UAB "Brasa"	Vilnius	Baldinė furnitūra
		Platus baldinės furnitūros pasirinkimas. Prekių pristatymas pagal grafiką. Aukšta prekių kokybė. Lanksti atsiskaitymo sistema. Aukštos furnitūros kainos.
UAB "Rehau"	Vilnius	PVC apdailos kantai
		Platus PVC apdailos kantų pasirinkimas. Prekių pristatymas pagal grafiką. Lanksti atsiskaitymų sistema. Aukšta prekių kokybė.
UAB "Dana lim"	Vilnius	Klijai, lydalai
		Platus klijų, lydalų pasirinkimas. Prekių pristatymas pagal grafiką. Lanksti atsiskaitymų sistema. Aukšta prekių kokybė.
UAB "Jakuta"	Kaunas	Slankiojančių durų profiliai
		Platus slankiojančių durų profilių pasirinkimas. Prekių pristatymas dvejų darbo dienų laikotarpyje. Lanksti atsiskaitymų sistema.
UAB "Lokatija"	Vilnius	Slankiojančių durų profiliai
		Platus slankiojančių durų profilių pasirinkimas. Prekių pristatymas savaitės laikotarpyje. Lanksti atsiskaitymų sistema. Vidinės kontrolės trūkumas.

UAB "Tošva" specializuojasi nestandartinių baldų gamyboje iš Latviškos AMDP, kurią pati ir importuoja tiesiai iš gamintojo. Iš kitų AMDP gamintojų Latviška plokštė išsiskiria didelio formato lapais, leidžiančiais optimaliau išnaudoti naudingą plotą. Aukšta gaminių kokybė bei geros technologinio apdorojimo savybės (plokštės kietumas). Tačiau siauras spalvinės gamos pasirinkimas daro plokštę mažai populiarią smulkių baldų gamintojų tarpe.

2.4.2. UAB "Tošva" vidinės aplinkos veiksnių analizė

Vidaus veiksnių analizė naudojama siekiant nustatyti bendrovės silpnybes ir stiprybes, galimybes ir grėsmes. Analizės procesas remiasi strateginių vidaus veiksnių nustatymu. Siekiant sėkmės būtina sujungti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti veiksnių tarpusavio ryšius.

14 lentelė

UAB "Tošva" SWOT analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nestandartinių baldų gamyba. 2. Pilnas projektų įgyvendinimas. 3. Gamybos atliekų panaudojimas. 4. Gera įmonės reputacija 5. Dirba kvalifikuoti darbuotojai. 6. Komandinis darbas. 7. Lojalūs klientai. 8. Aukštos technologinės galimybės. 9. Gera darbuotojų motyvacija. 10. Sukaupta patirtis baldų gamybos srityje. 11. Kompiuterinis projektavimas. 12. Gamyboje naudojamos modernios medžiagos. 13. Aiški atsakomybės grandinė. 14. Platus paslaugų spektras. 15. Aukšta gaminių kokybė. 16. Nėra finansinių įsipareigojimų. 17. Patikimi tiekėjai. 18. Grįžtamasis ryšys iš vartotojų. 19. Vadovas yra įmonės savininkas. 20. Nuosekliai augantys gamybiniai pajėgumai. 21. Palanki politinė situacija. 22. Diversifikacijos galimybės. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bazinės kompetencijos trūkumas. 2. Nėra marketingo plano ir aiškiai suformuluotos marketingo strategijos. 3. Aukšti gamybos kaštai. 4. Negalima taikyti masto ekonomijos. 5. Inovacinių idėjų stoka. 6. Pasenusi kaštų apskaitos sistema. 7. Nekompiuterizuota prekyba. 8. Gamybinių patalpų nefunktionalumas. 9. Sezoniškumas. 10. Sunkiai atrandama gamybinių patalpų vieta. 11. Mažėjanti pardavimų apimtis. 12. Stiprūs konkurentai atskiruose specializacijos srityse 13. Didelės laiko sąnaudos gamybos dokumentacijos paruošimui. 14. Mažai informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas. 15. Nepilnas gamybinių įrengimų apkrovimas.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujos rinkos ir segmentai. 2. Rinkos augimas 3. Ekonominis pakilimas 4. Strateginis potencialas 6. Palankaus požiūrio į lietuvišką prekę susiformavimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų konkurentų atsiradimas. 2. Augantys vartotojų poreikiai 4. Žaliavų, energijos brangimas. 5. Pigių baldų atėjimo į rinką grėsmė. 6. Dažna įstatymų kaita 7. Personalo kaita. 8. Pragyvenimo lygio augimo tempai didesni už baldų kainos didėjimą. 9. AMDP deficitas. 10. AMDP gamintojų vykdoma politika.

STIPRYBIŲ PAGRINDIMAS

1. "Nestandardinių baldų gamyba" - baldai gaminami pagal individualius užsakymus yra žymiai pranašesni už standartinius, nes yra specialiai gaminami tam tikrai patalpai ar paskirčiai. Baldai maksimaliai pritaikyti prie užsakovo pageidavimų, nėra varžomi asortimento pločiu. Lengvas prisitaikymas prie vartotojo poreikių ir tikslus jų tenkinimas, kuria lojalių klientų ratą. Novatoriškų sprendimų naudojimas kuriant ir gaminant nestandardinį baldą verčia tobulėti ne tik baldų projektuotojus, bet ir tobulinti technologines galimybes.

2. "Pilnas projektų įgyvendinimas" - nestandardinių baldų projektai pilnai įgyvendinami nuo idėjos formulavimo iki galutinio darbo ar gyvenamųjų patalpų įrengimo. Pilnas paslaugų kompleksas yra daug patrauklesnis vartotojui, nes jam nebereikia rūpintis nei baldų sukūrimu, nei atvežimu, nei galutiniu sumontavimu.

3. "Gamybos atliekų panaudojimas" - didžioji dalis gamyboje gaunamų atliekų yra naudojama kaip kuras patalpoms šildyti šaltuoju metų laikotarpiu. Taip sutaupomos papildomos lėšos, kurios turėtų būti skirtos patalpų šildymui, be to bendrovė gali autonomiškai sudaryti komfortabilias darbo sąlygas savo darbuotojams.

4. "Gera įmonės reputacija" - tik suteikdama kokybiškas paslaugas įmonė gali užsitarnauti gerą reputaciją vartotojų ir pagarbą konkurentų tarpe. Tai padeda išlaikyti palankias pozicijas rinkoje. UAB "Tošva" išsiskiria iš kitų bendrovių sudėtingų technologinių sprendimų taikymo galimybėmis, aukšta gaminių kokybe, dideliu atliekamų paslaugų pasirinkimu, greita ir kokybiška slankiojančių durų sistemų gamyba.

5. "Dirba kvalifikuoti darbuotojai" - visi bendrovėje dirbantys darbuotojai yra savo specialybės specialistai sukaupę daug patirties savo profesinėje karjeroje. Šiuo metu bendrovėje dirba 12 darbuotojų, iš jų 4 įgiję aukštąjį išsilavinimą technologijos srityje, 8 - profesinį. Darbuotojai visada buvo, yra ir bus labiausiai vertinami ištekliai, nes jų žinios ir gebėjimai visuomet padeda spręsti iškilusius klausimus, susidariusias problemas.

6. "Komandinis darbas" - smulkioje įmonėje, dirbančioje nestandardinių baldų gamybos srityje komandinis darbas vaidina didelį vaidmenį, nes tik glaudus bendradarbiavimas, supratingumas leidžia greitai ir efektingai atlikti sudėtingiausias užduotis ir siekti užsibrėžtų tikslų. Smulkioje gamybinėje įmonėje nėra darbuotojų specializacijos, kiekvienas darbuotojas atlieka kelias funkcijas, yra būtina darbuotojų subordinacija, todėl komandinis darbas įgauna didelę reikšmę.

7. "Lojalūs klientai" - pastoviai dirbant su tais pačiais užsakovais, susiformuoja tarpusavio pasitikėjimas, neformalus santykiai, grįžtamasis ryšys, kas leidžia geriau suprasti klientų keliamus reikalavimus, tiksliau ir efektingiau atlikti patikėtas užduotis. Lojalūs klientai vertintini

ne vien kaip nuolatiniai užsakovai, tačiau ir kaip teigiamos informacijos apie bendrovę skleidėjai.

8. "Aukštos technologinės galimybės" - gaminant serijinius baldus vienas svarbiausių rodiklių yra staklių našumas, tuo tarpu nestandartinių baldų gamyboje labai svarbus yra įrenginių universalumas. Tokie įrengimai pasižymi ne tik aukšta apdirbimo kokybe, našumu, lengvu ir patogiu reguliavimu, bet ir plačiomis pritaikymo galimybėmis.

9. "Gera darbuotojų motyvacija" - šiais laikais tik motyvuoti darbuotojai atsakingai atlieka savo užduotis. Smulkioje bendrovėje visi darbuotojai yra vienas su kitu glaudžiai susiję, todėl visi puikiai supranta savo indėlio į bendrą tikslą reikšmę. Vyraujanti gera darbinė atmosfera yra tiesioginis darbuotojų motyvacijos įrodymas.

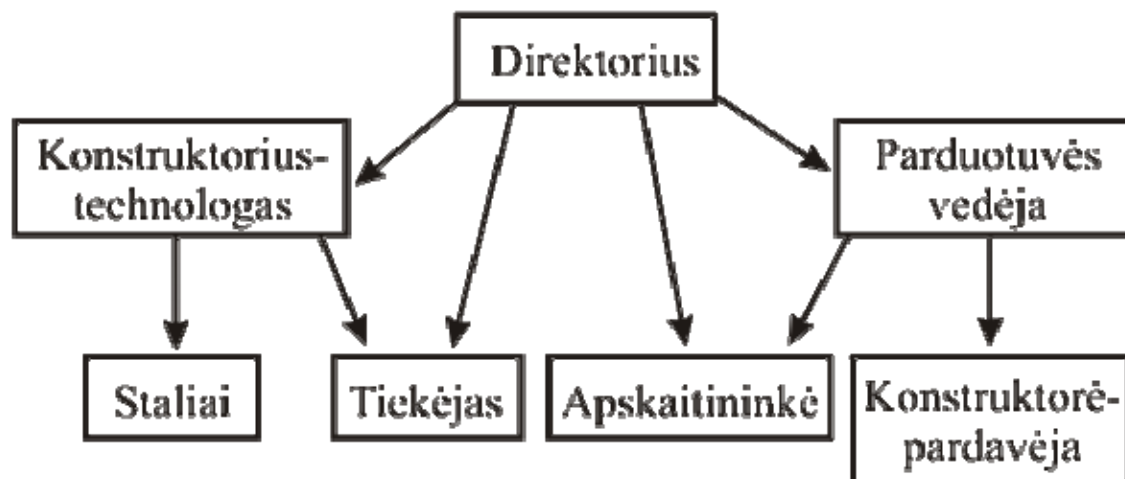
10. "Sukaupta patirtis baldų gamybos srityje" - nors bendrovė įkurta 1996m. ir tiesiogiai sukaupta darbinė patirtis nėra labai didelė, tačiau didžioji dalis darbuotojų atsinešė labai daug patirties baldų gamybos srityje iš ankstesnių darbo vietų. Sukaupta didžiulė patirtis leidžia ne tik naudoti jau senai išbandytus, bet ir atrasti naujus, iki šiol dar netaikytus darbo metodus.

11. "Kompiuterinis projektavimas" - kompiuterio galimybės leidžia užsakovui pademonstruoti būsimų gaminių bendrą vaizdą, įsitikinti padarytų pakeitimų naudingumu. Tuo pačių paspartina darbo eigą bei padeda išspręsti sudėtingų detalių apdirbimo klausimus.

12. "Gamyboje naudojamos modernios medžiagos" - UAB "Tošva" gamyboje naudoja latvišką AMDP plokštę, kuri atitinka Lietuvoje pripažinto standarto LST EN 120 reikalavimus, klijai, naudojami plokštės gamyboje, atitinka E-1 kategoriją. Gamyboje naudoti AMDP buvo pasirinkta dėl jos universalumo. AMDP yra tiesioginis medžio masyvo, medžio drožlių plokštės dengtos natūraliu lukštu pakaitalas. Lyginant su artimiausiais konkurentais, AMDP apdirbimas yra pats paprasčiausias ir reikalauja mažiausios technologinės bazės, kas labai aktualu mažai įmonei. Platus spalvinės gamos, tekstūrinės apdailos, storių pasirinkimas daro šią medžiagą patrauklią ir paprastą naudojimui. AMDP pigesnė, nei artimiausi konkurentai, kas labai aktualu šiandienos rinkoje, taip pat yra garantuojama mažesnė tikimybė gauti brokuotas detales, nes jau nebereikia apdailinti dviejų plokštumų. Išankstinė fasadinių paviršių apdaila leidžia detales pjauti be užlaidų, kas sumažina ne tik MDP sąnaudas, tačiau ir apdirbimo laiką, kuris būtų reikalingas lukšto paruošimui, lukšto klijavimui, antriniam apipjovimui, detalės plokštumų šlifavimui, apdailinimui. Žinoma, pjaustant AMDP jau reikia atsižvelgti į rašto kryptį, todėl plokštės išėiga yra blogesnė nei neapdailintos MDP, tačiau tai, kad dėl technologinio proceso galima atsisakyti kai kurių brangių įrengimų, atsisakyti darbuotojų papildomoms operacijoms ir taip sumažinti gaminio savikainą dėl ko teigiamai atsiliepiama klientai, o tuo pačiu ir gamintojai. Be to, apdailos plėvelėmis apdailintos plokštės atsparios drėgmei, nesilydo, mažai dyla.

13. "Aiški atsakomybės grandinė" - trumpa hierarchinė struktūra bendrovėje garantuoja aiškią atsakomybę už atliekamą darbą, be to sutrumpėja sprendimų priėmimo terminas. Tai supaprastina atsakomybės delegavimą ir vykdymo kontrolės būdus. UAB "Tošva" organizacinė struktūra yra sekanti: direktorius, parduvėdės vedėjas, konstruktorius - technologas, konstruktorė - pardavėja, apskaitininkė, tiekėjas ir staliai.

Įmonės valdymo grandinė pavaizduota 14 paveiksle.



14 pav. UAB "Tošva" pavaldumo grandinė

Nors bendrovėje yra minimali hierarchinė struktūra, tačiau vyrauja patriarchalinis valdymo stilius, todėl bendrovėje pagrindinį vaidmenį vaidina direktorius. Kad visa sistema gerai funkcionuotų visus padalinius sieja grįžtamasis ryšys.

Direktorius yra ir firmos savininkas. Jis tiesiogiai arba per pavaldinius vadovauja visiems įmonėje vykstantiems procesams. Direktorius atsakingas už bendrovės sėkmingą funkcionavimą, padalinių darbų koordinavimą, užsibrėžtų tikslų siekimą bei bendrą tvarką įmonėje. Tuo pačiu direktorius tiesiogiai duoda nurodymus visiems darbuotojams. Bendrovės veiklą galima suskirstyti į dvi sritis: gamybinę ir prekybinę, todėl kiekviename padalinyje yra atskiras "skyriaus vadovas", kuris turi pavaldžius darbuotojus. Kiekvieno padalinio vadovas gauna nurodymus iš direktoriaus, tačiau yra skatinama iniciatyva ir, be abejo, reikalaujama atsakomybės.

Parduotuvės vedėja - koordinuoja apskaitininkės ir konstruktorės - pardavėjos veiklą. Atsakinga už prekių užsakymą, prekių paskirstymą į gamybą ir į prekybą, taip pat užsiima prekyba baldine furnitūra. Kadangi prekybos salone yra prekiaujama baldine furnitūra bei priimami užsakymai baldų gamybai, tai darbas reikalauja ne vien bendravimo įgūdžių, bet ir technolinių žinių baldų gamybos srityje ir yra labai darbo imlus.

Konstruktorė-pardavėja - orientuojasi į užsakymų priėmimą ir darbo brėžinių gamybai paruošimą. Taip pat parduoda baldinę furnitūrą ir teikia pirkėjams informaciją apie furnitūros panaudojimą.

Apskaitininkė - vykdo visas finansines operacijas, tvarko bendrovės buhalterines apskaitas.

Bendrovės gamybinę dalį koordinuoja technologas-konstruktorius. Pagrindinė jo funkcija - koordinuoti stalių darbą, kad jis vyktų nuosekliai ir būtų operatyviai sprendžiami visi iškilę klausimai susiję su gaminama produkcija. Tačiau, kaip įprasta mažose įmonėse, taip pat užsiima užsakymų priėmimu, baldų projektavimu bei darbo brėžinių ruošimu bei prekių pristatymo ir baldų išvežimo koordinavimu.

Tiekėjas - atsakingas už prekių pargabenimą, gaminių pristatymą užsakovams bei naujų partnerių ieškojimą.

Šiuo metu bendrovėje dirba 6 aukštos kvalifikacijos staliai, kurie atsakingi už baldų pagaminimą bei jų sumontavimą pas klientą.

14. "Platus paslaugų spektras" - šiuo metu bendrovės veikla apima keturias paslaugų teikimo sritis:

- ✓ Nestandartinių baldų gamyba (projektavimas, gamyba, montavimas).
- ✓ AMDP detalių apdirbimas (formatinis plokštės supjovimas, pjovimas kampais, radiusų gamyba, ertmių gaminimas, plokštės storinimas, frezavimas, PVC apdaila, melamininė apdaila, grėžimas).
- ✓ Baldinių medžiagų, furnitūros prekyba (prekyba baldine furnitūra, latviška, lenkiška, austriška AMDP, stalviršiais).
- ✓ Slankiojančių durų gamyba (projektavimas, gaminimas, montavimas).

15. "Aukšta gaminių kokybė" - aukšta gaminių kokybė - būtina sąlyga šiuolaikinėje rinkoje. Bendrovė per devynerius darbo metus gerokai išplėtė savo technologinės bazės galimybes ir dabar gali pasiūlyti vartotojams tikrai aukštos kokybės vidutinio lygio baldus.

16. "Nėra finansinių įsipareigojimų" - bendrovė neturi ilgalaikių finansinių įsipareigojimų, todėl palūkanų norma nedaro įtakos bendrovės veiklai. Įmonės savininkas laikosi politikos, kad visos investicijos turi būti daromos tik iš savų lėšų. Tokia politika leistų bendrovei net trumpą laikotarpį dirbti nuotolingai. Įsiskolinimų bankams ar tiekėjams nebuvimas leidžia bendrovei visą gaunamą pelną panaudoti savo reikmėms, tačiau skolinto kapitalo nebuvimas mažina bendrovės galimybes plėstis.

17. "Patikimi tiekėjai" - UAB "Tošva" tiesiogiai iš gamintojo dideliais kiekiais importuoja pagrindinę gamyboje naudojamą medžiagą - apdailintą medžio drožlių plokštę. Visas kitas medžiagas, naudojamas baldų bei slankiojančių durų sistemų gamyboje, bendrovė perka iš

tiekėjų. Pirkdama medžiagas iš nuolatinių tiekėjų bendrovė tapo jų lojaliu klientu, todėl susiformavo tarpusavio supratingumas, pasitikėjimas. Tiekėjų analizė pateikta 2.4.1. skyriuje.

18. "Grįžtamasis ryšys iš vartotojų" - leidžia geriau suprasti klientų keliamus reikalavimus, tiksliau ir efektingiau atlikti patikėtas užduotis. Bendrovės produkcija patenkintas vartotojas ne tik tampa lojaliu, bet ir populiarina bendrovės vardą, skleisdamas teigiamus atsiliepimus.

19. "Vadovas yra įmonės savininkas" - tik tiesiogiai dirbdamas toje pačioje sferoje įmonės savininkas gali matyti kokių investicijų ir kokių pakeitimų reikia imtis įmonėje. Tai garantuoja greitą reakciją į naujai susidariusią situaciją, kas yra būtina smulkiose įmonėse.

20. "Nuosekliai augantys gamybiniai pajėgumai" - bendrovės veiklos analizė buvo pateikta 2.2. skyriuje.

21. "Palanki politinė situacija" - bendrovė importuoja Latvijos bendrovės AB "Bolderaja" apdailintą medžio drožlių plokštę (AMDP). Lietuvai ir Latvijai įstojus į Europos Sąjungą (ES) supaprastėjo pagrindinių žaliavų importavimo tvarka bei mokesčių sistema.

22. "Diversifikacijos galimybės" - organizacijos veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais arba visai nesusijusiais produktais, leidžia smulkiai įmonei daug lanksčiau reaguoti į susidariusią padėtį.

SILPNYBIŲ PAGRINDIMAS

1. "Bazinės kompetencijos trūkumas" - stokojant specialistų, manant, jog kompetencija ir žinios ateina per patirtį, dažnai priimami tik nuojauta pagrįsti sprendimai tose srityse, su kuriomis bendrovė susiduria pirmą kartą.

2. "Nėra marketingo plano ir aiškiai suformuluotos marketingo strategijos" - neturint aiškios ir nuoseklios marketinginės strategijos sunku orientuotis esamoje situacijoje, teisingai įvertinti aplinkos pokyčius ir konkurentų veiksmus, pritraukti naujus vartotojus bei plėsti įmonės veiklą.

3., 4. "Aukšti gamybos kaštai", "Negalima taikyti masto ekonomijos" - gamybos kaštus mažinti galima per masto ekonomiją, bei diegiant inovacijas. Minėtų veiksnių pasiekti praktiškai neįmanoma, nes masto ekonomija nestandartinių baldų gamyboje yra negalima.

5. "Inovacinių idėjų stoka" - inovacinės idėjos gali būti įgyvendinamos tik turint stiprų finansinį potencialą, kas yra sunkiai sukuriama smulkiose bendrovėse.

6. "Pasenusi kaštų apskaitos sistema" - kaštų apskaitos sistema patogi gamintojams savo paprastumu, tačiau ji nesudaro sąlygų tinkamai reaguoti į konkurentų veiksmus bei vartotojų pageidavimus.

7. "Nekompiuterizuota prekyba" - baldine furnitūra - tai plačios nomenklatūros prekė, todėl labai sunku vesti jos apskaitą, sekti konkurentų veiksmus, operatyviai lyginti tiekėjų siūlomas prekes. Tam sugaištama daug laiko, ir pastangų, kurias būtų galima panaudoti kitose srityse.

8. "Gamybinių patalpų nefunktionalumas" - dabartinių gamybinių patalpų konstrukcija nėra optimali baldų gamybai dėl savo konstrukcijos. Šiame pastate seniau buvo administracinės patalpos. Pastatas trijų aukštų. Pirmas aukštas pritaikytas baldų gamybai, antrame aukšte įkurtos slankiojančių durų sistemų sandėliavimo bei gamybos patalpos, taip pat pagalbinės bei buitinės patalpos. Išnaudoti trečią aukštą baldų gamyboje nėra racionalu, nes susidarytų didžiulės išlaidos vertikaliam gaminių transportavimui.

9. "Sezoniškumas" - nestandartinių baldų gamyba dėl sudėtingų sprendimų panaudojimo būtinybės ir sąlyginai nedidelių veiklos kaštų yra labai patraukli veiklos sritis. Tačiau visi vienetinių baldų gamintojai susiduria su baldų paklausos banguotumo problema. Neįmanoma planuoti užsakymų ilgesniam laiko tarpui. Vartotojai kreipiasi į baldų gamintojus tik tuomet kai jiems prireikia baldo ir pasirenką ta bendrovę, kuri gali pagaminti norimo dizaino, kokybės ir kainos santykio baldą per kuo trumpesnį laiko tarpą.

10. "Sunkiai atrandama gamybinių patalpų vieta" - nors bendrovės administracinės patalpos įkurtos patogioje ir lengvai randamoje vietoje, tačiau dalis vartotojų gaminius ar suteiktas AMDP apdribimo paslaugas atsiima tiesiai iš gamybos cecho. Sudėtingas gamybinių patalpų atradimas vargina vartotojus.

11. "Mažėjanti pardavimų apimtis" - bendrovės veiklos rodikliai buvo aptarti 2.2. skyriuje.

12. "Stiprūs konkurentai atskiruose specializacijos srityse" - bendrovės konkurentų analizė buvo atlikta 2.4.1. skyriuje.

13. "Didelės laiko sąnaudos gamybos dokumentacijos paruošimui" - dokumentacijos kiekis, reikalingas pagaminti vieną baldą savo apimtimis nenusileidžia dokumentacijai, reikalingai masinėje gamyboje. Toks didelis dokumentacijos ruošimo kiekis atima daug darbo laiko nuo kitų problemų sprendimo.

14. "Mažai informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas" - neišnaudojama galimybė pritraukti naujus vartotojus. Bendrovė visiškai neskiria lėšų savireklamai, bendrovės vardo populiarinimui. Laikomasi nuostatos, kad geriausia reklama - tai patenkinti vartotojai. Tačiau taip informacija plinta lėtai ir ne visuomet pasiekia vartotojus, kuriems tokia informacija reikalinga.

15. "Nepilnas gamybinių įrengimų apkrovimas" - nepilnai panaudojamas gamybinis potencialas, sąlygoja lėtesnį įrengimų atsiperkamumo laikotarpį ir morališką nusėnijimą. Šiuo metu gamybos įrengimų apkrovimas siekia apie 40proc. naudingo darbo laiko.

GALIMYBIŲ PAGRINDIMAS

1. "Naujos rinkos ir segmentai" - naujų rinkų ar naujų segmentų poreikių tenkinimas visuomet žada potencialias galimybes.

2. "Rinkos augimas" - UAB "Tošva" tikslinė rinka - televizinių pultų gamyba yra pastovaus dydžio ir neviršija bendrovės gamybos pajėgumų. Bendrovės gaminamų ofiso baldų populiarumas yra puiki galimybė plėstis šioje srityje.

3. "Ekonominis pakilimas" - Lietuvoje gerėjant ekonominei padėčiai vis daugiau gyventojų gali sau leisti pasirinkti brangesnius nestandartinius, jų poreikius atitinkančius, baldus. Augantis nestandartinių gaminių populiarumas sudarys sąlygas plėsti gamybos pajėgumus.

4. "Strateginis potencialas" - suaktyvinus marketinginę veiklą, įmonė gali siekti užimamos dalies rinkoje augimo.

6. "Palankaus požiūrio į lietuvišką prekę susiformavimas" - jau šiuo metu lietuviškos prekės savo kokybe nenusileidžia pripažintų užsienio firmų prekėms, viskas, ko joms trūksta tai - pripažinimas. Susiformavus palankesniam požiūriui į vietinių gamintojų prekes sumažės konkurencija su užsienio gamintojais.

GRĖSMIŲ PAGRINDIMAS

1. "Naujų konkurentų atsiradimas" - esamų konkurentų stiprėjimas ar naujų konkurentų atsiradimo grėsmė egzistuoja visuomet. Konkurencinė kova verčia mažinti kainas, taikyti aktyvius marketingo sprendimus, kas mažina bendrovės pelną.

2. "Augantys vartotojų poreikiai" - keičiantis technologinėms galimybėms, klientų poreikiai vis auga. Tai skatina bendrovės įsigyti naujas technologijas, kad liktų konkurentabilūs ir patrauklūs. Tačiau mažai įmonei nauji įrengimai yra labai brangus, todėl visuomet gresia pavojus prarasti potencialius ir esamus klientus.

4. "Žaliavų, energijos brangimas" - didina gaminamų baldų savikainą. Jautriai reaguojantys į kainą pirkėjai, ieškodami pigesnių baldų gali atsisakyti nestandartinių baldų ir pasirinkti pigesnius masinės gamybos produktus.

5. "Pigių baldų atėjimo į rinką grėsmė" - jau dabar rinka yra užversta pigiais lenkiškais, padėvėtais vokiškais, austriškais ir kt. šalių baldais, tačiau šių baldų didžiausias trūkumas - kokybė. Jeigu Lietuvoje savo atstovybes įkurs tokios didelės kompanijos, kaip IKEA, vietiniams baldų gamintojams su jų teikiamų baldų pasiūlos gausa konkuruoti bus ypatingai sudėtinga.

6. "Dažna įstatymų kaita" - nuolat keičiami įstatymai veda į sumaištį ne tik bendroves, bet visas kitas institucijas ir taip trukdo vystytis verslui.

7. "Personalo kaita" - smulkioje bendrovėje kiekvienas darbuotojas atlieka daug funkcijų. Didžioji dalis darbui reikalingų įgūdžių yra suformuojama tiesiogiai darbo vietoje per ilgą laiko tarpą, todėl personalo kaita smulkiose įmonėse yra labai skaudus reiškinys.

8. "Pragyvenimo lygio augimo tempai didesni už baldų kainos didėjimą" - nors šalies gyventojų pragyvenimo lygis nuolatos auga, tačiau baldų kainos išlieka santykinai nepakitusios.

Tokia situacija mažina bendrovės gaunamą pelną, bei galimybę kelti darbuotojų darbo užmokestį.

9. "AMDP deficitas" - didiesiems Lietuvos baldų gamintojams plečiant gamybinius pajėgumus, jau dabar pradėjo jaustis apdailintos medžio drožlių trūkumas. Toliau vystantis šiai tendencijai turės brangti AMDP arba smulkieji gamintojai jaus didžiulį jos trūkumą.

10. "AMDP gamintojų vykdoma politika" - UAB "Tošva" yra smulki bendrovė ir jos veiklos rezultatus tiesiogiai įtakoja pagrindinės darbinės medžiagos - AMDP, gamintojų vykdoma politika.

Apibendrinant bendrovės išorinės ir vidinės aplinkos analizę galima išskirti pagrindinius veiksnius, į kuriuos reikia atkreipti ypatingą dėmesį formuojant marketingo strategiją:

Bendrovės vartotojų tarpe susiformavęs teigiamas įvaizdis turėtų būti ir toliau stiprinamas, tam skiriant daugiau dėmesio marketingo veiklai, kuri šiuo metu yra nepakankama.

Informacijos apie bendrovės paslaugas stoka sukuria problemų bendrovės plėtojimui. Naujų rinkų atvėrimas, naujų pateikimo kanalų paieška gali sąlygoti tolimesnį bendrovės plėtimąsi.

Nedidelis gamybos įrengimų naudingo darbo laiko panaudojimas neleidžia bendrovei pilnai išnaudoti savo potencialą.

2.5. UAB "Tošva" marketingo tikslų nustatymas

1. Informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas skleidimas.

Uždaviniai:

Informacijos teikimo - užsakymų priėmimo vietos sukūrimas.

Internetinio puslapio sukūrimas.

Gaminių pavyzdžių katalogo paruošimas.

Dalyvavimas Lietuvos baldų gamintojų parodose.

2. Išnaudoti bendrovės galimybes, veiklos plėtojimui.

Uždaviniai:

Efektyviau panaudoti gamybinės bazės galimybes

(gamybinių įrengimų apkrovimą per keturis metus padidinti iki 60proc. naudingo darbo laiko)

Didinti gamybos apimtį

(2006-2007m. - 10proc., 2008-2010m. - 15proc. per metus)

Ieškoti naujų produkcijos realizacijos kanalų.

Plėstis į Šiaurės Lietuvos rinkas.

(Ukmergės, Panevėžio, Radviliškio, Mažeikių miestuose)

3. Bendrovės, kaip slankiojančių durų gamintojos, pozicijų Šiaulių regione stiprinimas.

Uždaviniai:

Plėsti naudojamų profilių, įdėklų asortimentą.

Naujų pateikimo kanalų ieškojimas.

Mažmeninės prekybos, slankiojančių durų profiliais, rinkos Šiaulių regione sukūrimas.

UAB "Tošva" veikla orientuota į nestandartinių baldų gamybą, tačiau beveik puse bendrovės gaminamos produkcijos skirta siauram vartotojų segmentui. Specializuotų studijinių baldų gamyba, dėl didelio pelningumo, yra prioritetinga bendrovėje. Tačiau dėl nedidelės tikslinės rinkos apimties bendrovė plėtoja baldų gamybą-pardavimą ir kitiems rinkos segmentams. Nestandartinių baldų gamyba dėl sudėtingų sprendimų panaudojimo būtinybės ir sąlyginai nedidelių veiklos kaštų yra labai patraukli bendrovės veiklos sritis. Tačiau UAB "Tošva", kaip ir daugelis vienetinių baldų gamintojų susiduria su baldų paklausos banguotumo problema. Vartotojai kreipiasi į baldų gamintojus tik tuomet kai jiems prireikia baldo ir pasirenką ta bendrovę, kuri gali pagaminti norimos dizaino, kokybės ir kainos santykio baldą per kuo trumpesnę laiko tarpą. Neįmanoma planuoti gamybos ilgesniam laiko tarpui. Tokia situacija sukelia arba įrengimų prastovas, arba gamybos perkrovas piko metu. Susidarę gamybos pajėgumų perkrovimai sąlygoja užsakymų atlikimo termino atidėjimą. Tai labai neigiamai veikia bendrovės ir vartotojų santykius. Gamybos pajėgumų didinimas išspręstų perkrovimo problemas, tačiau labai išaugtų bendrovės patiriami nuostoliai prastovų metu. Nuostolių dėl prastovų minimizavimui- bendrovė turėtų gamybinę veiklą papildyti smulkiaserijine baldų gamyba. Nestandartinių baldų rinka yra daug pelningesnė, nei serijinių baldų, todėl bendrovei naudinga toliau plėtoti šią veiklos sritį ir tik gamybos įrengimų prastovos metu gaminti serijinius gaminius.

Sukūrus naują gaminių grupę, susiduriama su realizacijos problema. Bendrovė iki šiol gamindavo baldus tik pagal individualius užsakymus ir nesusidurdavo su šia problema. Norint realizuoti serijinius baldus bendrovė turėtų sudaryti sutartis su artimiausių miestų baldų salonais ir juose eksponuoti gaminamą produkciją. Baldų salonai atliktų dvi funkcijas: standartinių baldų prekybos ir nestandartinių baldų užsakymo priėmimo. Taip būtų užtikrinama ne tik produkcijos realizacija, bet ir sukurtos priemonės įėjimui į naujas rinkas.

2004m. UAB "Tošva" pradėjus gaminti slankiojančių durų sistemas, jos konkurencinės galimybės Šiaulių regione nuolat stiprėjo. Nors bendrovės užimama rinkos dalis labai maža, tačiau gamybinės bazės Šiauliuose turėjimas suteikia įmonei ryškų pranašumą, prieš kitas, šioje

rinkoje konkuruojančias, bendroves. Didžiausias UAB "Tošva" trūkumas slankiojančių durų sistemų gamyboje - siauras naudojamų profilių ir įdėklų asortimentas. Išplėtus pasirinkimo galimybes bendrovė galėtų sėkmingai konkuruoti su Šiaulių apskrities rinkoje dominuojančiomis bendrovėmis. Platus gaminamos produkcijos pasirinkimas leidžia vartotojams rinktis iš gausaus kokybės ir kainos santykio intervalo. UAB "Tošva" tik 40proc. gaminamų slankiojančių durų sistemų parduoda tiesiogiai vartotojams. Didžioji dalis durų užsakoma smulkiųjų baldų gamintojų. Paprasta slankiojančių durų sistemų gamyba ir pelninga rinka vilioja smulkiuosius baldų gamintojus užsiimti šia veiklą. Tačiau didelės profilių kainos tampa sudėtinga kliūtimi profilių įsigijimui tiesiai iš gamintojų. UAB "Tošva" turi potencialią galimybę sukurti Šiaulių regione naują rinką. Taip silpnindama kitų įmonių, prekiaujančių slankiojančiomis durų sistemomis, padėtį Šiaulių regione, bei įgydama didesnę derėjimosi galią su tiekėjais.

2.6. UAB "Tošva" marketingo strategijos formavimas

15 lentelė

Esamos ir planuojamos UAB "Tošva" marketingo strategijos

ESAMOJI STRATEGIJA	PLANUOJAMA STRATEGIJA
TIKSLINĖS RINKOS STRATEGIJOS	
1. Nediferencijuoto marketingo 2. Koncentruoto marketingo	1. Nediferencijuoto marketingo 2. Koncentruoto marketingo
SEGMENTAVIMO STRATEGIJOS	
VARTOJIMO PREKIŲ RINKOS SEGMENTAVIMO STRATEGIJOS	
1. Demografinis 2. Geografinis 2.1. Vietinė rinka	1. Demografinis 2. Geografinis 2.1. Vietinė rinka 2.2. Regioninė rinka
GAMYBINĖS PASKIRTIES PREKIŲ RINKOS SEGMENTAVIMO STRATEGIJOS	
1. Įmonės dydžio 2. Geografinis 2.1. Vietinė rinka	1. Įmonės dydžio 2. Geografinis 2.1. Vietinė rinka
MARKETINGO KOMPLEKSO ELEMENTŲ STRATEGIJOS	
PREKĖS STRATEGIJOS	
1. Bendrojo prekės vardo 2. Lėto nugriebimo 3. Lėto įsiskverbimo	1. Bendrojo prekės vardo 2. Diversifikacijos 3. Lėto nugriebimo 4. Lėto įsiskverbimo 5. Greito įsiskverbimo
KAINOS STRATEGIJOS	
1. Nugriebimo 2. Orientuota į konkurentus	1. Nugriebimo 2. Orientuota į konkurentus 3. Skverbimosi 4. Kainos ir kokybės

15 lentelės tęsinys

PASKIRSTYMO STRATEGIJOS	
1. Išskirtinė	1. Išskirtinė 2. Atrankinė
RĖMIMO STRATEGIJOS	
1. Stūmimo	1. Stūmimo
KONKURENCINIO PRANAŠUMO STRATEGIJOS	
1. Nišų užpildytojos	1. Nišų užpildytojos

UAB "Tošva" didžiajai daliai teikiamų paslaugų taiko nediferencijuoto marketingo strategiją. Bendrovė tikisi vienodos vartotojų reakcijos į įmonės marketingo veiksmus, tačiau praranda dalį klientų, kurių nevilioja bendrovės siūlomi universalūs sprendimai. Įmonei naudoti tokią strategiją yra palanku, nes nereikia naudoti ypatingų marketingo veiksmų, tinkančių tik mažai daliai vartotojų. Bendrovės nestandartinių baldų gamybos srityje, buvo plačiai naudojama nediferencijuoto marketingo strategija, nededama jokių specialių pastangų vartotojų pritraukimui, tačiau vartotojo tenkinimui taikoma koncentruoto marketingo strategija. Ši tendencija labai aiškiai pasireiškia siauram vartotojų segmentui, kurio poreikių tenkinimui skiriama 46proc.¹ bendrovės gaminamos produkcijos. Tikslinės, televizinių pultų gamybos rinkos, užpildymui bendrovė deda visas pastangas ir skiria visišką prioritetą kitų rinkų atžvilgiu. Siekiant efektyviau panaudoti gamybinius pajėgumus, plečiant bendrovės veiklą serijine gamyba, ateityje turėtų stiprėti koncentruoto marketingo taikymas. Toks strategijos taikymas leidžia bendrovei sutelkti visus pajėgumus į vienos tikslinės rinkos, iš kurios gaunamas didžiausias pelnas, tenkinimą.

Bendrovė orientuojasi gaminti vienetinius, aukštos kokybės baldus. Dėl didelių gamybos kaštų bendrovės klientais dažniausiai tampa vidutinės pajamas disponuojantys privatūs klientai ar įmonės. Dideles pajamas disponuojantys vartotojai renkasi prabangius gaminius, pagamintus iš medžio masyvo ar plokštės, dengtos natūraliu lukštu, o vartotojai, baldų įsigijimui galintys skirti mažas lėšas - pigius masinės gamybos baldus. Abu vartotojų segmentai yra nepriimtini bendrovei, todėl ir ateityje planuojama išlaikyti orientaciją į vidutinės pajamas disponuojančius vartotojus. Šiuo metu bendrovė vis labiau orientuojasi link privačių ar valstybinių įstaigų rinkų. Planuojama ir toliau vystyti šią tendenciją.

Didžioji dalis parduodamos produkcijos skiriama vietinei rinkai, tačiau bendrovės veiklą papildant smulkiaserijine gamyba, planuojama produkciją per tarpininkus pateikti regioninei rinkai. Tačiau dėl nedidelių įmonės apimčių, planuojama serijinius gaminius realizuoti Šiaurės Lietuvos miestų rinkose.

¹ 2005m. duomenimis, UAB "Televizinė technika" ir UAB "Televizinės ryšio sistemos" baldų pirkimo apimtys sudarė 174.000Lt, tai yra 46proc. visų bendrovės parduotų baldų.

Dėl įmonės veiklos daugialypiškumo paslaugos yra teikiamos ne tik galutiniams vartotojams, tačiau ir gamybinėms įmonėms. AMDP apdirbimo paslaugų teikimą smulkioms Šiaulių regiono įmonėms ir toliau planuoja naudoti kaip priemonę, technologinės bazės prastovų minimizavimui, tačiau prioritetine veikla laikant nestandartinių baldų gamybą.

Maža įmonė negali skirti didelių išlaidų prekės identifikavimui. Todėl ir toliau planuojama naudotis bendrojo prekybinio ženklo strategija. Ši strategija nereikalauja didelių rėmimo išlaidų. Bendrovė savo vardu laiduoja, jog prekė atitinka jos kokybės lygį, gera įmonės reputacija perkeliama prekei. Lojalūs įmonės klientai gali lengviau atpažinti įmonės gaminamas prekes, nuspėti gaminio bei kainos lygį.

Firmose, gaminančiose nestandartinius baldus neįmanoma pritaikyti masto ekonomijos, gaminių kaina yra aukšta. Vartotojai, kurių nebaugina aukšta kaina, tiesiogiai gauna visą informaciją apie gaminį projektavimo metu, todėl bendrovei tikslinga naudoti lėto nugriebimo strategiją, įvedant prekę į rinką. Šią strategiją palanku naudoti ir serijiniams gaminiams. Tačiau reikia išspręsti informacijos apie UAB "Tošva" teikiamas paslaugas skleidimo problemas.

Smulkios įmonės, perkančios AMDP apdirbimo paslaugas, turi pakankamai informacijos apie Šiaulių regine dirbančių bendrovių suteikiamų paslaugų kainas ir galimybes. Papildomos rėmimo išlaidos, siekiant pritraukti vartotoją, būtų netikslingos. Todėl bendrovei planuoja ir toliau naudoti lėto įsiskverbimo strategiją AMDP apdirbimo paslaugų veikloje.

Informacijos, apie bendrovės teikiamas slankiojančių durų gamybos paslaugas, stoka neleidžia bendrovei panaudoti vietinės rinkos teikiamų privalumų. Siekiant stiprinti UAB "Tošva", kaip slankiojančių durų sistemų gamintojos, užimamas pozicijas Šiaulių regiono rinkoje planuojama naudoti greito įsiskverbimo strategiją. Kokybiškas ir greitas užsakymų atlikimas suteikia bendrovei ryškų privalumą artimiausių konkurentų atžvilgiu. Siekiant plėsti potencialo panaudojimo galimybes planuojama naudoti ir diversifikacijos galimybes - formuoti slankiojančių sistemų profilių prekybos rinką Šiaulių regione.

Įmonei, siekiant užsibrėžtų tikslų, taikyti kainos strategiją yra sudėtinga, nes produkcijos kainoms didelę įtaką daro kaštai. Nustatant gaminių kainas, bendrovėje naudojamas kaštais pagrįstas metodas: prie gaminio kaštų pridedama pelno norma. Didžiąją dalį kainos sudaro žaliavos kaina (30-40 proc.), įskaičiuojamos: darbo sąnaudos, elektros energija ir pan. Kiekvienam baldui kainos yra skaičiuojamos atskirai, nes skiriasi ne tik baldo pagaminimo kaštai, bet ir pridedama pelno norma. Siekiant efektyvaus bendrovės darbuotojų laiko panaudojimo, nestandartinių baldų kainos turėtų būti skaičiuojamos ne kiekvienam baldui atskirai, bet įvedant gaminio sudėtingumo ir medžiagų išeigos koeficientą.

Nestandartinių baldų gamybos unikalumas leidžia bendrovei taikyti nugriebimo strategiją. Gaminiai pagaminti pagal individualius užsakymus parduodami aukšta kaina siekiant už

papildomų paslaugų suteikimą gauti kuo didesnę pelną. Tačiau baldų kaina negali būti didesnė nei artimiausių konkurentų. Planuojama, kad ir toliau bendrovė turėtų taikyti nugriebimo ir orientuotos į konkurentus kainos strategijos modifikaciją. Bendrovei būtų labai palanku veikti tik tokioje rinkoje, tačiau nestandartinių baldų paklausos sezoniškumas daro šią rinką pavojinga.

Plečiant UAB "Tošva" veiklą į nestandartinių baldų gamybos sritį, bei stiprinant pozicijas slankiojančių durų sistemų gamyboje, planuojama taikyti skverbimosi į rinką bei kainos ir kokybės strategijų kompleksą. Planuojama sąlyginai maža kaina įeiti į naujas rinkas ofiso baldų rinkas. Papildomiems standartinių baldų užsakymams taikyti aukštos kokybės ir aukštos kainos strategija.

Gaminant nestandartinius baldus ar prekiaujant furnitūra bendrovė iki šiol naudojo išskirtinę paskirstymo strategiją. Ją dar galima pavadinti tiesioginiu paskirstymu, nes gaminami baldai gabenami tiesiogiai pačiam klientui, AMDP apdirbimo paslaugos bei furnitūra sutelkta vienoje vietoje.

Keičiant bendrovės veiklos sritis, naudoti tik vieną paskirstymo strategiją nėra optimalu, nes siauras paskirstymo kanalas. Bendrovė turėtų derinti atrankinę ir išskirtinę strategijas. Atrankinę paskirstymo strategiją tikslinga naudoti serijinių baldų prekyboje. Paskirsčius baldus po Šiaulių rajono baldų parduotuves, galima jas nesunkiai kontroliuoti ir koordinuoti vienetinių užsakymų priėmimą iš suinteresuotų prekybos tarpininkų. Gaminių realizavimas per tarpininkus suteikia bendrovei galimybę skleisti informaciją apie teikiamas paslaugas konkrečiam rinkos segmentui. Nestandartinių baldų gamybos srityje ir toliau patogiau naudoti išskirtinę paskirstymo strategiją. Tiesioginis ryšys tarp gamintojo ir vartotojo, laiduoja grįžtamojo ryšio susidarymą bei klientų lojalumą įmonei.

UAB "Tošva" beveik nekreipia dėmesio į rėmimo strategijų taikymą. Informaciją apie bendrovę galima atrasti tik keliuose specializuotose kataloguose. Siekiant supažindinti potencialius vartotojus su bendrovės teikiamomis paslaugomis, planuojama toliau plėtoti rėmimo strategiją stūmimo principu. Traukimo strategija bendrovei nėra patraukli dėl didelių išlaidų, tuo labiau nėra ir būtina dėl paskirstymo grandinės trumpumo. Šiuo metu visos bendrovės paslaugos parduodamos tiesiogiai vartotojui arba smulkiąjam gamintojui. Todėl bendrovės vykdoma stūmimo strategija tiesiogiai paveiktų produkcijos pirkėją. Plečiant bendrovės veiklą serijine gamyba, atsiranda tarpininkų grandinė. Šiuo atveju, jeigu stūmimo strategija nebeduotų planuojamos naudos, reikėtų derinti stūmimo ir traukimo strategijas.

Konkuravimo strategiją gana sudėtinga atskirti nuo marketingo komplekso elementų strategijų, nes ir vienos ir kitos siekia konkurencinio pranašumo įgijimo. UAB "Tošva", kaip ir daugelis smulkių įmonių renkasi nišų užpildytojų konkuravimo strategiją. Nors tikslinės rinkos nėra didelės, tačiau užsitikrinus lyderio poziciją siauroje rinkoje galima plėstis į kitas rinkas.

Bendrovė ir toliau planuoja specializuotis televizinių pultų, nestandartinių baldų bei slankiojančių durų sistemų gamyboje. Visos kitos įmonės paslaugų sritys skirtos apsaugoti nuo galimų prastovų pagrindinėje specializuotoje gamybos veikloje.

2.7. UAB "Tošva" marketingo strategijos įgyvendinimo planas 2007m.

UAB "Tošva" marketingo strategijos veiksmų planas daromas su prielaida, kad 2007m. įmonės vadovas skirs 25proc. viso įmonės pelno, tai sudarytų apie 19 tūkst. litų. Įmonė galėtų panaudoti tikslingai panaudoti turimas lėšas konkrečių marketingo veiksmų atlikimui.

16 lentelė

UAB "Tošva" marketingo strategijos įgyvendinimo planas 2007m.

Veiksmai	Atsakingi asmenys	Data	Išlaidos
1. Šiaulių regiono rinkos tyrimas	Samdoma įmonė	2007 01 - 2007 03	2.500 Lt
2. Asortimento plėtimas, naujų veiklos sričių kūrimas			6.750 Lt
2.1. Slankiojančių durų profilių asortimento plėtimas	Konstruktorius-technologas	2007 02 - 2007 03	2.600 Lt
2.1.1. Asortimento programos parengimas	Direktorius		- Lt
2.1.2. Bandomieji matavimai	Konstruktorius-technologas		- Lt
2.1.3. Gamybos normatyvų parengimas		- Lt	
2.1.4. Gamybinės bazės parengimas		500 Lt	
2.1.5. Pavyzdinių stendų paruošimas		1.500 Lt	
2.1.6. Pasiūlymų smulkiesiems baldų gamintojams pateikimas	Direktorius		600 Lt
2.2. Serijinės gamybos paruošimas	Direktorius	2007 08 - 2007 10	4.150 Lt
2.2.1. Gaminio projekto paruošimas	Konstruktorius-technologas		- Lt
2.2.2. Bandomojo baldo gamyba	Direktorius		450 Lt
2.2.3. Bandomojo baldo testavimas, sertifikavimas		2.000 Lt	
2.2.4. Gamybinės bazės parengimas serijinei gamybai		1.000 Lt	
2.2.5. Serijinio gaminio paskirstymas tarpininkams		2007.10 - 2007.11	700 Lt
2.2.5.1. Prezencijos ploto nuoma			600 Lt

16 lentelės tęsinys

2.2.5.2. Paskirstymas prekybos tarpininkams	Tiekėjas		100 Lt
3. Dalyvavimas parodoje	Direktorius	2007 02 - 2007 03	4.000 Lt
3.1. <i>Prezentacijos ploto rezervavimas</i>	Direktorius		2.000 Lt
3.2. <i>Prezentacinio stendo paruošimas</i>			1.500 Lt
3.3. <i>Dalyvavimo parodoje išlaidos</i>			500 Lt
4. Informacijos apie bendrovę skleidimas			1.800 Lt
4.1. <i>Internetinio puslapio kūrimas</i>	Konstruktorius-technologas	2007 04 - 2007 05	1.000 Lt
4.2. <i>Baldų pavyzdžių katalogo išleidimas</i>	Konstruktorius-technologas	2007 05 - 2007 07	1.800 Lt
5. Informacijos teikimo - užsakymų priėmimo vietos steigimas	Parduotuvės vedėja	2007 04 - 2007 05	3.500 Lt
6. Paskirstymo kanalų paieška	Parduotuvės vedėja	2007 09 - 2007 10	600 Lt
Marketingo plano įgyvendinimo biudžetas		2007 01 - 2008 01	19.150 Lt

UAB "Tošva" kaupia labai mažai duomenų apie vartotojus, nuolatinis bendravimas su kiekvienu klientu leidžia suteikiamas paslaugas modifikuoti pagal kiekvieno vartotojo individualius pageidavimus. Plečiant veiklą būtina susipažinti su potencialios rinkos tendencijomis bei poreikiais. Šiaulių regiono vartotojų rinkos tyrimą bendrovė turėtų užsakyti šias paslaugas teikiančioje įmonėje, nes savarankiškai atlikai atliktas vertinimas neatspindėtų realių rezultatų.

Šiaulių apskrityje konkurencija slankiojančių sistemų durų gamyboje nėra labai didelė, tačiau čia šią rinką dalinasi bendrovės, kurios perka galutinį produktą tiesiai iš gamintojų Lietuvoje. Gamintojai galėdami pritaikyti masto ekonomiją, gali pasiūlyti žemesnį kainų lygį, tačiau atgabenant duris į Šiaulius prisideda papildomos kaštai ir didelės laiko sąnaudos. UAB "Tošva" iš profilių surinkinėja slankiojančias durų sistemas tiesiogiai Šiauliuose, todėl laiko sąnaudos yra minimalios, tačiau dėl mažų gamybos apimčių produkto savikaina yra pakankamai aukšta. Siekiant užsitikrinti konkurentabilia padėti Šiaulių apskrityje bendrovė turėtų plėsti naudojamų profilių asortimentą, gamyboje naudoti sudėtingesnės konstrukcijos, tačiau funkcionalesnius profilius. Galimybių praplėtimas įgalintų tenkinti didžiosios dalies vartotojų poreikius. Trumpas pristatymo terminas ir aukšta gaminio kokybė leistų bendrovei užimti stipresnes pozicijas Šiaulių regiono rinkoje. Dėl paprastos slankiojančių durų sistemos gamybos, bendrovė gali pasiūlyti smulkiesiems baldų gamintojams nedideliais kiekiais tiekti profilius. Plečiant naudojamų profilių

rūšis būtina atlikti įprastinius gamybos pasiruošimo etapus. "Bandomieji matavimai", "Normatyvų parengimas" bendrovei papildomų sąnaudų nesudaro, nes yra tiesioginės konstruktoriaus-technologo pareigybės. Bendrovė slankiojančių durų profilių asortimento plėtimui 2007m. išleis 6750Lt.

Serijinio baldo gamybos parengimas yra daugiau laiko ir išlaidų reikalaujantis procesas. Gaminant nestandartinius vienetinius gaminius, nereikia jų tikrinti ir sertifikuoti. Visiškai kitokia situacija yra su serijiniais gaminiais. Lietuvoje yra tik viena baldų testavimo ir sertifikavimo įmonė - tai "Skraja", Vilniuje. Būtent baldo testavimas ir sertifikavimas yra daugiausiai išlaidų reikalaujantis procesas, nes tai atliekama ne bendrovės pajėgomis. Gamybinės bazės adaptavimas prie naujos produkcijos yra nesudėtingas, tačiau išankstinio pasiruošimo reikalaujantis procesas, kurio dėka, ateityje bus galima tą pačią produkciją gaminti mažesnėmis laiko ir medžiagų sąnaudomis.

Iki šiol bendrovė orientavosi į asmeninį pardavimą, tiesioginį kontaktą su pirkėju. Pereinant prie serijinės gamybos, neišvengiamai reikės pereiti prie produkcijos realizavimo per tarpininkus. Todėl būtina sudaryti išankstines sutartis su prekybos vietomis, parengti prekybos standus. Pradėjus funkcionuoti smulkiaserijinei gamybai baldų paskirstymas į prekybos vietas taps nuolatinis procesas, todėl būtina susimastyti ir apie logistinius sprendimus.

Siekiant bendrovės vardo populiarinimo, naujų rinkų atskleidimo, verslo kontaktų užmezgimo planuojama 2007m sudalyvauti Litexpo parodų rūmuose kasmet rengiamose "Baldų ir medienos technologijų parodoje". Priklausomai nuo užsakomo stendo ploto pozicijos ir gabaritų keičiasi rezervavimo kaina, ji turėtų neviršyti 2000 Lt. Pačio prezentacinio stendo paruošimas ir dalyvavimas parodoje bendrovei kainuotų dar apie 2000 Lt.

Didesnių gamybos pajėgumų išlaikymui būtina didinti ir gamybos apimtis. Informacijos apie bendrovės veiklą, teikiamas paslaugas skleidimas leistų pritraukti didesnę ratą naujų klientų. Internetinio puslapio sukūrimas - nedidelių investicijų reikalaujanti informacijos skleidimo priemonė, leidžiant kiekvienam vartotojui išsamiai susipažinti su bendrovės veikla. Katalogas su baldų pavyzdžiais vizualiai supažindintų specializuotą vartotoją su bendrovės gaminamos produkcijos galimybėmis. Šių tikslų įgyvendinimui bendrovė išleis iki 10proc. planuojamų 2007m. marketingo plano biudžeto.

Informacijos teikimo - užsakymų priėmimo vietos steigimas sukurtų sąlygas plačiau pristatyti gaminamos produkcijos pavyzdžius, teikti informaciją tiesiogiai potencialiai vartotojų grupei. Atsirastų galimybė sulyginti UAB "Tošva" ir konkuruojančių bendrovių gaminamos produkcijos kokybę.

Įgyvendinant užsibrėžtas marketingo strategijas bendrovė per 2007m. patirtų apie 19150 Lt išlaidų. Tačiau šios išlaidos praplėstų gamybinės bazės pajėgumus, sukurtų naują produktą ir sustiprintų bendrovės pozicijas vietinėje ir leistų įeiti į regionines rinkas.

2.8. UAB "Tošva" marketingo strategijos kontrolė ir vertinimas

Marketingo veiklos eigoje būtina kontroliuoti ir užtvirtinti pasiektus rezultatus. Nesėkmių atveju, jei tokių bus, UAB "Tošva" atsakingas asmuo turi nustatyti priežastis, tikslus nukrypimus nuo planuotų rezultatų bei pasinaudoti alternatyviomis strategijomis ir veiksmais. Smulkiroje bendrovėje, neturinčioje marketingo skyriaus ar darbuotojo, užsiimančio marketingine veikla, veiklos rezultatų kontrolės funkciją turėtų atlikti bendrovės direktorius.

Marketingo strategijos pasiektų tikslų įvertinimui siūloma fiksuoti veiklos rezultatus. Šiuo metu bendrovė gamybos apimčių pakitimus kontroliuoti gali tik pasibaigus planiniam laikotarpiui. Tokia kontrolės sistema neužtikrina nuolatinės reakcijos į besikeičiančią situaciją. Planuojamas gamybos apimčių kitimas pateiktas 17 lentelėje. Aiškinantis gamybos apimčių kitimą, būtina fiksuoti trijų pagrindinių bendrovės veiklos sričių - baldų gamybos, AMDP paslaugų suteikimo ir slankiojančių durų gamybos, apimčių kitimo tendencijas.

17 lentelė

UAB "Tošva" planuojamas gamybos apimčių kitimas 2005 - 2010m.

	2005m	2006m	2007m	2008m	2009m	2010m
Planuojamas gamybos apimčių didėjimas, proc.		10proc	10proc	15proc	15proc	15proc
Planuojama gamyba, tūkst.Lt	580	638	702	807	928	1067
Faktinė gamyba, tūkst.Lt	580					
Baldų gamyba	375					
apdirbimo paslaugos	150					
Slankiojančių durų gamyba	55					

Nedidelis gamybos įrengimų naudingo laiko panaudojimas - rimta problema besivystančioje įmonėje. Kontroliuojant kaip marketingo strategijos veiksmai įtakoja įrengimų apkrovimą, būtina vieną kartą per mėnesį atlikti įrengimų naudingo darbo laiko fotografijas ir gautus rezultatus sumuoti metinei ataskaitai. Marketingo strategijos iškeltų tikslų pasiekimui pagrindiniai įrengimai iki 2010m. turi dirbti bent 4,8 valandos per darbo dieną. 18 lentelėje pateikti planuojami gamybinės bazės apkrovimo rezultatai.

Lentelė Nr.18

UAB "Tošva" planuojami gamybos įrengimų apkrovimai 2006 - 2010m.

	2006m.		2007m.		2008m.		2009m.		2010m.	
	h/d	proc	h/d	proc	h/d	proc	h/d	proc	h/d	proc
Formatinio pjaustymo staklės	3,2	40%	3,6	45%	4	50%	4,4	55%	4,8	60%
Daugiavelenės grežimo staklės										
PVC juostos klijavimo staklės										
Frezavimo staklės										
Šlifavimo staklės										

Kontroliuoti metinius marketingo strategijos planus siūloma panaudojant valdančios kontrolės sistemą. Taip būtų sudaromos sąlygos, greitai įgyvendinti reikiamus marketingo veiklos koregavimo veiksmus. 2007m. UAB "Tošva" marketingo strategijos įgyvendinimo ir atskirų veiksmų, skirtų strategijos realizavimui, eiliškumo planas pateikiamas priede Nr.1.

Deja, ne visada parinkta marketingo strategija leidžia įmonei įgyvendinti savo lūkesčius konkurentabilumo rinkoje atžvilgiu. Todėl įmonė turi sugebėti lanksčiai reaguoti į visus pokyčius rinkoje, tokiu būdu koreguodama savo strategiją. Atsakingas asmuo turi nuolat stebėti, kaip tiksliai yra įgyvendinama marketingo strategija, ar nėra kokių nors su vidine įmonės aplinka susijusių kliūčių. Todėl ateityje šias funkcijas iš direktoriaus turėtų perimti bendrovės marketingo skyriaus darbuotojas/ai.

IŠVADOS

✓ Strateginis valdymas padeda suderinti numatomus bendrovės veiksmus ir pasiekti geresnį visuminį rezultatą. Valdant strateginį marketingą yra nustatomos galimos alternatyvos, jos įvertinamos ir įgyvendinamos, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų.

✓ Strateginis marketingo valdymas šiuolaikinėje bendrovėje yra būtinybė, norint sėkmingai konkuruoti su analogišką produkciją gaminančiomis įmonėmis.

✓ Rinkos ekonomikos sąlygomis įmonei siekiant stabilios veiklos, reikia nuolat analizuoti įmonę supančią aplinką, nagrinėti konkurentų veiksmus, sekti pokyčius pramonės šakoje. Tai pasiekama atliekant marketingo tyrimus, kas leidžia pagerinti marketingo planavimo kokybę, nustatyti galimas strategines alternatyvas. Teisingas esamos situacijos suvokimas ir įvertinimas tiesiogiai įtakoja parinktos marketingo strategijos sėkmę.

✓ Dinamiškas aplinkos kitimas tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja įmonės veiklą. Aplinkos pasikeitimo sritys yra labai plačios, todėl strategiškai valdant marketingo veiksmus yra koncentruojamas dėmesys į svarbiausius pasikeitimus įmonėje. Išnaudojant įmonės galimybes ir stengiantis išvengti išorės pavojų, didelis dėmesys skiriamas teisingam strategijos formavimui bei laikui, kada tai bus atliekama.

✓ Strategijos formavimas yra procesas, kurį reikia nuolatos koreguoti dėl nuolat atsirandančių aplinkos pakitimų. Formuojant marketingo strategijas svarbu šiuos patikimus laiku identifikuoti. Kitas strategijos formavimo etapas yra padėties koregavimas, siekiant esamą situaciją priartinti prie planuojamos. Tai atlikus, įvertinamos galimos strategijos ir pasirenkama palankiausia strateginė alternatyva.

✓ Suformuodama tam tikrą marketingo strategiją, įmonė turi stengtis siekti šios strategijos įgyvendinimo.

✓ Palanki Lietuvos ekonominė situacija ir teigiamo gyventojų požiūrio į lietuvišką prekę susiformavimas sudaro palankias sąlygas medienos ir baldų pramonės augimui. Valstybės vykdoma politika nepakankamai remia smulkiojo verslo plėtrą. Nepalinki mokesčių sistema ir mažai remiamas legalusis verslas skatina šešėlinės ekonomikos vystymąsi, kurios mastai iškreipia rinką ir žlugdo legaliai dirbančius verslininkus. Biurokratinės sistemos nefunktionalumas sudaro nepalankias sąlygas smulkiojo verslo funkcionavimui.

✓ Atlikus UAB "Tošva" pelno prognozavimą 2006-2008m. galima daryti išvadą, kad bendrovės pelnas stabilizavosi. Pardavimų apimtys dėl AMDP gamintojų vykdomos politikos nuolat tendencingai mažėjo, tačiau dėl gamybos veiklos plėtojimo bendra apyvarta per paskutiniuosius septynis metus nuolat augo. Bendrovė persiorientavo nuo prekybinės-gamybinės į gamybinę-prekybinę organizaciją.

✓ Nustatyta, kad bendrovei būdinga informacijos apie rinką bei aplinkoje vykstančius procesus stoka, didinanti klaidingų sprendimų priėmimo riziką bei mažinanti įmonės galimybes prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

Įvertinus bendrovės mikroaplinkos dalyvius galima daryti tokias išvadas:

✓ UAB "Tošva" teikiamas paslaugas perka tiek galutiniai vartotojai, tiek smulkūs Šiaulių regiono baldų gamintojai. Kiekvienoje veiklos srityje bendrovė turi stiprą specializuotą konkurentą.

✓ Specializuotų televizinių sistemų valdymo pultų gamyba - pagrindinė UAB "Tošva" tikslinė rinka. Dėl nedidelės tikslinės rinkos apimties bendrovė plėtoja nestandartinių baldų pateikimą ir kitiems rinkos segmentams - orientuojasi į biuro baldų gamybą. Dėl didelės nestandartinių baldų rinkos apimties konkurencija nėra didelė.

✓ Bendrovė, turinti universalią technologinę bazę ir šiuo metu AMDP detalių apdirbimo paslaugų teikimu sureguliuojanti gamybos pajėgumų apkrovimą, ateityje nebegalės konkuruoti su specializuotais paslaugas teikiančiomis bendrovėmis.

✓ UAB "Tošva" dėl nedidelių apimčių negali daryti spaudimo tiekėjams, tačiau dėl plačios baldinių medžiagų specifikos bendrovės pardavimų apimtys 2005m. siekė 25 proc. visos bendrovės apyvartos. Baldinės furnitūros prekybos srityje bendrovė pralaimi konkurencinėje kovoje.

✓ Slankiojančių durų gamybos srityje Šiaulių regione pirmauja kelios stiprios konkuruojančios firmos. UAB "Tošva" užima tik nedidelę rinkos dalį, tačiau turi potencialias galimybes plėtoti šią veiklos sritį.

REKOMENDACIJOS

✓ Bendrovė turėtų suaktyvinti informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas tiksliniams segmentams sklaidimą. Rekomenduojama paruošti informacinį ofiso baldų katalogą pateikiamą tiek užsakovams, tiek prekybos tarpininkams, bei sukurti internetinį puslapį platesniam ir lengvesniam vartotojų susipažinimui su bendrovės veikla. Siūloma bendrovei įsteigti informacijos teikimo bei užsakymų priėmimo vietą baldų prekybos centruose.

✓ UAB "Tošva" turėtų veiklą ir toliau orientuoti į pelningą nestandartinių baldų gamybos rinką, tačiau, siekiant efektyviau išnaudoti gamybinius įrengimus praplėsti veiklą smulkiaserijinės baldų gamybos sritimi. Serijinius baldus paskirstant per prekybos tarpininkus plėstis tiek vietinėje, tiek regioninėje rinkoje. Naudojama bendrojo prekės vardo strategija sudaro sąlygas skleisti informaciją apie bendrovę potencialiems vartotojams.

✓ Siekiant užimti didesnę slankiojančių durų rinkos dalį Šiaulių regione, bendrovė turėtų plėsti naudojamų durų profilių bei įdėklų asortimentą. Rekomenduojama sudaryti galimybę smulkiesiems baldų gamintojams mažais kiekiais įsigyti neapdorotų durų profilių. Tai sąlygotų baldų gamintojų prisirišimą prie bendrovės teikiamų paslaugų bei mažintų firmų, prekiaujančių slankiojančių durų sistemomis potencialą Šiaulių regione.

✓ Strateginis marketingo valdymas negali būti epizodiškas procesas. Strategijų formavimui, koregavimui būtina nuolat stebėti aplinkos pakitimus, konkurentų ir vartotojų reakcijas į veiklos pakitimus. Šiuo metu UAB "Tošva" šias funkcijas galėtų atlikti direktorius, tačiau siekiant pilnavertiško ir nešališko dėmesio į marketingo problemas, rekomenduojama įsteigti atskirą marketingo skyrių.

LITERATŪRA

1. Auruškevičienė V. (1998). Strateginio planavimo modeliai: teorinis aspektas// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
2. Bakanauskas A. (1996) Kainodaros strategijos formavimo procesas// *Ekonomika*. Kaunas: Technologija.
3. Barry T. E. (1986). *Marketing: An Integrated Approach*. Chicago: The Dryden Press.
4. Bartosevičienė V., Šarakauskaitė L. (1999). Verslo strategijų formavimas vienos įmonės pavyzdžiu// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bartosevičienė V., Vaičiūnas G. (2000). Verslo strategijų formavimas//*Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. Barzdenytė B. (2000). *Kainodara ir konkurencija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
7. Cole G. A. (1997). *Strategic Management Theory and Practice*. London: Letts Education.
8. Cravens D. W., Lamb Ch. W. (1990) *Strategic Marketing Management, Cases and Applications*. Boston (MA): Invin.
9. Gatautis R. (2000). Marketingo strategijos kūrimo teoriniai aspektai// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
10. Jain S. C. (1990). *Marketing Planning and Strategy*. London: New York
11. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
12. Kinnear T.C., Berhardt K.L. (1990). *Principes of Marketing*. Boston: Foresman and Company.
13. Kotler F. (1992). *Industrial Marketing Management: Cases and Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Lukaševičius K., Martinkus B. (1999) *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Mariničeva M., Lubys A. (1998). *Pramonės įmonės marketingo strategija*// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. Martinkus B. (1997) *Mažųjų įmonių vadybos ypatumai*// *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 1997
17. Mason J. B., Eželi H. F. (1987). *Marketing Principles and Strategy*. Plano (TX): Business Publ.
18. Melnikas B. (1999). *Marketingo vadybos aktualijos*// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
19. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: UAB "The Baltic Press".
20. Porter M.E. (1981). *Competitive Strategy: Techniques for Industries and Competitors*. New York:
21. Ribskis A. (1995-08-01). *Marketingo strategijos planavimas*// *Naujasis kapitalas*.
22. Savanevičienė A. (1999) *Smulkaus ir vidutinio verslo konkuravimo strateginiai aspektai*// *Inžinerinė ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
23. Savanevičienė A. (2000). *Smulkaus ir vidutinio verslo kooperavimo formos ir galimybės* Lietuvoje. Kaunas: Technologija.
24. Seilius (1994). *A. Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.

25. Sližienė G. (2000). Marketingo veiklos vertinimas ir kontrolė// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
26. Stokes D.R. (1992). *Small Business Management*. London: DP Publications Ltd.
27. Subhash C.J. (1990). *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South-West Publishing Company.
28. Šliburytė I. (1996). *Marketingo strategija, metodika ir jos praktinis taikymas įmonėse// Inžinerinė ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
29. Tamaševičius V. (1996). *Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepcijas*. *Ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
30. UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai" (2004). *Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą poveikio Lietuvos pramonės įmonėms studija*. Vilnius
31. Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clottey B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija
32. Urbonavičius S. (1995). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus - paprastai*. Vilnius: Pačiolis.
33. Vasiliauskas A. (2003). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija
34. Virvilaitė R. (1994). *Marketingas: paskaitų konspektas*. Kaunas: Technologija.
35. Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
36. Virvilaitė R. (1996). *Strateginis ir taktinis marketingo planavimas // Lietuvos ūkis, Nr.2*.
37. Virvilaitė R. (2000). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
38. Ассэль Г. (1999). *Маркетинг принципы и стратегия*. Москва: Ваклер.
39. Афанасбев М.П. (1995). *Маркетинг: стратегия и практика фирмы*. Москва: А.О. "Финстатинформ".
40. Ваисман А. (1996). *Стратегия Маркетинга: 10 шагоф к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха*. Москва: А.О. "Юнити".
41. Голубков Е. (1992). *Планирования маркетинга*. Москва: Дело.
42. Юданов А.Ю. (1998). *Конкуренция: теория и практика*. Москва: Экономика.
43. <http://www.lvmi.lt/vmt/>
44. <http://www.lietuvosmediena.lt>
45. <http://www.std.lt>

1 PRIEDAS

UAB "Tošva" marketingo strategijos kontrolės planas

UAB "Tošva" marketingo strategijos įgyvendinimo planas 2007m.

Veiksmai	2007m. mėnesiai											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Šiaulių regiono rinkos tyrimas	Yellow											
Slankiojančių durų profilių asortimento plėtimas		Blue										
Smulkiaserijinės gamybos paruošimas								Red				
Smulkiaserijinio gaminio paskirstymas tarpininkams										Cyan		
Dalyvavimas parodoje		Red										
Informacijos apie bendrovę sklaidimas				Blue								
Informacijos teikimo - užsakymų priėmimo vietos steigimas				Light Blue								
Naujų paskirstymo kanalų paieška										Light Blue		

Yellow	Samdoma įmonė
Light Blue	Parduotuvės vedėja
Cyan	Tiekėjas
Red	Direktorius
Blue	Konstruktorius - technologas

1 PRIEDAS

Tęsinys

UAB "Tošva" marketingo veikslių eiliškumo planas 2007m.

Veiksmai	2007m. mėnesių ketvirčiai															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Slankiojančių durų profilių asortimento plėtimas</i>	Vasaris				Kovas											
Asortimento programos parengimas	■															
Bandomieji matavimai		■	■													
Gamybos normatyvų parengimas			■	■												
Gamybinės bazės parengimas					■											
Pavyzdinių stendų paruošimas						■	■									
Pasiūlymų smulkiesiems baldų gamintojams pateikimas												■				
<i>Smulkiaserijinės gamybos paruošimas</i>	Rugpjūtis				Rugsėjis				Spalis				Lapkritis			
Gaminio projekto paruošimas	■	■	■	■												
Bandomojo baldo gamyba					■											
Bandomojo baldo testavimas, sertifikavimas						■	■	■	■							
Gamybinės bazės parengimas										■	■					
Serijinio gaminio paskirstymas tarpininkams																
Prezentacijos ploto nuoma													■			
Paskirstymas prekybos tarpininkams														■	■	
<i>Dalyvavimas parodoje</i>	Kovas				Balandis											
<i>Prezentacijos ploto rezervavimas</i>	■															
<i>Prezentacinio stendo paruošimas</i>				■	■	■										
<i>Dalyvavimo parodoje išlaidos</i>							■									
<i>Informacijos apie bendrovę skleidimas</i>	Balandis				Gegužė				Birželis				Liepa			
<i>Baldų pavyzdžių katalogo išleidimas</i>					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Internetinio puslapio kūrimas</i>	■	■	■	■	■	■	■	■								

■	Tiekėjas
■	Direktorius
■	Konstruktorius - technologas

2 PRIEDAS

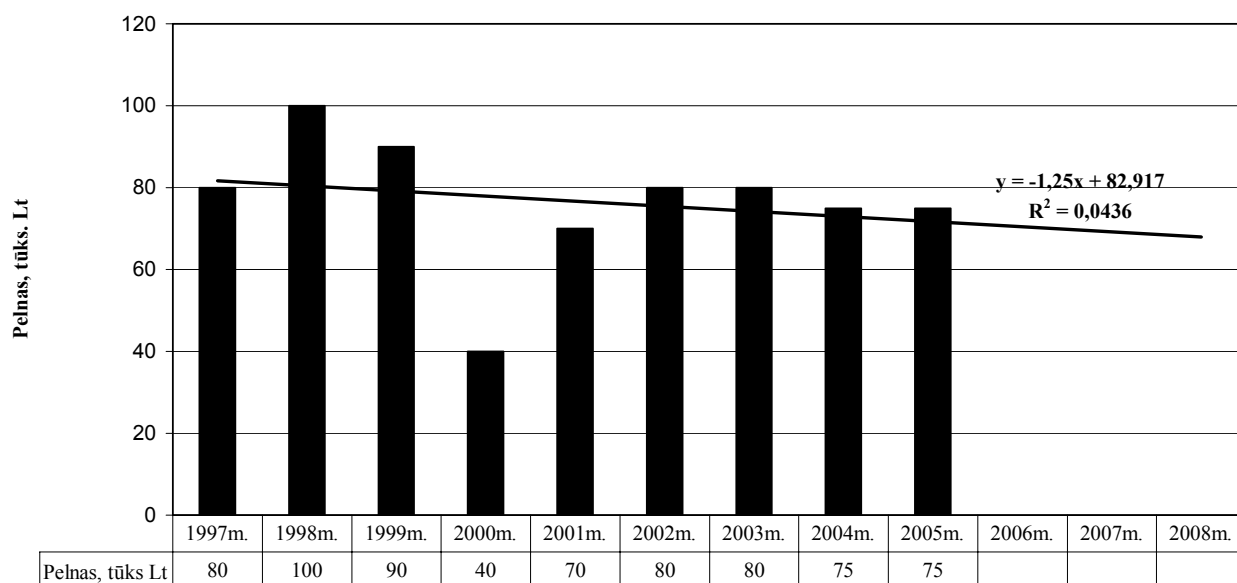
UAB "TOŠVA" PELNO PROGNOZAVIMAS

Nustatant UAB „Tošva“ pelno kitimo tendencijas, buvo atliktas pelno prognozavimas tiesinės regresijos metodu. Prognozavimas yra sudarytas remiantis bendrovės finansinės veiklos rezultatais. 1997-2005m. bendrovės pelno rezultatai pateikti 1 lentelėje.

1lentelė: UAB "Tošva" pelnas 1997-2005m¹

Periodas, m.	Pelnas tūks.Lt
1997	80
1998	100
1999	90
2000	40
2001	70
2002	80
2003	80
2004	75
2005	75

Pagal šiuos duomenis nubrėžiama tiesinio trendo linija, rodanti augančią bendrovės apyvartą.



1pav. Pelno prognozė tiesinės trendo funkcijos metodu

¹ Siekiant užtikrinti bendrovės duomenų konfidencialumą, originalūs duomenys pakeisti koeficiento dydžiu ir suapvalinti.

Tiesinė trendo funkcija pasirinkta dėl didesnės determinacijos koeficiento reikšmės $R^2=0,0436$. Eksponentinės trendo funkcijos determinacijos koeficientas žymiai mažesnis $R^2=0,0139$.

Prognozuojamo rodiklio reikšmę apskaičiuojame pagal tiesinės regresijos lygtį (žr. 1 formulę):

$$\hat{y} = b \cdot t + a ; \quad (1)$$

čia: a, b - tiesinės regresijos lygties koeficientai; t - periodas.

$$\hat{y} = -1.25 \cdot t + 82.917 ;$$

Prognozuojamų metų reikšmės

$$\hat{y}_{1997} = -1.25 \cdot 1 + 82.917 = 81.67 ;$$

$$\hat{y}_{1998} = -1.25 \cdot 2 + 82.917 = 80.42 ;$$

$$\hat{y}_{1999} = -1.25 \cdot 3 + 82.917 = 79.17 ;$$

$$\hat{y}_{2000} = -1.25 \cdot 4 + 82.917 = 77.92 ;$$

$$\hat{y}_{2001} = -1.25 \cdot 5 + 82.917 = 76.67 ;$$

$$\hat{y}_{2002} = -1.25 \cdot 6 + 82.917 = 75.42 ;$$

$$\hat{y}_{2003} = -1.25 \cdot 7 + 82.917 = 74.17 ;$$

$$\hat{y}_{2004} = -1.25 \cdot 8 + 82.917 = 72.92 ;$$

$$\hat{y}_{2005} = -1.25 \cdot 9 + 82.917 = 71.67 ;$$

$$\hat{y}_{2006} = -1.25 \cdot 10 + 82.917 = 70.42 ;$$

$$\hat{y}_{2007} = -1.25 \cdot 11 + 82.917 = 69.17 ;$$

$$\hat{y}_{2008} = -1.25 \cdot 12 + 82.917 = 67.92 .$$

Apskaičiuoti prognozuojamų metų rezultatai surašomi į 3 lentelę.

3lent. Gauti rezultatai

Periodas m.	Pelnas, tūks Lt	t	t ²	y _t ²	ty _t	ŷ _t
1997	80	1	1	6400	80	81,67
1998	100	2	4	10000	200	80,42
1999	90	3	9	8100	270	79,17
2000	40	4	16	1600	160	77,92
2001	70	5	25	4900	350	76,67
2002	80	6	36	6400	480	75,42
2003	80	7	49	6400	560	74,17
2004	75	8	64	5625	600	72,92

2005	75	9	81	5625	675	71,67
Viso:	690	45	285	55050	3375	690,00
2006		10	100			70,42
2007		11	121			69,17
2008		12	144			67,92

Statistikoje galimas vidurkio kitimo ribas nusako pasikliautinumo intervalas, t.y. intervalas, kuriame su tam tikra tikimybe galima laukti faktiškos prognozuojamo rodiklio reikšmės.

Pasikliautinumo intervalą nusako standartinė regresijos paklaida (žr. 2 formulę):

$$S_r = \sqrt{\frac{\sum y_t^2 - a \sum y_t - b \sum ty_t}{n-2}}; \quad (2)$$

čia: S_r - standartinė regresijos paklaida; y_t - apyvarta; a , b - tiesinės regresijos lygties koeficientai

$$S_r = \sqrt{\frac{55050 - 82.917 \cdot 690 - (-1.25) \cdot 3375}{12-2}} = \sqrt{\frac{2056.02}{10}} = 14.34$$

4lent. Gauti rezultatai

Periodai	φ	n	\hat{y}_t	S_r	$S_{\hat{y}_t}$	%	Viršutinė riba	Apatinė riba	Intervalas
2006	1	10	70,42	14,34	17,36	99%	122,51	18,32	104,18
						95%	105,15	35,69	69,46
						68%	87,78	53,05	34,73
2007	2	11	69,17		18,00	99%	123,17	15,16	108,02
						95%	105,17	33,16	72,01
						68%	87,17	51,16	36,01
2008	3	12	67,92		18,72	99%	124,08	11,75	112,33
						95%	105,36	30,48	74,88
						68%	86,64	49,20	37,44

Apskaičiavus pasikliautinumo intervalo standartinę paklaidą, galima apskaičiuoti standartinę regresijos paklaidą (žr. 3 formulę):

$$S_{\hat{y}_t} = S_r \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{\left(\varphi + \frac{n-1}{2}\right)^2}{\sum t^2 - \frac{(\sum t)^2}{n}}}; \quad (3)$$

čia: $S_{\hat{y}_t}$ - standartinė prognozės paklaida; S_r - standartinė regresijos paklaida; n - prognozuojamas periodas; φ - prognozuojamų metų eilės numeris; t - periodas.

$$S_{\hat{y}_i, 2006} = 14.34 \cdot \sqrt{1 + \frac{1}{10} + \frac{\left(1 + \frac{10-1}{2}\right)^2}{285 - \frac{45^2}{10}}} = 17.36$$

$$S_{\hat{y}_i, 2007} = 14.34 \cdot \sqrt{1 + \frac{1}{11} + \frac{\left(2 + \frac{11-1}{2}\right)^2}{285 - \frac{45^2}{11}}} = 18.00$$

$$S_{\hat{y}_i, 2008} = 14.34 \cdot \sqrt{1 + \frac{1}{12} + \frac{\left(3 + \frac{12-1}{2}\right)^2}{285 - \frac{45^2}{12}}} = 18.72$$

Nustčius standartinę prognozės paklaidą, pasikliautinumo intervalai apskaičiuojami su tokiu patikimumu (žr. 4, 5, 6 formules):

$$99\% \Rightarrow y_t \pm 3 \cdot S_{\hat{y}_t}; \quad (4)$$

$$95\% \Rightarrow y_t \pm 2 \cdot S_{\hat{y}_t}; \quad (5)$$

$$68\% \Rightarrow y_t \pm S_{\hat{y}_t}. \quad (6)$$

čia: y_t - apyvarta; $S_{\hat{y}_t}$ - standartinė prognozės paklaida.

2006 m.:

$$99\% \Rightarrow 70,42 + 3 \cdot 17,36 = 122.51;$$

$$99\% \Rightarrow 70,42 - 3 \cdot 17,36 = 18.32;$$

$$95\% \Rightarrow 70,42 + 2 \cdot 17,36 = 105.15;$$

$$95\% \Rightarrow 70,42 - 2 \cdot 17,36 = 35.69;$$

$$68\% \Rightarrow 70,42 + 17,36 = 87.78;$$

$$68\% \Rightarrow 70,42 - 17,36 = 53.05;$$

2007 m.:

$$99\% \Rightarrow 69.17 + 3 \cdot 18.00 = 123.17;$$

$$99\% \Rightarrow 69.17 - 3 \cdot 18.00 = 15.16;$$

$$95\% \Rightarrow 69.17 + 2 \cdot 18.00 = 105.17;$$

$$95\% \Rightarrow 69.17 - 2 * 18.00 = 33.16;$$

$$68\% \Rightarrow 69.17 + 18.00 = 87.17;$$

$$68\% \Rightarrow 69.17 - 18.00 = 51.16;$$

2008 m.:

$$99\% \Rightarrow 67.92 + 3 * 18.72 = 124.08;$$

$$99\% \Rightarrow 67.92 - 3 * 18.72 = 11.75;$$

$$95\% \Rightarrow 67.92 + 2 * 18.72 = 105.36;$$

$$95\% \Rightarrow 67.92 - 2 * 18.72 = 30.48;$$

$$68\% \Rightarrow 67.92 + 18.72 = 86.64;$$

$$68\% \Rightarrow 67.92 - 18.72 = 49.20;$$

Apskaičiavus pasikliautinumo intervalus gaunamos tokios reikšmės sukeliamos į 4 lentelę.